

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİĞİN İŞE YABANCILAŞMAYA VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

Seren OCAK

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİĞİN İŞE YABANCILAŞMAYA VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

Seren OCAK

2020068004

0000-0001-9999-3556

Danışman: Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Toksik Liderliğin İşe Yabancılaşmaya ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”** başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 11/06/2022.

Seren OCAK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11.../06/2022

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı Yüksek Lisans öğrencilerinden **2020068004** numaralı **Seren OCAK**'ın "Beykent Üniversitesi Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "**Toksik Liderliğin İşe Yabancılaşmaya ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24/05/2022 tarih ve 2022/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ü1** UZ***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Eb*** YI***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er*** TA***
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Seren OCAK
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2022
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma, İşten Ayrılma Niyeti

ÖZ

TOKSİK LİDERLİĞİN İŞE YABANCILAŞMAYA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

İşletmelerde liderlerin çalışanlara yönelik tutumları olumlu ya da olumsuz birçok etkiyi ortaya çıkarmanın yanı sıra işe yabancılaşmaya ve bunun sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetine de sebep olmaktadır. Liderlerin küreselleşen dünyada sürekli olarak teknolojik gelişmeler ve değişmelere maruz kalması ve bu durum içerisinde elinde bulundurduğu gücü doğru bir şekilde kullanarak astlarını yönlendirebilmesi oldukça önem arz etmektedir. Liderlerin elde ettiği güç, zamanla toksik olarak nitelendirilen olumsuz davranış biçimleri de ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı toksik liderlik davranışının işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemektir. Bu bağlamda toksik liderlik davranışı, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine yönelik literatür taraması yapılarak araştırmanın teorik kısmı oluşturulmuştur. Literatür taraması ile oluşturulan teorik kısımdan sonra değişkenler belirlenerek aralarındaki ilişki incelenmiştir ve araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırma beyaz yakalı çalışan statüsündeki çalışanlara anket şeklinde sunulurken elde edilen veriler istatistiksel teknikler ile değerlendirilerek analiz edilmiştir. 388 katılımcının yer aldığı anket Kişisel bilgi formu, Toksik Liderlik Ölçeği, İşe Yabancılaşma Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği şeklinde uygulanmıştır. Ölçekler çevrim içi bir şekilde katılımcılara ulaştırılarak IBM SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda toksik liderliğin işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Name and Surname : Seren OCAK
Supervisor : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Degree and Date : Master, 2022
Major : Management Organization
Key Words : Toxic Leadership, Work Alienation, Intention to Leave

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON WORK ALIENATION AND TURNOVER INTENTION

In addition to revealing many positive or negative effects, the attitudes of the leaders towards the employees in the enterprises can cause alienation from the work and as a result, the intention of the employees to leave the job. It is very important for leaders to be constantly exposed to technological developments and changes in the globalizing world and to be able to direct their subordinates by using the power they have in the right way. The power obtained by the leaders can also occur in the form of negative behaviors that are described as toxic over time.

The aim of the study is to examine the effect of toxic leadership behavior on work alienation and turnover intention. In this context, the theoretical part of the research was formed by scanning the literature on toxic leadership behavior, work alienation and intention to quit. After the theoretical part created by the literature review, the variables were determined and the relationship between them was examined, and the model and hypotheses of the research were formed.

The research was presented to white-collar employees in the form of a questionnaire, and the data obtained were analyzed by evaluating with statistical techniques. The questionnaire, which included 388 participants, was administered in the form of Personal Information Form, Toxic Leadership Scale, Work Alienation Scale and Intention to Leave the Work Scale. The scales were delivered to the participants online and analyzed with the IBM SPSS 22.0 program.

As a result of the research, it was concluded that toxic leadership has a significant effect on work alienation and turnover intention.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
SÖZLÜK	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TOKSİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	4
1.2. Yöneticilik Kavramı	6
1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	6
1.4. Liderliği Oluşturan Güçler	7
1.4.1. Ödüllendirme Gücü	8
1.4.2. Zorlayıcı Güç	8
1.4.3. Uzmanlık Gücü	8
1.4.4. Karizmatik Güç	9
1.5. Liderlik ile İlgili Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	9
1.6. Hubris Sendromu ve Liderlik	10
1.7. Toksik İletişim	12
1.8. Toksik Çalışanlar ve Özellikleri	13
1.9. Toksik Örgütler ve Özellikleri	14
1.10. Toksik Liderlik Kavramı	15
1.11. Toksik Liderliğin Oluşmasına Sebep Olan Unsurlar	17
1.12. Toksik Liderliğin Boyutları	22
1.13. Toksik Liderlik Türleri	22
1.14. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Türlerinden Farkları	23
1.14.1 Yıkıcı Liderlik	23
1.14.2. Etik Dışı Liderlik	26

1.14.3. Narsist Liderlik	27
1.14.4. Duygusal Bağımlı Liderlik	28
1.14.5. İstismarcı Liderlik	29
1.14.6. Paranoyak Liderlik	30
1.14.7. Despotik Liderlik	31
1.14.8. Makyavelist Liderlik	32
1.14.9. Karizmatik Liderlik	34
1.14.10. Tiran Liderlik	35
1.15. Toksik Liderliğin Sonuçları	36
1.16. Toksik Liderliğin Önlenmesine Yönelik Yapılabilecekler	38

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşe Yabancılaşma Kavramı	40
2.2. İşe Yabancılaşmanın Boyutları	46
2.2.1. Güçsüzlük	46
2.2.2. Anlamsızlık	47
2.2.3. Yalıtılmışlık (İzolasyon / Topluma Yabancılaşma)	48
2.2.4. Normsuzluk (Kuralsızlık)	49
2.2.5. Kendine Yabancılaşma	49
2.3. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Etmenler	50
2.3.1. Örgütlerdeki Yönetim Kültürü ve Örgüt Kültürünün Uygunsuzluğu	50
2.3.2. Örgütsel Adaletsizlik Algısı	52
2.3.3. Örgüt Çalışanlarının Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmaları	55
2.3.4. İş ve İşgören Uyumsuzluğu	56
2.3.5. Örgüt İçerisindeki Kültür Değerlerinin Uygunsuzluğu	58
2.3.6. Görev Kimliğinden ve Görev Çeşitliliğinden Yoksunluk	60
2.3.7. Çalışma Koşullarının Yetersizliği ve İş Bölümünde Aşırılık	61
2.3.8. İş Yerinde Sosyal Destek Yetersizliği	64
2.4. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Kişisel Faktörler	65
2.5. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler	66
2.5.1. Ekonomik Yapı	66

2.5.2. Teknolojik Yapı.....	67
2.5.3. Sosyal Yapı.....	68
2.6. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları	69
2.6.1. İşe Yabancılaşmanın Bireysel Sonuçları	69
2.6.2. İşe Yabancılaşmanın Örgütsel Sonuçları.....	70
2.6.3. İşe Yabancılaşmanın Toplumsal Sonuçları	71
2.7. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	72
2.8. İşten Ayrılma ile İlgili Kavramlar	75
2.8.1. Örgütlerde Kayırmacılık.....	75
2.8.2. Örgütsel Sessizlik	76
2.8.3. Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti	78
2.8.4. Örgütsel Sinizm	81
2.8.5. İş Yeri Nezaketsizliği	82
2.9. İşten Ayrılma Niyetini Belirleyen Faktörler	82
2.9.1. Bireysel Faktörler	83
2.9.2. Örgütsel Faktörler.....	85
2.9.2.1. İşe Yönelik Tatminsizlik.....	86
2.9.2.2. İş Yükünün Fazlalığı.....	87
2.9.2.3. Stres	87
2.9.2.4. Ücretler	88
2.9.3. Çevresel Nedenler	88
2.10. İşten Ayrılma Niyetine Engel Olmak.....	89
2.11. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	90
2.12. Toksik Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	93
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	94
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	94
3.4. Araştırmanın Modeli	95
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Değişkenler ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	95

3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	104
3.6.1. Toksik Liderlik Ölçeği	105
3.6.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği	105
3.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	106
3.7. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	106
3.8. Normal Dağılım ve Faktör Analizi	107
3.8.1. Toksik Liderlik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi	108
3.8.2. İşe Yabancılaşma Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi	110
3.8.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi	113
3.9. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme.....	113
3.9.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı	114
3.9.1.1. Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları.....	117
3.9.1.2. Toksik Liderliğin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	118
3.9.1.3. İşe Yabancılaşmanın Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	130
3.9.1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	144
3.10. Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler	148
SONUÇ	157
KAYNAKÇA.....	166
EKLER	198
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	198
EK-2: Toksik Liderlik Ölçeği, İşe Yabancılaşma Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Kullanım İzinleri	209

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. İşe Yabancılaşma Kavramının Tanımları	45
Tablo 2. Cronbach's Alpha Değerleri	106
Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	107
Tablo 4. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri.....	109
Tablo 5. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Yükleri	110
Tablo 6. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri ..	111
Tablo 7. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulamalı Faktör Yükleri.....	112
Tablo 8. İşten Ayrılma Ölçeği Doğrulamalı Faktör Yükleri	113
Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	114
Tablo 10. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	114
Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	115
Tablo 12. Katılımcıların Sektördeki Deneyim Yılına Göre Dağılımı	115
Tablo 13. Katılımcıların İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.....	116
Tablo 14. Katılımcıların İşletmenin Yaşına Göre Dağılımı	116
Tablo 15. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyona Göre Dağılımı.....	117
Tablo 16. Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları	117
Tablo 17. Toksik Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	118
Tablo 18. Toksik Liderlik Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu	119
Tablo 19. Toksik Liderlik Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Farklılaşma Durumu	121
Tablo 20. Toksik Liderlik Puanlarının İşletmenin Yaşına Göre Farklılaşma Durumu	124
Tablo 21. Toksik Liderlik Puanlarının Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşma Durumu	126
Tablo 22. Toksik Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	128
Tablo 23. Toksik Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	129

Tablo 24. İşe Yabancılaşma Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma	
Durumu	130
Tablo 25. İşe Yabancılaşma Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılaşma	
Durumu	131
Tablo 26. İşe Yabancılaşma Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre	
Farklılaşma Durumu	133
Tablo 27. İşe Yabancılaşma Puanlarının İşletmenin Yaşına Göre Farklılaşma	
Durumu	136
Tablo 28. İşe Yabancılaşma Puanlarının Sektördeki Deneyim Yılına Göre	
Farklılaşma Durumu	138
Tablo 29. İşe Yabancılaşma Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	141
Tablo 30. İşe Yabancılaşma Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	143
Tablo 31. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma	
Durumu	144
Tablo 32. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılaşma	
Durumu	144
Tablo 33. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre	
Farklılaşma Durumu	145
Tablo 34. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İşletmenin Yaşına Göre Farklılaşma	
Durumu	145
Tablo 35. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Sektördeki Deneyim Yılına Göre	
Farklılaşma Durumu	146
Tablo 36. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	146
Tablo 37. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.	147
Tablo 38. Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Puanları	
Arasında Korelasyon Analizi	148
Tablo 39. Toksik Liderliğin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi	152
Tablo 40. Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	154
Tablo 41. Hipotez Destek Tablosu.....	156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Toksik Liderlik Üçgeni	21
Şekil 2. Araştırmanın Teorik Modeli.....	95
Şekil 3. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram ...	109
Şekil 4. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	111



KISALTMALAR

AGFI	: Adjusted Godness-of-Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
ASA	: Attraction – Selection- Attrition
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
COVID-19	: Corona Virus Disease 2019 (Koronavirüs Hastalığı, 2019).
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
GLOBE	: Study for Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness
H	: Hipotez
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
İY	: İşe Yabancılaşma
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Değeri (Örneklem Ölçüm Yeterliliği)
Max.	: Maximum (En Fazla)
Min.	: Minimum (En az)
N	: Birey Gözlem Sayısı / Evren
n	: Birey Gözlem Sayısı / Örneklem
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık değeri
r	: Korelasyon Katsayısı
RMSEA	: Yaklaşımın Kare Ortalama Hatası Kökü
Sig. Değeri	: İstatistiki Anlamlılık Düzeyi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ss.	: Standart Sapma

t	: İki bağımsız grup arasındaki ortalamaların anlamlılığının istatistiksel ölçümü
TDK	: Türk Dil Kurumu
tl	: Toksik Liderlik
Vd.	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



SÖZLÜK

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışanların mevcut işinden veya işyerinden belli bir zamanda ayrılmasına kadar geçen sürede ayrılma plan ve düşüncesine sahip olması olarak tanımlanmaktadır.

İşe Yabancılaşma: Bireylerin kendi ihtiyaçlarına karşılıksız kalması ve öz saygısını yitirmesi ile ilgili duygusal bir durumu ifade etmektedir. İşe yabancılaşma uzun vadede işletme içerisindeki çalışanların verimliliğinin azalmasına neden olabilmektedir.

Toksik Liderlik: Toksik liderlik, etkin olmayan kişisel karakteristik özellikleri ve yıkıcı davranışları nedeniyle, sadece kendi izleyenlerine ve organizasyonlarına değil, aynı zamanda yakın çevre dışındaki diğer kişilere de makul derecede ciddi ve kalıcı zarar veren liderleri ifade eder.

GİRİŞ

Küreselleşen günümüz dünyasında işletmelerin bilim ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamak adına kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak sürdürülebilirliğin yanı sıra rekabet üstünlüğünü de elde tutmak amacıyla insanlardan meydana gelen iş gücünü de işletme bağlılığını ve iş tatminini sağlayarak sürdürme isteği, karanlık taraf olarak nitelendirilen ve işletmelere olumsuz etkileri olan liderlerin toksik davranışlarını ve bu olumsuz davranış biçiminin etkileri olarak çalışanların işlerine yabancılaşması ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetinin oluşarak zamanla eyleme dönüşmesi durumları oldukça önem arz eden konular haline gelmiştir.

İşletmelerin yeniliklere açık olması ve değişimi olumlu bir şekilde kabul ederek uyumlanması durumu liderlerin işletme içerisinde elinde bulundurduğu gücün ve konumun önemini de ortaya çıkarmaktadır. Toksik liderler, işletmedeki çalışanların işletmeye karşı güven duygusunu zedelemektedir, örgütsel adalete olan inancını azaltmakla birlikte çalışanların işlerine yabancılaşmasına, sessizliğe bürünmelerine ya da işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

İşe yabancılaşma, işletmelerde çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin azalması, motivasyonlarının düşmesi, bilgi ve yeteneklerinin ne şekilde ortaya çıkarılması gerektiğine dair fikir olmaması ya da bu yönde herhangi bir isteğin duyulmaması, tatminsizlik durumlarının yaşanması, işletmeye olan bağlılığın, örgütsel adalete olan inancın azalması ve güvensizliklerin yaşanması, çalışan devir hızının artması gibi olumsuz durumlara sebep olmaktadır. İşlerine karşı yabancılaşma yaşayan çalışanların kararlara katılım isteğinde azalma görülmekte iken fikirlerini açıkça ifade edememe, isteklerini, önerilerini, rahatsız olduğu durumları gizleme, bilgi ve yeteneklerinin farkında olmama, isteksizlik ya da bağımsız bir şekilde kararlar alamama gibi olumsuz etkilere sebep olmakla birlikte çalışanların işletme haricindeki özel hayatlarında da isteksizliğe sebep olmaktadır. Kişi zamanla işine yabancılaşmanın yanı sıra toplumdan izole olma isteği de duymaktadır. İşletmede, işine ve sosyal

çevreye karşı yabancılaşma yaşayan çalışanlar süreç devam ettikçe zamanla işten ayrılma niyeti içerisinde de girmektedir.

İşten ayrılma niyeti, işletme içerisinde çeşitli maliyetlere sebebiyet verebilen ve genellikle olumsuz olarak nitelendirilen durumlar olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işten ayrılması ile birlikte yeni bir işgören seçimi süreci, eğitim ve oryantasyon süreçleri, işin öğrenilmesi ve alınan ücrete kıyasla bir süre daha az iş yapılmasıyla diğer çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklenmesi, yeni çalışanların işi öğrenme sürecindeki hatalarından oluşan maliyetler, diğer çalışanların daha fazla sorumluluk alması ile performanslarındaki düşüklük gibi durumlar işletmeler açısından maliyet olarak ele alınmaktadır. Üretim kaybı, işten ayrılan personelin çalışmaya başladığı diğer işletmelerde eski işine ve ortamına yönelik olumsuz söylemlerde bulunması ihtimali de işletmelerin olumsuz olarak nitelendirdiği durumlar arasındadır.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik, yöneticilik ve toksik liderlik kavramları ele alınarak liderliğin karanlık tarafı olarak nitelendirilen toksik liderlik davranışının özelliklerinden, ortaya çıkışından ve etkilerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde işe yabancılaşma kavramı ve işten ayrılma niyeti kavramı ele alınarak işe yabancılaşmaya neden olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler incelenerek yabancılaşmanın sonuçları ve ilişkili olduğu diğer kavramlardan bahsedilmenin yanı sıra toksik liderliğin işe yabancılaşmaya etkisinden bahsedilecek ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetine dair faktörler, sonuçlar ve ilişkili kavramlardan bahsedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise toksik liderliğin işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik yapılan çalışmalardan bahsedilerek beyaz yakalı çalışanlar statüsünde, çalışan 388 kişiden toplanan anket verilerinin çeşitli analizleri yapılarak toksik liderliğin işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine etkisi

incelenecektir. İŖe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkilerden de bahsedilmiştir.

Araştırmanın sonuç kısmında elde edilen bulgular değerlendirilerek bu bulgular ışığında elde edilen tespitler paylaşılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TOKSİK LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, birçok tanıma sahip bir kavram olmakla birlikte Hicks'e (1978) göre bir grup ya da birden fazla kişinin yer aldığı bir organizasyon içerisinde lider olarak nitelendirilen kişinin yönetim becerilerini sosyal etkileşim boyutunda gerçekleştirmesidir. Bir kişi ya da bir topluluk içerisindeki bireyler ve liderin ilişkisinin güç ve otorite kavramlarına dayandırılarak organizasyonun belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve diğer hedefler doğrultusunda yönlendirmelerin gerçekleştirilmesi de liderliğin bir başka tanımı arasında yer almaktadır (Erdem ve Dikici 2009, 199-200). Liderlik kavramının bir başka tanımı ise Dengiz'e (2000) göre organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşılması sürecinde bireylerin bu hedefleri benimsemelerinin, hedefleri gerçekleştirme konusunda coşku ve istek göstermelerinin yer aldığı dinamik bir sürecin yönetilmesidir. Günümüzde işletmelerde liderlik kimliğinin tanımlanmasında öne çıkan bir diğer unsur ise bir sonraki adımı tasarlayarak ileride olabilecek risk ve fırsatlara karşı farkındalık bilincini barındıran, verimli ve etkin bir çalışma disiplinine sahip olan ve yönlendirdiği, etkilediği bireyler tarafından saygı duyulan bireyler olarak liderlik kimliğinin kazanılmasıdır. Liderlerin değişim sürecini bir tehdit olarak değil aksine bir fırsat olarak değerlendiriyor olması da oldukça önemlidir (İnce, Bedük ve Aydoğan 2004, 437). Liderlerin uzun vadede işletmeleri belirlenen hedeflere ulaştırarak başarı elde edilmesi sürecinde denge, kontrol ve koordinasyon unsurları da oldukça önemli bir paya sahip olmaktadır. Liderlik kimliği taşıyan bireyin organizasyon içerisinde olumsuz durumların ya da çeşitli risklerin yaşanması durumlarında da çözüm odaklı bir davranış geliştirmesi, örgütün menfaatlerini ön planda tutması ve bu bağlamda bir davranış sergilemesi oldukça önemlidir (Akyürek 2020,17-18). Sosik'e (1997) göre liderlik kavramı önceden bireyin kitleleri peşinden sürüklemesi ile değerlendirilirken günümüzde liderin de yönlendirdiği gruplara ya da kişilere hizmetkarlık etmesi söz konusu olabilmektedir (Naktiyok 2006, 21). Liderlik alanında önemli bir proje olarak yürütülmüş olan ve bu alanda çalışanlara da ilişkilendirilen kavramlara yönelik

çıkartım yapılmasına fayda sağlayacak çalışmalardan biri olan GLOBE projesi, Dünyada 61 ülkede, 951 farklı örgütte uygulanan ve anket yöntemi ile 17.300 orta düzey yönetici pozisyonu üzerinden gerçekleştirilen bir projedir. Liderlik kavramına yönelik kültürel alt boyutları ortaya çıkarmıştır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, toplumsal toplulukçuluk, grup içi toplulukçuluk, girişimcilik, cinsiyetler arası eşitlik, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik olma alt boyutlarını ortaya koyan bu çalışma, farklı ülkelerin yanı sıra aynı ülke içerisindeki farklı kültürlerin de bakış açısını kapsamaktadır. Anket yöntemi ile elde edilen ve gıda, finans ve telekomünikasyon sektörlerinde yürütülen bu çalışmada ülkeler kümeleme yöntemi ile ele alınmıştır ve Türkiye, Türkiye-Arap kümesinde yer alarak Ortadoğu olarak adlandırılmıştır. Türkiye'nin bulunduğu kümeye dahil olan diğer ülkeler ise Katar, Mısır, Fas ve Kuveyt şeklindedir. Çalışmanın sonucunda çeşitli alt boyutlarda özellikle Türkiye'ye yönelik bulgular incelendiğinde Türkiye'nin güç mesafesine yönelik incelemelerde 60 ülke arasında 19.sırada yer aldığı ifade edilmektedir. Bu durum, Türkiye'nin liderler açısından yüksek güç mesafesine sahip olduğunu ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma durumu incelendiğinde ise 49.sırada yer alan Türkiye belirsizlik oranında diğer ülkelere kıyasla düşük bir seviyede yer almaktadır. Kurumsal toplulukçuluk boyutu incelendiğinde Türkiye'nin 43. Sırada olduğu; grup içi toplulukçuluk alt boyutunda ise 6.sırada olduğu görülmektedir. Cinsiyet eşitliğinde ise 54. sırada yer almaktadır (<https://globeproject.com> Erişim Tarihi: 17.05.2022). Bütün bu verilere ek olarak yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, belirsizlikten kaçınma boyutuna en iyi örneğin Türkiye'de ömür boyu istihdam projeleri olduğu ifade edilmiştir. Birçok çalışanın özel sektörde iş yaşamını sürdürmek yerine çeşitli sınavlar ve yeterlilikleri karşılayarak kamuda görev almak ve işini uzun süre sürdürmek isteği, bireylerin geleceğe yönelik belirsizlikten kaçınma oranında yükseliş gösterdiğini kanıtlamaktadır. Öte yandan cinsiyet eşitliği ile ilgili GLOBE bulguları incelendiğinde ise araştırmanın yapıldığı döneme kıyasla iş hayatında kadın istihdam oranının artış sağlaması ve medyada da sıkça kadına şiddet konularının gündeme getirilmesi ile oluşan toplumsal duyarlılıktaki artış, zaman bakımından cinsiyet eşitliğinde değişimlerin meydana geldiğini göstermektedir (Gürbüz ve Batır 2016, 427-438).

1.2. Yöneticilik Kavramı

Yöneticilik kavramı, bir organizasyon içerisinde çalışan tüm bireylerin yönetici vasfı taşıyan kişi tarafından bir plan dahilinde bütçe, proje, program gibi unsurları da göz önünde bulundurarak iş yapması sürecinin yönetilmesi ve aynı zamanda yöneticilik sıfatını taşıyan kişinin de başkalarının yönlendirmesi ile iş yapması olarak tanımlanabilmektedir. Stoner ve Winkel'e (1986) göre yöneticiler, sadece bağlı bulundukları organizasyonu temsil etmekle kalmamaktadır. Rakipler, müşteriler ya da dış çevrenin diğer tüm unsurlarına karşı da sorumluluk taşımaktadır (Özalp 1991, 29). Appleby (1991) ise yöneticilik kavramı ile ilgili yaptığı tanımlamada yöneticiler, yönlendirdiği bir grubu işletmenin belirlediği örgütsel amaçlara ulaştırma konusunda çaba içerisinde iken aynı zamanda yine çalışanlar vasıtasıyla yönetici de amaçlara ulaşmakta olduğu ifadelerinde bulunmaktadır (Mavi ve Özdemir 2020, 919). Günümüzde işletmelerde yöneticilik vasıflarını taşıyan bireylerin planlama, denetim gibi çeşitli faaliyetleri yürütmesi beklentisinin yanı sıra kişilik özellikleri, kendisini geliştirme düzeyi, sosyalliği gibi birçok unsur da bu beklentiler arasında yer alabilmektedir (Uğur ve Uğur 2014, 123).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik kavramları çoğu zaman birbirini yerine kullanılabilen kavramlar olmakla beraber esasında çok farklı noktalar ile birbirinden ayrılan iki kavram olabilmektedir. Liderlik kavramında bir örgütsel amacın etrafında kitleleri etrafına toplayan ve bu amaç doğrultusunda gerek bilgi birikimi gerekse yetenekler ile bireyleri etkileyen bir vasıftan bahsedilirken; yöneticilik kavramında ise bir terfi ya da bir sınav sonucu elde edilen statüden bahsedilmektedir. Gardner (1986), yöneticilik kavramını tanımlar iken yöneticilik yapan bireyin sürdürdüğü yönetim sürecinde, işletmenin politikalarını göz önünde bulundurarak bu doğrultuda bireylerin yönlendirildiğini ifade ederken öte yandan liderliğin bunlara ek olarak etkileme gücünü de kullanarak örgütsel amacın gerçekleştirilmesini yöneticilik ve liderlik kavramlarındaki fark olarak ortaya koymaktadır (Yıldız ve Ertürk 2019, 1191).

Thomson ve McHugh (1995), yöneticilik ve liderlik kavramlarının farkları hakkında yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin bir organizasyon işlerinin planlanmasından uygulanmasına kadar yer alan sürece yardımcı olurken liderlerin bu süreci belli standartlara ulaşması olarak sürdürmesi, yöneticilerin, işletmenin belirlemiş olduğu bazı kurallar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürken liderlerin değişime açıklığı ve organizasyonda beraber çalıştığı her bireyin fikrine önem vererek faaliyetleri sürdürüyor olması gibi unsurları ortaya koymaktadır (Biber 2019, 184-185). Liderlik kavramı bir bireydeki davranış biçimi ile ortaya çıkarken yöneticilik ise sadece bir unvan olarak sürdürülmektedir. Bu sebepten her liderin bir yönetici, her yöneticinin ise bir lider olamayacağı ifadesi sıklıkla çalışmalarda yer almaktadır (Ardahan ve Konal 2017, 141).

1.4. Liderliği Oluşturan Güçler

Güç kavramı, işletme çerçevesinde incelendiğinde kişileri, grupları ya da organizasyonları bir amaç doğrultusunda yönlendirme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Organizasyonlarda kişilere liderlik eden bireyler, örgütsel amaca ulaşmada etkileme yeteneğini kullanarak kişileri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedir. Bu süreçte liderin etkileme yeteneği, bilgi birikimi, uyguladığı otorite ya da bireylerin kendisine duyduğu hayranlık ve saygı da bu etkileme yeteneğinin beraberinde liderde bir güç oluşumuna sebep olmaktadır. Lider bu gücü cezalar, ödüller, kurallar gibi çeşitli şekillerde birlikte çalıştığı bireyler üzerinde uygulayabilmektedir. Liderlerin gücünden bahsederken alt başlık olarak otoritenin de gücün bir boyutu olduğu ve gücün daha kurumsal haline yapılan bir tanımlama olduğu da çeşitli çalışmalar ile ortaya konmaktadır. Lider, güç veya otorite uygulayarak bireyleri etkilerken güç ne kadar fazla ise etkilemek de aynı oranda fazla olacaktır. Buna ek olarak, liderin güç elde etmesi ve bu gücü arttırması da o grubun etkisindeki oranla doğru oranda seyrir edecektir (Kılınç 2009, 97-101).

1.4.1. Ödüllendirme Gücü

Bireylerin liderlerin beklentileri doğrultusunda meydana getirdiği işin sonucunda çeşitli şekillerde ödüllendirilerek aldığı ücretten fazlasını elde etmek, terfi almak, organizasyon içerisinde övgü ya da takdir toplamak gibi faydaların elde edilmesine ödüllendirme gücü adı verilir (Meydan ve Polat 2010, 130-131).

1.4.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, liderlerin birlikte çalıştığı bireyler üzerinde uyguladığı baskı sonucunda oluşan korkuya dayanmaktadır. Bolat vd. (2015) göre, korku çerçevesinde lider sıfatındaki bireyin maddi ya da manevi anlamda bireyleri yönlendirerek belli bir amaç doğrultusunda ve elinde bulundurduğu yetki ile yönlendirmesi durumunda elde edilen zorlayıcı güç, yönlendirilen grup içerisindeki bireylerin bir veya birkaçında itaatsizlik sezildiğinde kontrol ve denetim yetkisi ile gücünü göstermesi ile sonuçlanmaktadır. İşe son vermek, fiziki olarak bir gücün lider tarafından astlara uygulanması ya da ücretlendirmede olumsuz yönde bir değişimin gerçekleşmesi, mevcut unvanın alınarak daha alt kademe bir göreve bireyin getirilmesi zorlayıcı güç açısından uygulanabilecek yöntemlerden bazıları arasında gösterilebilir. Lider, genellikle birlikte çalıştığı ve yönlendirdiği grubu etkisi altına alarak motive eden biri olarak zorlayıcı güç kullanımı ile gruptaki bireylerin yaptığı işin kalitesinin düşmesi, etkinliğin ve verimliliğin düşmesi gibi sonuçların farkındalığı ile zorlayıcı gücü minimum düzeyde tutmaktadır (Toptaş ve Taştan 2020, 66-67).

1.4.3. Uzmanlık Gücü

Liderlerin bir grubu bir örgütsel amaca yönlendirirken grup içerisinde yer alan bireylerin üzerinde etkili olabilmesi, liderin bilgi ve tecrübesi ile doğru orantılı bir şekilde artarak uzmanlık gücünü elde etmeye yardımcı olmaktadır. Koçel (2014), konuyla ilgili yaptığı çalışmanın sonucunda grup içerisindeki bireylerin herhangi bir sorunla karşılaştığında başvurduğu liderin bilgi ve tecrübeleri ile durumu çözebiliyor olma yeteneği ile bireylerde daha fazla etkili olabileceği sonucuna ulaşmıştır (Çavuş ve Harbalıoğlu 2016, 118).

1.4.4. Karizmatik Güç

Grupların ya da bir organizasyonun örgütsel amaç doğrultusunda harekete geçmek için ilham ya da istek duygusunun oluşması büyük oranda lider ile alakalı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Gruba liderlik eden kişinin davranışları ve kişilik özellikleri ile bireylerde bu duyguyu yaratarak etkileme yeteneği ve güç elde etmesi karizmatik güç olarak tanımlanabilmektedir (Kılınç 2009, 102-103).

1.5. Liderlik ile İlgili Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Genellikle lider ya da liderlik kavramları pozitif bir etkiye sahip, etrafındakilere değer katan ve fayda sağlayan kişiler gibi olumlu anlamlar ifade etse de liderliğin karanlık bir tarafı olarak da ifade edilen ve çevresindekilere değer katıp fayda sağlamanın aksine motivasyonlarını düşürerek verimlerini azaltan ve çalışma arkadaşlarının başarısız olmasına sebebiyet verebilen liderler de karanlık taraf olarak ifade edilmektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız 2005, 250). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, 1990 yılı ve sonrasında liderliğin karanlık tarafı ile ilgili çalışmaların daha yoğun bir şekilde hız kazandığı görülmektedir. Etik olmayan davranışların sergilenmesi, güç elde etmek ya da intikam duygusu gibi birçok duygu liderlerin sistematik bir şekilde astlarına zarar vermesine sebep olan etkenler olmanın yanı sıra liderliğin karanlık tarafına da yol açmaktadır. Griffin ve O’Leary-Kelly (2004), işletmelerdeki karanlık taraf olarak adlandırılan olumsuz durumları çalışanların bir kısmının sergilediği olumsuz davranışlar olarak ele almaktadır. Karanlık olarak nitelendirilen bu davranış türlerinin kaynağı olarak ise iki kaynak olduğunu ifade etmektedirler. Bunlardan birincisi kişilerin olumsuz yöndeki davranışları ile çeşitli maliyetlerin oluşması iken bu maliyetlerin düşük performans veya ihmalkarlık gibi ya da sabote etmek gibi gizlice ve sincice ortaya çıkan maliyetler ile işletmelerin gerek iç çevresine gerekse dış çevresine yönelik itibarının zedelenmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bir diğer unsur ise kişilerin bu olumsuz davranışları farkındalık ile yapmasıdır. Bu durum insanların farkında olmadan bilinçsiz bir şekilde yaptığı hatalardan farklı bir şekilde değerlendirilmelidir (Linstead vd. 2014, 167-169). Reed ve Olsen (2010), liderler ile ilgili yapılan çalışmaların incelendiğinde genellikle liderlerin olumlu yanlarının ön plana çıkarılarak iyi bir kavram olarak gündeme getiren

alışmalar literatürde mevcut olduğuna değinmektedir. Liderlerin olumsuz özelliklerinin ifade edildiği karanlık tarafı ele alındığında ise sürekli olarak olumsuz özellikler sergileyen liderlerin işletmeye ve çalışanlara faydasından söz etmek yanlıştır (Shaw, James, Erickson ve Hrvey 2011, 575-590). Kellerman (2008), liderlerin karanlık tarafı insanların güç elde ettiğinde otoritesini ve bulunduğu konumu ne şekilde olumsuz yönde kullanarak çalışanlara ve işletmeye zarar vererek tehdit haline geldiğini ifade etmektedir. Söz konusu zarar ya da tehdit unsuru her zaman karanlık lider tarafından bilinçlice ortaya çıkmamaktadır. İşletmedeki umursamazlık, ihmal ya da özensiz davranışlar bu olumsuz davranışların doğmasına ve yayılmasına zemin hazırlamaktadır. Liderlerin bu özellikleri taşıması ve çalışanlara karşı acımasızca bu davranışları sergilemesi işletme tarafından ciddiye alınması gereken ve önlem alınması gereken unsurlardandır (İskit 2019, 30).

Liderlerin olumsuz özellikleri sergilemeden öncesi ele alındığında, işletmelerde liderlik vasfı fark edilerek üst yönetimde yer almış ve uzun yıllardır da yönetici konumunda yer alan kişilerin zaman içerisinde özgüvenindeki aşırı artış, kendini aşırı beğenmesi ya da karar alırken kimseye danışmadan, üçüncü kişilerin fikirlerine önem vermeden hızlı davranması gibi durumlar, kendine olan güvenin yanında kendisini eşsiz olarak nitelendirmesi ve çok beğenmesi, her şeyde kontrol sağlamak ve her sürecin içerisinde olmak isteği zamanla hubris sendromunun ortaya çıkışına neden olmaktadır. Bu durum ise işletmeleri ve çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde olumsuz etkilerin zehir olarak adlandırılması ve bu zehirin işletmelerin her seviyesine sızarak kendini göstermesi işletmeler için oldukça zararlı bir etkidir. Liderlik durumunun bu şekilde hubris sendromu ile zamanla artarak ilerlemesi yıkıcı ve toksik liderlik biçimini ortaya koymakta iken uzun vadede ise diktatörlüğü ortaya çıkarmaktadır (Koçel 2014, 699).

1.6. Hubris Sendromu ve Liderlik

Hubris sendromu, tanrısal ego olarak da bilinen bir kavramdır ve güç zehirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin her duyguyu ölçülü bir şekilde yaşaması normal bir durum iken abartılı bir şekilde yaşanması olumsuz bir psikolojik

rahatsızlık olarak ortaya çıkabilmektedir. Hubris sendromu, gurur, hırs ve aşırı bir şekilde kendine hayranlık olarak kişinin hem kendisine hem de çevresine zarar vermesi ile olumsuz bir nitelik kazanmaktadır. Karşısındaki kişi ile empati kurmayan ya da kurmak istemeyen, her şeyi küçümseyen bir tavır sergileyen, bencilce davranan, doyumsuzluk ve kaygı düzeyi de aynı oranda yüksek olan kişiler hubris sendromunu yaşayan kişilerdir. Hubris sendromundan muzdarip olan kişiler genellikle liderler ve yöneticiler kategorisindedir (www.antalyapsikiyatri.com Erişim Tarihi: 27.04.2022). Hubris sendromu bireylerin elde ettiği güç ile ilişkilendirilmektedir ve uzun vadede bu gücü elinde bulunduran kişilerde güç zehirlenmesi ortaya çıkabilmektedir. Bu sendromu yaşayan bireylerin beyinlerinde ve akıl sağlıklarında çeşitli hasarlar da meydana çıkabilmektedir. Hubris sendromu, güç kavramı ile yakından ilişkilidir. Gücü elinde bulunduran ve hubris sendromunu yaşayan bireylerde bu durum uzun süre devam ettiğinde artık normalleştiğini de düşündürebilmektedir. Hubris sendromu ile güç zehirlenmesi yaşayan bireyler içerisinde bulunduğu ve gerek sosyal gerek fizyolojik olarak yaşamını sürdürdüğü çevreleri güç uygulayabileceği alanlar olarak görmektedir ve narsist bir yaklaşım sergilemektedirler (Owen 2008, 428). Hubris sendromu yaşayan liderlerin başarısızlığının sonuçları kendilerini kötü etkilediği gibi çevresindekileri ve işletmeleri de kötü etkileyerek birçok maliyete sebebiyet vermektedir. Kibir, gücü eline alan yönetici ya da lider sıfatına sahip bireylerde başladığında, kibirli davranışlarını sürdürmeye ısrarcı bir şekilde devam edebilmektedir. Kendini kontrol edemeyen ve asosyal bir kişilik özellikleri sergileyen bireyler, öfkelerine yenilerek sonucun kötü olacağını bildiği halde eylemlerine devam etme davranışını sergileyebilmektedirler. Buna rağmen, bu durumun tedavisi mümkündür ve önlenmektedir (Yalçın 2021, 270).

Hubris sendromunun ortaya çıkmasındaki en önemli faktör güç faktörü olarak ifade edilmektedir (Owen ve Davidson 2009, 1396-1406). Yöneticiler ya da liderler işletmedeki işlerinde başarılar elde ettiğinde kendilerini diğer çalışma arkadaşlarına kıyasla daha bilgili, başarılı, yetenekli ya da üstün olarak nitelendirmektedirler. Bu başarı ile ve işletmedeki konumları ile elde edilen güç ise zamanla hubris sendromuna neden olabilmektedir. Bu durumda, kişiler gerçek olaylardan bağımsız bir şekilde inanmak istediği durum ve olaylara inanarak kendilerini o duruma adapte ederek

gerçekteki çevresine karşı samimi olmamakla birlikte daha olumsuz ve aşağılayıcı bir tutum sergilemektedirler. Narsistlik, asosyallik ve kişilik bozuklukları bu sendromun ortaya çıkışına etki etmektedirler (Uysal ve Çelik 2018, 104). Owen ve Davidson (2009), hubris sendromunun davranışlara yansımaları şu şekilde ifade etmektedir: gücünü ve başarısını gösterebilecek bir sahneyi dünya olarak tanımlamak, görüntüsü ve sunumu ile ilgili sürekli olarak korku ve endişelenme, kendisine abartılı bir inanç duyma ve her şeyi yapabileceğine duyulan inanç, yalnızlık ve zamanla izolasyon ihtiyacı duymak, düşüncesizce hareket etmek ve bu hareketlerin sonuçlarını umursamamak, normal eylemleri abartmak ve yüceltmek, kendisinden üçüncü tekil şahıs olarak söz edilmesinin ya da biz ifadesinin kullanımını tercih etmek ve bundan keyif almak, sadece tarihin ve yaratıcının kendisinin yaptıkları için hesap sorabileceğine inanmak ve bu sorgulamadaki haklılığına inanmak, yapılan işlerin aksi sonuçlarını düşünmeden hareket etmek, sonuçların umursanmadığı gibi maliyetleri de hesaba katmamak ve bunu vizyonunun genişliği ile ifade etmeye çalışmak (Yalçın 2021, 275).

Liderlerin kibirleri yüzünden sahip olduğu başarıları öne sürerek kendine aşırı güvenmesi ve üstün görmesi ile sürekli astlar ve üstler tarafından övgülere layık olduğunu düşünmesi ve etrafındakiler tarafından da sürekli övgüler beklemesi durumu, bununla beraber başarısızlıktan aşırı derecede korkmak ve hata yapmaktan endişe duyan liderlerde hubris sendromunun belirtileri görülebilmektedir. Başarısızlık korkusu ile endişe duyan liderlerin kendisine yönelik eleştirileri – olumlu ve yapıcı olsa bile- hakaret olarak algılaması ve aşağılandığını düşünmesi durumu, öfkesinin çoğalarak oto kontrolünü sağlayamaması ve kibirine yenik düşmesi durumu olumsuz birçok sonuca sebebiyet verebilmektedir. Hubris sendromundan muzdarip olan liderlerde duygular aşırı boyutta yaşanmaktadır (Şengüllendi, Kurt ve Şehitoğlu 2020, 747).

1.7. Toksik İletişim

Organizasyonlarda çalışanların birbirleriyle olan iletişimi oldukça önemlidir. Aynı çalışma ortamında bireylerin iş ya da iş harici konulardaki iletişimlerinin şekli

aradaki güveni, iş yapış şekillerini ve hatta işe karşı olan memnuniyeti de etkileyecek boyuttadır. Organizasyonlarda informal ve formal olmak üzere iki türlü iletişim biçiminden bahsetmek mümkündür. Dedikodu, kulaktan dolma bilgiler, iftiralar, söylentiler gibi birçok unsur informal iletişim içerisinde yer almaktadır ve bu olumsuz durum organizasyonlarda toksik bir ortama zemin hazırlamaktadır, toksik iletişim kavramının ortaya çıkışında etkili olmaktadır. Wilson'a (2006) göre, toksik iletişimde, yapılan işin ötesinde daha çok kişiler ön plana çıkmaktadır. Ön plana çıkan bu kişilere karşı olumsuz bir söylem, dedikodu ya da bu tip sözler ve davranışlar ile zarar verilmektedir (Eğinli ve Bitirim 2008, 125).

1.8. Toksik Çalışanlar ve Özellikleri

İşletmelerin genellikle olumsuz ve karanlık tarafı ele alındığında çalışmaların genellikle liderlerin toksik davranışlarını ele alarak sebep olarak liderin ön plana çıkarılması söz konusu olabilmekte iken çalışanların da toksik bireyler olabileceği, ahlaki değerlerden yoksun, hilekar, kendini çok beğenen, ikiyüzlü, bencil, kibirli davranışlara sahip olması durumu da toksik çalışanlar olarak ifade edilmektedir.

Toksik liderlerin bulunduğu işletmelerde, bu tarz olumsuz liderlere karşı çıkmak ya da boyun eğmek davranışında olan çalışanların yanı sıra bu liderlere bağlılık gösteren ve destekleyen çalışanların da var olduğu ve toksik liderlerin her davranış ve tutumunu haklı bulan çalışanların da toksik özellikler sergileyebileceği Kellermen (2008) tarafından ifade edilmektedir. Frost (2003), toksik çalışanların özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir: Toksik çalışanlar, kendisine güvenmediği gibi beraber çalıştığı insanlara ve yöneticilerine de güven duymamaktadır. Bununla beraber şüphecilik durumu da süregelmektedir. Hataların – özellikle kendisinden kaynaklanan sebeplerden- kabullenilmesi çok zor veya imkansızdır. Bu durum kişide yargılanma korkusundan kaynaklanmaktadır. Bu sebepten çoğu zaman hatanın başkalarından kaynaklandığını ifade etmektedir. Kendisinin diğer çalışma arkadaşları ya da yöneticileri tarafından sürekli takip edildiğinden şüphe duymaktadır. Çok fazla çalışmak, hırslanmak ve kıskançlık sergilemek toksik çalışanların bir diğer özelliği olarak ele alınmakta iken diğer çalışanları görmemezlikten gelmek, dışlamak, yok

saymak ve tahammül edememek bu sebepten de mobbing uygulamak, asabi bir yapıya sahip olmak, kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeyerek kaytarmak ve bu görevleri başkasına yaptırmaya çalışmak, bireyselliği ön planda tutarak takım çalışmalarına engel olmak ya da katılım göstermemek gibi durumlar toksik çalışanların öne çıkan özellikleri olarak sıralanabilmektedir. Toksik çalışanların her olayı ve durumu bardağın boş tarafından değerlendirmesi, depresyon davranışları ve sürekli olumsuz davranışlar sergilemesi de toksik çalışanların özelliklerini ifade etmekte iken örgüt sağlığını ve iklimini de olumsuz yönde etkilemektedir (Karakaya 2021, 3797-3804).

1.9. Toksik Örgütler ve Özellikleri

İşletmelerin iç ve dış çevresinde negatif algılanması ve bu şekilde bir imaj çizmesi işletmeyi ve bu işletmede çalışan kişileri de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Bitirim ve Eğinli 2008, 124-140). Gangel (2007), ortaya koyulan işlerin verimsizliği ve başarısız olması, çalışanlar ya da diğer yöneticiler tarafından gündeme getirilen problemlerin göz ardı edilmesi, önemsenmemesi, iç ve dış çevreden sürekli olarak tehdit alınması gibi durumlar toksik örgütlerin nitelikleri arasındadır (Kasalak ve Aksu 2016, 678).

Toksik örgütlerde çalışanların işlerine ayırdıkları süre ve örgüt içerisindeki dedikodu ve söylentilere ayırdığı süre kıyaslandığında çalışanların işlerine daha az zaman ayırdıkları görülebilmektedir. İşletme içerisinde çalışanların iletişimi genellikle gerçek dışı söylemler ile ilgiliyken, bu durum diğer çalışanlara ve işletmenin imajına da zarar verebilmektedir. Bu gibi durumlar, çalışanların gruplaşmasına ve iş bölümünün de minimum düzeyde seyretmesine sebep olabilmektedir (Eğinli ve Bitirim 2008, 130). Goldman (2006), toksik işletmelerin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir: Toksik işletmelerdeki çalışanlarda, işletmeye yönelik bağlılık bulunmamaktadır ve problemlerin ortaya çıkması, çözüme kavuşturulması ya da karar aşamaları genellikle çalışanlar tarafından korku ve endişe ile karşılanmaktadır. İletişimsel olarak sıkıntıların yaşanabileceği bu tarz işletmelerde üslup oldukça serttir ve kaba bir biçimde hakarete varan konuşmalar söz konusu olabilmektedir. İşletme ile

ilgili birçok asılsız dedikodu ve söylenti mevcuttur ve çalışanlar genellikle kişisel menfaatlerini korumaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Çatışmaların sıkça yaşanabileceği bu tarz kurumlarda performans düzeyi oldukça düşük olmakla birlikte kadro ve terfii konularında da çalışanlar arasında rekabet söz konusudur. Bütün bu özellikler değerlendirildiğinde, toksik örgütlerde çalışanların güven, iş bölümü, ekip çalışması gibi durumlardan uzaklaşması, çalışanların desteklenmediğini düşünmesi, korku ve endişe ile işinden uzaklaşması, tatminsizlik durumlarının yaşanması söz konusudur (Goldman 2006, 733-743).

1.10. Toksik Liderlik Kavramı

Toksik liderlik kavramı, ilk kez Whicker (1996) tarafından kullanılmıştır (Çankaya ve Çiftçi 2020, 276). Toksik kelimesi ise ilk kez Yunan mitolojisinde yer alan ve “zehir” anlamını taşıyan “toxicus” kelimesinden gelmektedir (Singh, Sengupta ve Dev 2018, 149). Kellerman (2004), liderlik konusunda literatürde yapılan çalışmalar ile ilgili incelemelerinin sonucunda liderlik algısının genelde yetenekli ve kişilik özellikleri olarak iyi olarak nitelendirilebilecek kişilerin vurgulandığını fakat liderlerin kötü kişilik özelliklerine de sahip bireylerde oluşabileceğini ifade etmektedir. Kellerman etik olmayan liderlik kavramını olumsuz bir kategori olarak ele almakta iken buna ek olarak etik dışı davranışlar sergileyen liderleri de ikinci bir kategori olarak incelemiştir. İşletmelerin değişime uyum sağlama isteğine karşılık veremeyen, liderlik özellikleri ve yetenekleri bakımından yetersiz kalan ve stratejilerin oluşturulmasında başarısızlıklar sergileyen liderler etkisiz lider olarak nitelendirilmekte iken işletmeye yönelik kararların alınmasında kişisel menfaatlerini ön planda tutan, işletmeye ya da çevresindekilere fayda sağlamak amacı gütmeyen ve gücünü kişisel menfaatlerini korumak için ahlaka uygun olmayan davranışlar sergileyen ve alınacak kararların doğruluğunu ya da yanlışlığını göz ardı eden liderler ise etikten yoksun olarak nitelendirilmektedir (<https://ismetbarutcugil.com> Erişim Tarihi: 16.05.2022). Bir organizasyon içerisinde yer alan ve çeşitli örgütsel hedeflere ulaşma yolunda çalışanlara öncülük eden liderlerin her zaman olumlu anlamda yönlendirmeler yapması söz konusu olmamaktadır. Liderliğin ötesinde kişisel özelliklere değinildiğinde bireylerin rasyonel bir davranışı her zaman sergilememesi,

zaman zaman olumsuz davranışlar ile çalışanlara karşı tutum sergiliyor olması da söz konusu olabilmektedir. Bununla beraber liderlerde oluşan bu toksik tutumun sadece kişisel özelliklere dayandırılıyor olması da doğru bir yaklaşımı içermemektedir. Bireylerin, liderlerin davranışlarından olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilmesi, yönlendirmelerine uyması ve takipçi konumuna düşmesi toksik liderliğin sadece kişisel özelliklere bağlı olmaması, takipçilerin ve örgütün de etkisiyle ortaya çıkması ve yayılması da bu kavramın doğuşuna neden olmaktadır (Kazancı 2017, 63-68).

Toksik liderlik hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında, kavram ile ilgili tanımlamaların genelinde toksik liderlerin birlikte çalıştığı kişilere karşı otoriter, baskıcı, duyarsız davranarak liderlikten elde ettiği gücü olumsuz anlamda kullanmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Bununla beraber bir konu hakkında genellikle verilecek kararlarda ani değişimlerin olması, herhangi bir gerekçe gösterilmeden verilen kararlardan vazgeçilmesi ya da değişikliğe gidilmesi ya da mantık dışı sebeplere dayandırılarak ilgili kararlardaki değişimler de toksik liderlerde görülebilmektedir (Çankaya ve Çiftçi 2020, 276-277). Toksik liderlerde görülen özelliklere ek olarak; aynı ortamda iletişimde bulunduğu kişilere karşı açık bir iletişim benimsememesi, unvanını kullanarak astlarda korkuya sebep olması, narsist bir kişilik özelliğini barındırması, birlikte çalıştığı gruba güven duygusunu verememesi, herhangi bir durumda yapılan eleştirilerin dikkate alınmaması gösterilebilir. Çelebi vd. (2015), ilgili alanda yapılan çalışmalarda toksik lideri bünyesinde barındıran örgütlerde olumsuz bir atmosferin yer aldığını ve bu atmosferde yer alan bireylerin de bu durumdan zarar gördüğünü belirtmişlerdir (Canbolat, Çelik ve Ulukapı Yılmaz 2020, 29). Winn ve Dykes'e (2019) göre, toksik liderlerin örgütlere verdiği zararlar her zaman belirgin bir şekilde olmamaktadır. İzgüden vd. (2016) toksik liderlik ile ilgili çalışmasında toksik liderlerin olumsuz davranışlarını tekrarlıyor olması durumu, bu liderlik türünün kötü liderlik adı altında incelenmesine neden olmaktadır. Bu tarzdaki liderlerin zamanla işletmelerde de aynı ortamda çalıştığı bireylere karşı olan olumsuz tavırları ile, motivasyonun minimuma indirgenmesine ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmada kişisel menfaatlerin daha ön planda tutulması ile örgüte ciddi anlamda zararlar verebildiğini ifade etmektedir (Kaya, Göncü ve Erarslan 2021, 113). Toksik liderlere dair belirtilen tüm olumsuz ifadelerin yanı sıra, olumlu olarak

nitelendirilebilecek ifadelerden bir diğeri ise toksik liderlerin içerisinde bulunduğu, çalışma hayatını sürdürdüğü işletmelerde işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak ve üstlerden takdir toplamak, etkilemek konusunda diğeri çalışanlara kıyasla daha başarılı olarak nitelendirilerek, etkileyebilmektedir. Williams (2005) bu durumun uzun vadede bu şekilde devam edemeyeceğini ifade etmektedir. Toksik liderlerin üstlerini etkilemekte kullandığı yöntemler, astlarına karşı ve işletmeye karşı yarattığı ve yansıttığı toksik davranışları ve toksik atmosferi de bu şekilde göz ardı edilebilecek duruma taşımaktadır. Box (2012), yaptığı çalışmalarda işletmelerdeki liderlerin %20 kadarının toksik liderliğin belirtilen davranışlarını gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Çelebi (2015), toksik liderlerin sergilediği davranışlardan dolayı çeşitli olumsuzlukların meydana gelmesi ile işten ayrılmaların yaşanması, verimin ve etkinliğin düşmesi, çalışanların işletmeye ve işlerine karşı yabancılaşması gibi olumsuz durumların işletmeye yönelik maddi olarak kayıplara yol açtığını da ifade etmektedir (Aktaş 2020, 2).

1.11. Toksik Liderliğin Oluşmasına Sebep Olan Unsurlar

Yapp'a (2016) göre bir organizasyondaki çeşitli unsurların bir araya gelmesi ile toksik liderin doğuşuna sebep olan koşullar sağlanmış olmaktadır. Liderlerin toksik bir sıfatı kazanması sadece bireysel özelliklerine değil aynı zamanda takipçilerine ve bulunduğu ortama göre de şekillenmektedir. Bir tehdidin varlığı ve bunun farkına varılması, bir disipline sahip olmamak, yönetim konusunda yaşanan zorluklar gibi faktörler ileten bir çevrede toksik liderin oluşumuna neden olmaktadır. Kararların sürekli değişmesi ya da verilen kararlardan hızlı bir şekilde cayılması, tehdit hissedilmesi ve bu his sonucunda da toksik bir liderin yaptırımlarına boyun eğilmesi, sesiz kalınması, organizasyonun saptadığı değerlerin lider tarafından hiçe sayılması gibi durumlar toksik liderliğin oluşumuna neden olan unsurlardandır (Zengin 2019, 2759).

Toksik liderlik özelliği taşıyan bireylerin kişisel özellikleri incelendiğinde bu kişilerin dürüstlükten kaçınan, ikiyüzlü davranışlar sergileyen, durumlarla, kişilerle ve olaylarla sürekli dalga geçen, çalışma arkadaşlarının mutluluğunu hiçe sayan ve

bencilce davranışlar sergileyen, hırslı bir yapıya sahip olan kişiler olduğu ifade edilmektedir. Bu toksik liderlik özellikleri sergileyen kişilerin aynı zamanda çok fazla egoist davranışlar sergilemesi ve bu egonun kişisel gelişimindeki eksik noktaların belirlenmesi ve giderilmesi noktasında kişinin farkındalığının önüne geçmesi durumları görülmektedir. Kendi yaptığı hataları görmemek ya da bu hataları örtbas ederek astlarının hatalarını daha çok ön plana çıkaran toksik liderler, kibirli ve ahlaksız bir kişilik yapısına da sahip olabilmektedir. Toksik liderlerin para konusunda doyumsuzluk sergilemesi, işletmenin kaynaklarını göz ardı etmesi, maliyetleri hiçe sayarak ihmalkar davranışlar sergilemesi ve karar alınması konusunda kaçınması ya da korkak bir tavır sergilemesi öne çıkan diğer özellikler arasında gösterilebilmektedir (Lipman-Blumen 2005).

Toksik liderlerin mevcut olduğu işletmelerde, toksik liderlik davranışlarının kişinin özellikleri ile ilgisinin yanı sıra astların etkisiyle de oluştuğu yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. Aynı çalışma ortamında bulunan ve toksik liderlerin olumsuz davranışlarına maruz kalan astların bu kişilere karşı koymamasının, emir ve buyruklarına boyun eğmesinin korunma ihtiyacından ortaya çıkabilmesi, ait olduğu gruptan dışlanma korkusu, mevcut belirsizliğin ortadan kaldırılması ya da azaltılması ya da güvende hissetme ihtiyacından doğabileceği de ifade edilmektedir. Astlar aynı zamanda toksik liderleri takip eden ve destekleyenler olarak farklı iki grup altında da incelenebilmektedir. Takipçi grubunda yer alan astlar, otoriteye duydukları ihtiyaç doğrultusunda mevcutta bulundukları konumlarını koruyabilmek için aidiyet sağlamak ve özgüvenlerinin de düşüklüğü ile toksik liderleri takip ederken; destekçiler grubunda yer alan kişiler ise işine ve işletmeye dair hırslarını gerçekleştirirken toksik liderlerin düşünce tarzına yakın ya da değerleri olmayan kişiler olarak toksik liderlerin davranışlarını desteklemektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser 2007, 177-190). Kelley, bu gruplandırmaya ek olarak “tabii efendim” veya “sürü zihniyeti” olarak farklı bir grubu daha tanımlamaktadır. Bu grupta ise toksik liderin yanında yer alan, her düşüncesini ve kararını destekleyen, liderin emir ve buyrukları doğrultusunda hareket eden bir topluluk ifade edilmektedir. Bu grupta yer alan bireylerin toksik liderlik davranışı sergileyen kişilere daha yakın davranarak daha fazla zaman geçirmesi ve her durumda menfaatlerini düşünerek liderlere karşı olumsuz herhangi bir söylemde bulunmamak

aksine övgülerle toksik liderlerin hoşuna gidecek davranışları sergilemek ve bu yönde ifadelere sıkça yer vermek gibi davranışları sıklıkla sergilediği görülmektedir. (Copeland 2015, 18-20).

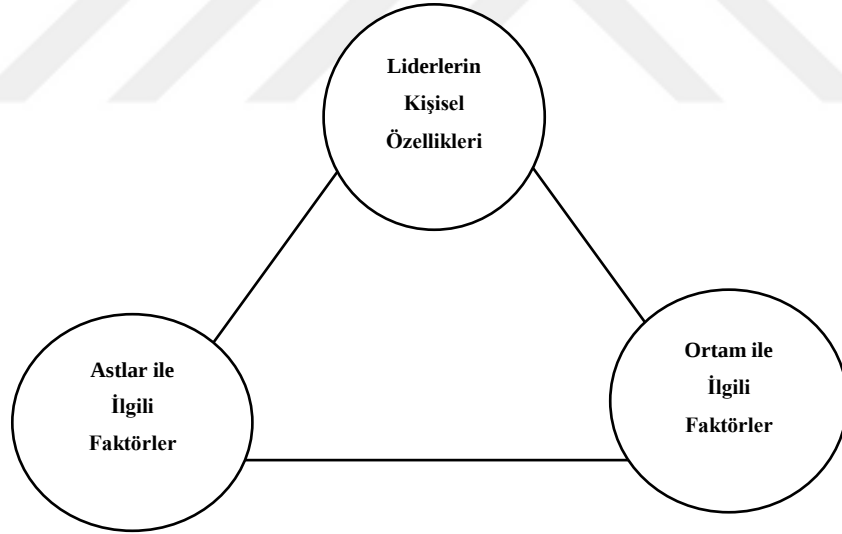
Toksik liderlerin olumsuz davranışlarının astlar tarafından kabullenilmesi ve kabullenme durumunun da ötesinde bu davranışların desteklenmesi durumu literatürde araştırmacıların astlar ile ilgili neden bu şekilde davrandıkları konusunu gündeme getirerek araştırma konusu olarak gündeme gelmektedir. Astların bu davranışları kabullenışı ve destekleme durumunun geçmiş yaşamlarında anne ve babaları tarafından her istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilişkilendirilmiştir. Anne ve babanın çocuklarını toplumsal kurallara itaat etmesi yönünde yönlendirmesi, çocukluk döneminden ergenlik dönemine kadar otorite uygulaması durumu ve ergenlikten sonraki dönemde bireyin arkadaş çevresinden görmüş olduğu otoriter davranışlar, astların işletme içerisinde toksik lidere yönelik sessiz kalması durumuna zemin hazırlamaktadır. Bu durum, bireylerde geçmişten gelen otorite ihtiyacını karşılayarak toksik liderin davranışına sessiz kalmak ve emirlerine itaat etmek durumunu bireylerin otorite ihtiyacından dolayı sessiz kalmaya yöneltmektedir. Bireylerin aile ve arkadaş otoritelerinden doğan ihtiyacının zamanla azalması ile yaşanan özgürlük durumu ise güvenlik ihtiyacını doğurmaktadır. Bireyler, özgürleştikçe güven duygusuna olan ihtiyaçları da aynı doğrultuda artmaktadır ve işletmelerde bu durum astların liderlerine olan bağlılığı ile kendini gösterebilmektedir. Aynı zamanda astlar olarak nitelendirilen bu gruptaki bireylerin bir gruba mensup olmak ve bu grubun bir üyesi olarak dışlanmamak, grubun liderine uyum sağlamak ve gayreti ile liderlerin gözünde özel biri görünmek isteği de özel hissetme ihtiyacından ortaya çıkmaktadır ve bunun sonucunda bu bireylerin çalışmasını sürdürdüğü işletmeye ve bu işletme içerisinde aynı grupta yer aldığı lidere karşı olan zaafı bireyin toksik liderlere karşı sessiz kalması ya da özel biri hissetmek için yanlış bile olsa toksik davranışları sergileyen lideri desteklemesi durumu söz konusu olabilmektedir. Astların, işletme içerisinde toksik liderlere yönelik eleştirilerde bulunması, hataları ve yanlışları açık ve net bir şekilde ortaya koyması durumu gerçekleşeceğinde gruptan dışlanacağını düşünmesi durumu da astları toksik liderlere karşı sessiz bırakabilecek diğer hususlardandır. Toksik liderler, verdikleri kararlar, söyledikleri ve yaptıkları şeyler ile astlarından ve

üstlerinden övgü duymaya ve onaylanmaya odaklanmaktadır. Aksi bir durumun yaşanması toksik liderin karşısında duracak olan astlardan biri için dışlanma korkusunu da beraberinde getirebilmektedir. Toksik liderlerin işletmelerde var olmalarının uzun bir zaman diliminde sürmesi, beraber çalışılan astların toksik lidere yönelik güçlerinin yetmeyeceği algısıyla da alakalı durumlardan bir diğeri olarak gösterilebilmektedir. Toksik liderlerin kendilerine karşı bir eylemde ya da eleştiride bulunanlara yönelik baskıcı bir tavır uygulaması ve manipüle etmesi ile aynı ortamda beraber çalıştığı astların daha fazla güçsüzlük duygusuna kapılmasına zemin hazırlamaktadır. Astların toksik liderlere yönelik düşüncelerini birbiri ile paylaşmaması ise bireylerin her birinde yalnız olduğu fikrine kapılmalarına neden olmaktadır ve bir süre sonra bu durum bireyin işten ayrılabilmesi ile de sonuçlanmaktadır. Toksik liderleri destekleyen bir tavır içerisinde bulunarak hak ettiğini düşündüğü statüye veya unvana sahip olmaya çalışan astların varlığı da toksik liderlerin kararlarını kusursuz bir şekilde yerine getirerek amacına ulaşmaya çalışan astların sessiz kalma sebeplerinden biri olarak gösterilebilmektedir. Bu toksik davranışları sergileyen liderlerin düşünce yapılarına, ideolojilerine, aynı ya da benzer inançlara ya da değerler sahip olan bireylerin işletme içerisinde sayıca fazla olmaları da toksik liderliğin sürmesine yönelik etkenlerden bir diğeri olarak sayılabilmektedir (Lipman-Blumen 2005, 56-81).

Toksik liderliğin oluşmasında kişisel özellikler ve astların yanı sıra içinde bulunulan ortam da önemli unsurlar arasında sayılabilmektedir. İşletmenin binası, tesisi ya da tesisleri, işletmenin kültürü, hiyerarşik düzen gibi etkenler de toksik liderliği oluşturan çevresel boyutların dolaylı ya da doğrudan alt başlıkları olarak sayılabilmektedir. Çalışma şartlarının yetersiz bir seviyede olması ve çalışanların verimliliğinin düşmesi, motivasyonun minimuma indirgenmesi, sosyal desteğin yetersizliği gibi birçok etken toksik liderliğin oluşmasında çevresel faktörler arasında sayılabilmektedir (Aktaş 2020, 13).

İşletmedeki çalışanların arasında gözlemlenen uyumsuzlukların, fikir ayrılıklarının, çatışma durumlarının yaşanması, işletmede toksik bir ortamın

oluşmasına sebebiyet vermektedir. Toksik liderlerin oluşması ise bu gibi ortamlardan meydana gelmektedir (Chamberlain ve Hodson 2010, 455-477). Padilla'ya (2007) göre, işletmede bir istikrarsızlık söz konusu ise bu istikrarsızlıkta liderlerin rolü genellikle değişiklikler yapmak ya da yeni bir düzen oluşturmaya çalışmaktır. İstikrarsızlık durumunun mevcudiyeti liderler tarafından hızlı bir şekilde eylem planı yapmayı ve bu doğrultuda kararlar alarak gerçekleştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu istikrarsızlık durumu beraberinde çeşitli tehdit unsurlarını da getirmektedir. Bireylerin ekonomik duruma yönelik istikrarsızlık, sosyal yaşamdaki belirsizlikler ve diğer belirsizlik durumlarından dolayı bir lidere normalden daha fazla ihtiyaç duymaları durumu toksik liderliğin ortaya çıkışında ve sürdürülmesinde etkileyen unsurlar arasında bir diğeri olarak gösterilebilmektedir (Aktaş 2020, 14). Padilla vd. (2007), toksik liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda toksik liderliğin ortaya çıkışında üç temel faktörü ele alarak, toksik liderliğin oluşumunu kişisel özellikler, astlar ile ilgili faktörler ve ortam ile ilgili faktörler şeklinde bir toksik liderlik üçgeni şekliyle literatürde yer vermişlerdir (Padilla, Hogan ve Kaiser 2007, 176-194).



Şekil 1: Toksik Liderlik Üçgeni

Kaynak: Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 180.

1.12. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderlik kavramı Reyhanoğlu ve Akın'a (2016) göre, 4 alt başlıkta incelenmektedir: Bencillik, çıkarıcılık, değer bilmezlik ve olumsuz ruh hali. Kelebek'e (2018) göre toksik liderlerin birlikte çalıştığı astlarına karşı olumsuz bir tavır sergileyerek sürekli hatalarını yüzüne vurması, gücünü öne sürerek sürekli astlarına baskı uygulaması ve böylece kendilerini mevcut iş için doğru kişi olarak görmemelerini sağlaması gibi durumlar değer bilmezlik olarak tanımlanmaktadır. Toksik liderlerin organizasyon içerisinde aldığı kararların doğru ya da yanlışlığının tartışmadan kabul edilmesi durumunda bu bireylere diğerlerinden daha ayrıcalıklı davranılması, olumsuz tavırları destekleyen bu çalışanların lidere daha yakın olması ya da yapılan bir işin sonucunda başarılı bir sonuç elde edilince liderin başarısı olarak kabullenilmesi; başarısız sonuçlarda ise astların bu başarısızlığa sebep olduğu düşüncesi de toksik liderliğin çıkarıcılık boyutunda incelenmektedir. Toksik liderlerin sıkça değinilen kişisel özelliklerinde de öne çıkan bir kavram olan narsizm, toksik liderliğin bencillik boyutunda yer almaktadır. "Biz" yerine "ben" ifadelerinin sıkça tercih edilmesi de toksik liderlerde görülen özelliklerden biridir. Son olarak olumsuz bir ruh haline sahip olan toksik liderlerin ise kötü niyetli ve astlarına karşı kaba bir tutum sergilediği görülmektedir. Bu dört başlık altında incelenen kavramların bütününe bakıldığında ise toksik liderliğin boyutları ele alınmaktadır (Çankaya ve Çiftçi 2020, 277-278).

1.13. Toksik Liderlik Türleri

İşletmelerde yer alan liderlerin karanlık yüzü olarak nitelendirilen taraf olan toksik liderliğe bakıldığında beş farklı yapıdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Otoriter, istismarcı, narsist, öngörülmez ve kendini ön plana çıkaran liderlik olarak alt başlıklarda incelemek mümkündür. Toksik liderler genellikle çalışmalara yön verdiği kadar birlikte çalıştığı astların da düşünce ve davranışların yön verme eğilimindedir. Bu isteğin bir sonucu olarak toksik liderlerin sürekli olarak kontrolü elinde tutma isteği, elinde bulundurduğu yetkiye güvenerek kararları tek başına alıyor olması, sürekli olarak yapılan iş hakkında astlara emirler verilmesi otoriter liderliği meydana getirmektedir. Liderlerin kişisel özelliklerinde önemli bir pay tutan narsistlik,

Reyhanoğlu ve Akın'a (2016) göre, sürekli övgü bekleyerek, kendini diğer çalışanlardan farklı ve daha öncelikli düşünerek narsist liderliğin oluşumuna da zemin hazırlamaktadır. Bununla beraber, toksik liderlerde sürekli olarak başarıların üstlenilmesi ve bireysel bir başarı olarak gösterilmesi, aksi durumda yaşanan bir başarısızlıkta ise sorumluluğu astlara yükleyerek kabullenilmemesi, biz yerine ben ifadelerinin sıkça tercih edilmesi ve zaman zaman menfaatlerin korunması amacıyla örgütte var olan kaynakların kötüye kullanımı istismarcı liderlik olarak tanımlanmaktadır. Schmidt, (2008) ise öngörülemez liderlik olarak toksik liderliğin bir alt başlığı olarak tanımlanan kavramın özelliklerini tanımladığında toksik liderlerin örgüt içerisinde özel hayatına dair duygu ve düşünce karmaşasının yansıtılıyor olmasını ifade etmektedir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun 2018, 212).

1.14. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Türlerinden Farkları

Toksik liderlik kavramı, olumsuz liderlik durumları ifade edildiğinde akla gelen kavramlardan ve diğer olumsuz tarzdaki liderliklerden farkı göz ardı edilerek genel olarak her olumsuz tarzda liderlik, toksik liderlik adı altında yer alma yanılgısına düşmektedir. Toksik liderlik, olumsuz davranıştaki liderlerin genel bir ana başlığı değil; bir türü olarak nitelendirilmektedir. Çalışmanın bu kısmında olumsuz tarzdaki diğer liderlerden alt başlıklar halinde bahsedilmiştir.

1.14.1 Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı sıfatına sahip olan ve olumsuz yönde davranışlar sergileyen liderlerin, çalışmakta oldukları işletmeye kendi iradesi ve isteği ile sistematik bir şekilde zarar vermesi ya da farkında olmadan, iradesi ve isteği dışında işletmeye yine sistematik olarak zarar vermesi mümkündür. Aravena'ya (2017) göre, bu açıdan işletmeler için “kanseri” olarak da nitelendirilebilmektedir (Kılınç 2020, 34).

Yıkıcı liderlik kavramı, işletme içerisinde olumsuz davranışları bilerek ya da bilmeyerek sürdüren ve beraber çalıştığı astlarını olumsuz yönde etkileyerek düşmanlık, nefret gibi duyguları uyandıran ve duygusal bir belirsizliğe sürükleyen

liderlik türü olarak ifade edilmektedir. İçerisinde bulunulan işletmenin lidere verdiği görev ve sorumlulukların ötesinde, yetkisi haricinde hem çalışanlara hem de işletmeye yıkıcı bir etkide zararı dokunan liderler, uzun süre bu olumsuz davranışları sürdürerek hem astlarına yönelik hem de işletmeye yönelik çeşitli kayıplara sebep olabilmektedir (Hou 2017, 1115). Yıkıcı liderlik sıfatı ile nitelendirilen bireylerin kişilik yapıları farklılık gösterebilmektedir (Kets De Vries, 2006).

Kişilik yapıları birbirinden farklı olan ama aynı sıfat ile tanımlanan yıkıcı liderlerin işletmeye ve işletmede çalışanlara verdiği zararlar ve olumsuz yöndeki etkileri aynı ya da benzer olabilmektedir. Yıkıcı liderler diğer olumsuz davranışlar sergileyen liderler gibi olumlu ve olumsuz yönleri ile değerlendirilmektedir ve işletmeye ya da çalışanlara verdiği zararın ya da olumsuz sonucun tamamen yıkıcı bir duruma bürünmesi çok zayıf bir ihtimal kapsamındadır. Nadir olarak tamamen yıkıcı özellikler gösterebilmektedirler. Bu süreçte yıkıcı liderler daha manipülatör davranmaktadır ve baskıyla ya da astlarını zorlayarak istediğini elde edebilmektedir. Bu istekler ise tamamen yıkıcı liderin istek ve ihtiyaçlarına dayandırılmaktadır. İşletmenin kendisine verdiği yetkilerin dışına çıkan yıkıcı liderler bu şekilde kendi menfaatlerini korumaktadırlar. Yıkıcı liderlerin işletmelere verdiği zararlardan biri işletmenin hedeflerinden uzaklaşması durumu olarak sayılabilmektedir. Yıkıcı liderlerin yetkisi dışında manipüle ederek ve baskıcı davranarak, istek ve ihtiyaçlarını karşılaması durumu sınırlıdır ve astların yıkıcı liderleri desteklemesi ya da takip etmesi durumu yıkıcı sürecin başlamasında ortamı daha elverişli hale getirebilmektedir (Thoroughgood 2012, 897-911).

Çalıştığı işletme için fayda sağlayan ve yapıcı davranışlar ile olumlu etki bırakan liderler yapıcı liderler olarak ifade edilmektedir. Fakat fayda yerine bağlı bulunduğu işletmeye daha çok zarar veren liderler yıkıcı liderlik ana başlığı altında çeşitli alt başlıklara da ayrılabilir. Bu alt başlıklardan biri zalim liderlik olarak adlandırılmaktadır. Zalim liderlik, bağlı bulunduğu işletmeye ve üst yönetime karşı olumlu bir tutum sergilemekte iken astlarına karşı daha kaba, nezaketsiz davranışlar sergileyen ve bunun sonucunda astlarda işe yönelik tatmini minimuma indiren,

Çalışanların motivasyonunu minimize eden liderler olarak ifade edilmektedir. Zalim liderler, işletmelerin vizyonları, misyonları ya da stratejileri söz konusu olduğunda açık ve net olarak karşıt bir tavır içerisinde olmamalarına ve çalışanlar ile bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmede beraber hareket etmesine rağmen bu faaliyetler sonucu elde edilen başarıları sadece kendilerinin elde ettiğini dūřünmektedirler. Bu başarıların elde edilmesi sürecinde çalışanlar ile uyumlu hareket eden zalim liderler, zaman zaman bu süreçte beraber çalıştığı astlarına karşı nezaketsiz ve kırııcı bir tavır da alabilmektedirler (Kılınç 2020, 42-43).

Liderlerin çoėu zaman beraber çalıştığı astlarına yönelik istismarcı, zorba, baskıcı ya da küçük dūřürücü davranışlar sergileyerek çoėu zaman manipölasyon da yapmaktan çekinmemesi, bununla birlikte işletme içerisinde kendisine verilen görev ve sorumlulukları da yetkileri dışında kullanarak bazen sahtekarlığa, bir gerekçe göstermeden devamsızlığa ya da hırsızlık gibi davranışlara yönelebilmektedir. Bunlara ek olarak, kaytarma davranışı da sergileyebilmektedir. Bu tarz liderler “raydan çıkmış lider” olarak ifade edilmektedir. Raydan çıkmış liderlerin bu davranışları gösterme sebebine ise işletme içerisindeki değişimlere karşı adaptasyon sağlayamamak gösterilebilmektedir. Raydan çıkmış liderliğin olumlu tarafı başarılı lider olabilmesidir fakat başarı elde edebilmesine rağmen yaptığı hatalardan ders çıkarmaması ise olumsuz bir diğer özellik olarak gösterilebilmektedir (Gündüz ve Dedekorkut 2014,97-98). Destekleyici ama sadakatsiz tavırlar sergileyen liderler ise çalışma arkadaşlarını destekleyen bir tutum içerisinde iken bağlı bulunduğu işletmeye yönelik belirlenen amaçların ya da hedeflerin gerçekleştirilmesinde birtakım engelleyici hareketlerde bulunabilmektedir. İşletmelerin gerçekleştirmek istediği hedeflerin gerçekleştirilme sürecindeki maddi ve manevi kaynaklar (finansal kaynaklar, eşyalar ya da zaman) bu tarz liderler tarafından bilinçsiz bir şekilde çalışanlar için kullanılabilir ve aynı zamanda bu tarz bir yaklaşımdaki lider, astlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesini, yetkileri dışında hareket etmelerini destekleyen bir tavır sergileyerek çoėu zaman çalışma arkadaşlarının hatalarını da örtbas edebilmektedir (Kılınç 2020, 40-44).

1.14.2. Etik Dışı Liderlik

Etik kavramı birtakım davranış biçimlerinin doğruluğu ya da yanlışlığının standartlar çerçevesinde incelenmesiyle ifade edilmektedir. Bir davranış biçiminin, belirli standartlar çerçevesinde doğru kabul edilmesi durumu “etik” olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde, belirli standartlara uyum göstermeyen davranış biçimleri ise “etik dışı” olarak nitelendirilmektedir. Belirlenen standartlara ek olarak, etik davranış sergileyen bireylerde ya da gruplarda menfaatler söz konusu olduğunda dahi karşı tarafa yönelik zarar verici davranışlarda bulunmak gibi bir durum söz konusu değildir. Etik dışı davranan kişiler ve gruplarda ise menfaatler söz konusu olduğunda zarar verici davranışların sergilenmesi mümkündür (Lussier ve Achua 2010, 31-54). Etik bir davranış biçimleri yasalar ile desteklenebilmektedir fakat karışık bir durum olarak etik dışı davranışların yasa dışı sayılabilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Etik dışı davranış biçimi olarak sayılabilecek tembellik, kaytarma, nezaketsizlik, kaba davranış biçimleri ya da hilekarlık gibi durumlar etik dışı olmasının yanında yasa dışı olarak sayılmamaktadır (Kelly 2009, 35-47). Etik dışı liderlik kavramı ise bir işletme içerisindeki liderin ahlak kurallarını yok sayması ya da çalışma ortamındaki diğer astları da bu yönde etkileyerek etik dışı olarak sayılabilecek davranışlara yöneltmesi durumu olarak ifade edilmektedir. Bu tarz etik dışı liderlerin beraber çalıştığı ve yönettiği ekibin cehalet ya da ödüllendirme vaadi ile yanlış davranışlara sürüklenmesi durumu da etik dışı liderliğin olumsuz özelliklerinden biri olarak görülebilmektedir (Özer 2020, 65). Kreitner (1989), yaptığı bir araştırma sonucunda etik dışı liderliğe yönelik davranış biçimlerini ve bu davranış biçimlerinin yüzdelik dilimlerini şu şekilde ifade etmiştir (Kreitner 1989, 11).

- Yöneticilere yanıltıcı beyanlarda bulunmak (%56)
- Sahtekarlık (%35)
- Menfaat çatışması (%31)
- Cinsel İstismar (%35)
- İşletmeye ait raporlarda yanlış bilgi ile kayıt tutmak ya da yalan beyanda bulunmak (%41).

Eisenbeiß ve Brodbeck (2014), etik dışı liderlik konusunda yaptığı çalışmalar sonucunda, etik dışı liderlerin beraber çalıştığı astları tarafından adaletsiz, sahtekar davranışlar sergileyen, bencil ve menfaatçi, görev ve sorumluluklarını yerine

getirmekten kaçınan, sapkın davranışlar sergileyen, argo konuşma tarzına sahip, saldırgan birçok olumsuz davranış sergilediğini ifade etmektedir (Özer 2020, 67).

1.14.3. Narsist Liderlik

Narsizm, Türk Dil Kurumu'na göre “kişinin kendi bedensel ve ruhsal benliğine karşı duyduğu hayranlık ve bağlılık” şeklinde tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 16.03.2022). Grijalva'ya (2020) göre, elde edilen gücün ya da başarının ön plana çıkarılarak diğer insanlardan ayırışma çabası, duyarsızlık ve diğer başarıları ya da güçlü bireyleri göz ardı etme durumu narsist kişilerin öne çıkan özellikleri arasında gösterilebilmektedir. Narsist bireylerin cinsiyetinin sayıca daha fazla olarak erkek çıkması durumu ortamda hakimiyet kurma çabası, empati duygusundan yoksunluk gibi daha erkeklerin davranış biçimlerine yakın olmasından dolayı narsist bireylerin daha çok erkeklerden oluşmasına neden olmaktadır (Rudman 2012, 165-179). Narsistlik durumunun ya da bu yöndeki davranışların her liderde ve hatta her bireyde sağlıklı bir düzeyde, kontrol edilebilir bir durumda var olması insanları koruyucu bir rol de oynayabilmektedir. Günlük yaşamdaki ya da iş hayatındaki değişimlere karşı narsistlik bireylerin adaptasyon sağlamalarında olumlu yönde etki edebilmektedir. Maccoby (2003), narsist davranışlar sergileyen bireyleri iki alt başlıkta incelemiştir. Verimli narsistlik ve verimsiz narsistlik. Narsist davranışların olumlu yönde bireyleri etkilemesi ve narsist kişinin ideallerine, hedeflerine yönelik inandırarak isteği doğrultusunda kitleleri peşinden sürüklemek ve bu görüşleri karizmatik bir biçimde ortaya koyabilmek narsistliğin verimli bir yönü olarak ifade edilebilir iken kendilerini toplumdan izole eden ve bu durumdan da diğer insanları sorumlu tutabn narsist bireyler ise verimsiz yönü ile ele alınmaktadır (Muradoğlu ve Karabulut 2020, 1328-1329). Freud, narsist liderlerin çok zor karakterler olduğunu, kimsenin kendisini sevmesine ihtiyaç duymadığını ve sürekli emirler vererek kendisine bu şekilde daha fazla güven aşıladığını ifade etmektedir (Topgül 2018, 33).

Narsist liderlik hakkında birçok tanımlama mevcuttur. Rosenthal ve Pittinsky (2006), narsist liderlik kavramını sadece kendi istek ve ihtiyaçlarına odaklanarak bu doğrultuda astlarını da kullanmaktan çekinmeyen liderler olarak tanımlamakta iken,

Xiao vd. (2018), bu tarz liderlerin astlarına yönelik kaba, nezaketsiz hareketler ve argo söylemler ile karşısındaki insanları küçümseyen, manipüle eden ve kendi menfaatlerini her şeyden öncelikli tutan liderler olarak ifade etmektedir. Örgütler için narsist liderlerin varlığı örgütlerin vizyonları, gerçekleştirmek istedikleri hedefleri, stratejileri gibi birçok yönden risk olarak değerlendirilebilmektedir çünkü liderlerin narsist özellikleri bireyselliği daha ön plana alarak örgütsel amaçları ikincil ya da üçüncül faktör şeklinde değerlendirilmesine sebep olmaktadır ve bu durum işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri hedeflerine yönelik sapmalara ya da negatif etkiye değişimlere neden olabilmektedir (Doğan 2020, 86). Narsist davranışlar sergileyen liderlerde, çalıştığı işletmenin başarılarını sadece kendisine mal ederek, kendi başarısı olarak görme eğilimleri mevcuttur. Aynı zamanda narsist liderler, işletmenin kendisini ödüllendirmesine, alınan ücrette bir miktar artışı hak ettiğine ya da bulunan konumdan daha üst bir konuma terfi edileceğine ya da yetkilerinin sınırsız hale getirilmesine yönelik gerekliliklerin söz konusu olduğunu ve bunu hak ettiğini düşünmektedir (Kumar 2019, 103-105).

1.14.4. Duygusal Bağımlı Liderlik

Bağlanma ya da bağımlılık, bireylerin dünyaya gözünü açması ile öncelikle ebeveynlerine karşı sonrasında zaman içerisinde diğer bireylere karşı geliştirdiği duygulardandır. Bu duyguyu geliştirmenin temelinde bireye yönelik yapılan yardımlara yönelik geliştirilen duygusal bağlar söz konusu olabilmektedir. Köroğlu ve Bayraktar (2014), duygusal bağımlılığın olumsuz sonuçlar yaratabileceğini ifade etmektedir ve dünyaya gözlerimizi açtığımız anda ebeveynlere karşı duyulan bu duygusal bağların zamanla ebeveynler daha baskıcı ve otoriter davrandıkça bireyin kendisini güçsüz, zayıf, yetersiz ya da suçlu hissetmesi ile daha güçlü ve yeterli olarak görebileceği bireylere duygusal bağımlılık geliştirildiğini ifade etmektedir. McIntosh ve Rima'ya göre (1997), bazı işletmelerde liderlerin kendine güveninin olmaması ya da karar almada korkak davranması, sürekli olarak çalışma arkadaşlarından şefkat beklemesi gibi durumlar duygusal bağımlı liderlerin öne çıkan özellikleri olarak görülebilmektedir. Aynı zamanda bu tarz duygusal bağımlılık hisseden liderler, genellikle bir problem ile karşı karşıya kaldıklarında çözüm yolları geliştirebilecek bir

vizyona sahip olamamaktadırlar bu sebepten çoğu zaman kabullenmeyi tercih etmektedirler (Korkmazer 2020, 103).

Duygusal bağımlı liderler kendileri ve diğer insanlar arasındaki sınırları çizmekte çok ayırt edici bir tavır sergileyememektedir. Çoğu zaman bu tarz liderler kendi hayatlarına başkalarının müdahale etmesini engellemekle beraber; başkalarının hayatına da gereğinden fazla müdahale edebilmektedirler. Bununla beraber, duygusal bağımlı liderlerde etrafındakilerle aynı fikirde olmak, kabul görmek isteği de oldukça baskındır. Bu gibi durumlarda, bu tarz liderlerin diğerlerine uyum sağlama çabası ve diğerlerinden kabul görebilmek adına kendi duygu ve düşüncelerini örtbas etmek gibi davranışlar oldukça yaygın bir şekilde gözlemlenmektedir (Ballı ve Çakıcı 2016, 168-169).

1.14.5. İstismarcı Liderlik

İstismar kelimesi, kişinin kendisine gösterilen iyi niyeti sömürerek kötü bir amaç için kullanması anlamına gelmektedir. Bireyin çevresindekileri istismar etmesi durumu izinleri dışında diğer bireylerin fikir ve emeklerini, düşüncelerini kötü amaçları uğruna kullanması ile gerçekleşmektedir. Bu şekildeki istismarcı bireyler her ortamda kendilerini gösterebilmektedirler. Bu durumu bir güç meselesi olarak ifade eden istismarcı bireyler genellikle diğer bireylere kıyasla kendilerini daha güçlü görmektedirler ve bu gücün diğer bireylere yönelik suistimal, keyfiyete dayanan davranışlar gibi birçok davranışı gerçekleştirebileceğini düşünmektedirler. Söz konusu güç ekonomik olabileceği gibi cinsel, sosyal, siyasal ya da cinsiyet üstünlüğü şeklinde de olabilmektedir (Karadağ 2020, 118). Tepper (2000), istismarcı liderlik kavramını astların liderlerine yönelik geliştirdiği bir algı şeklinde ifade etmektedir. Bu algının oluşmasında ise fiziksel bir temas olmaması ve liderin sürekli halde astlarına sözlü tacizde ya da sözsüz taciz ile düşmanca tavır sergilemesi etkili olmaktadır (Coşkuner ve Şentürk 2017, 171).

İşletmelerdeki liderlerin istismarcı davranışları incelendiğinde, astların isteklerinin göz ardı edilmesi, iş dışındaki özel hayatlarına müdahale edilmesi, bir görev için zorlanması, astların küçümsenmesi ve alay edilmesi, astlara karşı sessiz kalınması ya da astların istek ve ihtiyaçlarına, yardım taleplerine karşı sorumluluk hissedilmemesi, önemsenmemesi ve ilgi gösterilmemesi durumu istismarcı liderlerin işletme içerisindeki davranış özellikleri arasında sayılabilmektedir (Karadağ 2020, 120).

1.14.6. Paranoyak Liderlik

Halk arasında genellikle “paranoya/paranoyaklık” olarak bilinen; psikoloji literatüründe daha çok “paranoid kişilik bozukluğu” şeklinde ifade edilen kavram, çeşitli bazı davranışları içermektedir. Bu davranış biçimini sergileyen bireylerde farklı kişilerin paranoyaklık durumunu anlaması, paranoyak olarak nitelendirilen kişinin savunmacı davranışından dolayı daha çok gizlenmektedir ve çevredeki diğer bireyler tarafından teşhisi oldukça zor olabilmektedir. Paranoyak kişilerde sürekli bir şekilde sebep ve sonuç ilişkisine dayandırılarak ve mantık çerçevesinde değerlendirildiğinde haklı duruma çıkılabilecek durum ya da olayların anlatılması söz konusu olabilmektedir (<https://npistanbul.com> , Erişim Tarihi: 26.03.2022).

Paranoyak olarak nitelendirilen bireyler, kendisi dışındaki herkese karşı güvensizlik ve şüphe duygusu taşımaktadırlar. Kendilerine karşı yapılan eleştirilere öfkeyle tepki vermenin yanı sıra kendisine söylenen cümleleri amacından saptırmak ve farklı anlamlar aramak gibi davranışları da sergileyebilmektedirler. Başka bireylerde gösterilen bu tutum, kendileri için de yanlış anlaşılma korkusunu tetiklemektedir. Sürekli olarak her şeyin kontrol altında tutulmaya çalışılması, rahat hissedememe, kendisine yönelik fiziksel zararlar ya da duygusal zararlar görebileceği korkusu ile sosyal hayattan izole olmak, diğer bireylerle ilişki ve iletişimde zorlanmak gibi durumlar yine paranoid kişilik bozukluğu olan bireylerde görülmektedir (<https://www.medikalakademi.com.tr> , Erişim Tarihi: 26.03.2022).

Karanlık liderliğin alt başlıklarından biri olan paranoyak liderlik kavramı, işletme içerisindeki her iş sürecinde kontrolü elden bırakmayan, alınan kararlar, yapılacak işler gibi her şeyi kendilerine göre uyarlayan, kıskançlık davranışları sergileyen, önyargılı, kötü niyetli ve kendi kurallarını insanlara kabul ettirmeye çalışan olumsuz davranışları sergilemektedirler. Bununla beraber, paranoyak liderler kendilerini özel biri gibi hissederek kendileri haricindeki her şeyi kıymetsiz olarak nitelendirmektedirler. Kendilerine verilen yetkileri kendi amaçlarına uygun şekilde kullanmayı normal bir durum olarak görmektedirler. İşletmelerde paranoyak liderlerin bulunması ile birlikte çeşitli olumsuz durumlar da meydana gelebilmektedir. Çalışanların işlerine odaklanmaktan çok paranoyak liderin sergilediği paranoyak davranışlar ile ilgilenmesi, çalışanların işten ayrılma oranlarının artış göstermesi, davranış bozukluklarının lider haricinde birlikte çalıştığı astlarda da ortaya çıkması, müşteri ile kurulan iletişimlerin olumsuz yönde etkilenmesi, işe devamsızlık ya da sürekli rapor alınması gibi durumlar bu olumsuz davranışlardandır (Soran 2020, 159-165).

1.14.7. Despotik Liderlik

Boesche (1990), despotluk kavramının kullanımının 12.yüzyıldan bugüne kadar süregeldiğini ve o dönemlerde olumlu bir anlam taşıyor iken 1690 yılından itibaren kavramın olumsuz bir anlama büründüğünü ifade etmektedir. Yetki ve gücün keyfiyete dayalı olarak kullanılması, üstlerin astlarını ezme davranışını sergilemesi, baskıcı bir tavır ile yönetim sürecinin sürdürülmesi, astların özgürlüklerinin kısıtlanması ve mutlak gücün tek bir kişide toplanması, bir ülkenin, bir işletmenin temsil edilmesinde bireyin kendisini astlarından ya da temsil ettiği kurumdan daha fazla öne çıkarması durumu despotluk kavramının olumsuz anlamını ve despotik liderlerin olumsuz davranış biçimlerini ifade etmektedir (Türkmenoğlu 2020, 174).

Diğer olumsuz liderlik tarzlarından farklı olarak despotik liderler kendisinin verdiği emirlere astlarının itiraz etmemesini ve sorgulamadan kabullenmesini istemektedirler. Davranışlarının etik bir çerçevede olup olmaması durumu despotik liderleri etkilememektedir ve kişisel menfaatlerini her zaman ön planda tutmaktadırlar,

baskıcı ve nefret duygusu ile astlarına yönelik tutumlar sergilemektedirler ve menfaatlerine uygun durumların gerçekleştirilebilmesi için dürüstlük durumunu yok sayarak astlarının gösterdiği performansı veya duygu durumlarını da hiçe sayabilmektedirler (Nauman, Fatima ve Haq 2018, 3-4). Schilling (2009), despotik liderliğin diğer karanlık liderlik türlerinden farkı olarak, despotik liderlerin kişisel menfaatlerini öncelikli tutarak, bu amaçla temsil ettikleri örgütlere de zarar vermekten çekinmediklerini ve örgütler için bir tehdit unsuru olduğunu ifade etmektedir (Türkmenoğlu 2020,174).

1.14.8. Makyavelist Liderlik

Genellikle siyaset ile ilgili kullanılan Makyavelizm kavramı, Nicollo Machiavelli'nin düşünce tarzından ortaya çıkmıştır. Etik dışı bir davranış biçimini destekleyen bu kavram, insanların amaçlarına ulaşmasında olumlu ya da olumsuz her davranışı sergilemelerinin gerekliliğini ve normallliğini ortaya koymaktadır (Demirtaş ve Bickes 2014, 101-102). Nicollo Machiavelli'nin "De Principatibus" adlı eserinde yer alan bu yaklaşımın ana temaları ise "Prens" adlı eserde ortaya konarak; insanların genelinin nankör, doyumsuz ve iki yüzlü olduğunu ve bu insanların başarıyı elde edebilmeleri için verilen sözleri tutmayan, manipüle eden ya da benzeri olumsuz davranışları sergileyen bir tutum içerisinde olabileceğinin akıllıca bir davranış biçimi olacağını savunmaktadır. Makyavelist düşünce tarzını benimseyen bireyler, yalan söylemek, sahtekarlık, menfaatleri öncelikli tutmak gibi birçok davranış sergileyebilmektedirler. Christie ve Geis (1970), bu tarz bireylerin genellikle güçlü gördükleri kişilere yakın durduğunu, çevresindekileri manipüle ettiğini, genellikle etrafındakilere güven duygusunu aşılayamayan ve birçok bilginin gizli tutulduğu bireyler olduğunu ifade etmektedir. Bu bireyler yöneticilik pozisyonunda yer alıyorsa her türlü olumsuzluğu, suç olarak nitelendirilebilecek davranışları sergileyebilecek potansiyelde olmakla birlikte sonrasında da bu davranışları sergilememiş gibi herkesi ikna edebilecek ve inandırabilecek kapasiteye sahip olup; ikiyüzlülük yapabilmektedirler (Uğurlu 2020, 190).

Makyavelist bireylerde genellikle insanların duymak istediklerini söyleyen, davranışlarının ahlaki boyutunu dikkate almayan, güçlü bireylere daha yakın davranan, insanların genelde kötü olduğunu ve kötü davranışlar sergilemenin normalliğini savunan, birisinden bir talebiniz olduğunda gerçekleri gizleyen ve ikna edebileceği sebepler bularak bunlara yönelten, kendisinden başka herkese şüpheli bir yaklaşım sergileyen, dürüst olmayı önemsemeyen ve suçlu insanların sadece yakalandığı için bu şekilde bir sığata sahip olduğunu, herkesin suçsuz olduğunu düşünen davranışlar ve düşünceler söz konusudur (Machiavelli 1998, 3-123). Makyavelist bireylerin siyaset alanındaki yöneticiliklerinden ziyade, işletmelerdeki makyavelist liderlik kavramı incelendiğinde, kişisel menfaatlerini ön planda tutarak işletmenin menfaatlerini, amaçlarını sonraki sıralarda gören ve bu çerçevede birlikte çalıştığı astlarını da kendi menfaatlerini gerçekleştirmek uğruna yanlış yönlendiren, kısa vadede hedeflerine ulaşmak konusunda sorun yaşamamakla birlikte uzun vadede işletmeler için çeşitli problemler ortaya çıkarabilecek davranışların sergilendiği görülmektedir. Bireylerin performanslarının düşmesi, iletişim ile ilgili problemlerin sıklıkla yaşanması, bireylerin kendilerini yalnız hissetmesi, yeteneklerini ortaya koyamaması, motivasyon düşüklüğü gibi unsurlar bu problemler arasında gösterilebilmektedir (Rao 2015, 2-15). Bu olumsuz durumlara rağmen makyavelist liderler kendi başarıları ya da hedefleri söz konusu olduğunda çok yüksek düzeyde motivasyona sahip olmanın yanı sıra istediği şeylerin gerçekleşmesi adına astlarını da yönlendirerek her türlü görev ve sorumluluğu verebilmektedir. Genellikle makyavelist liderlerin ya da bu özellikleri gösteren bireylerin bulunduğu ortamlarda rekabet üstünlüğü oldukça önemsenmektedir. Yıldız ve Erdoğan (1998), Türk kültürünü incelediğinde makyavelist davranışların yöneticilerde daha düşük seviyede görüldüğünü ifade etmişlerdir. Makyavelist liderlerin rekabetçi ortamlarda sıklıkla bulunması durumu, bu liderlerde analiz sürecinin ve strateji geliştirmenin de sonuç odaklı olarak başarılı bir şekilde geliştirilmesine imkân tanımaktadır. İnsanları ikna etmek ve diğer insanları inandığı şeyler uğrunda hizmet ettirmek gibi durumlara ek olarak makyavelist liderlerde pazarlık becerileri de oldukça yüksektir. Bu durum işletmeler açısından avantaj olarak değerlendirilebilmektedir. Özler, Atalay ve Dirican (2013), makyavelist liderlerin olumsuz tarzındaki davranışlarının eğitim seviyesi ile

doğru orantılı olarak artış gösterdiği fakat işletmedeki çalışma süresi arttığı takdirde zamanla azalış gösterdiğini de ifade etmektedirler (Uğurlu 2020, 196-197).

1.14.9. Karizmatik Liderlik

Bireylerin olağanüstü özelliklere sahip olması genellikle “karizmatiklik” olarak nitelendirilmektedir. Karizma sözcüğü ilk olarak Rdolf Shom tarafından “Kilise Hukuku” adlı eserde ifade edilmiştir. İlahi lütuf olarak nitelendirilen bu kavram, karizmatik olarak nitelendirilen kişilerin diğerlerine kıyasla daha ayrıştırıcı özelliklere sahip olması ile ifade edilmektedir. İşletmeler açısından ele alındığında liderlerin karizmatik olarak nitelendirilerek karizmatik liderlik sıfatını elde etmesi, genellikle olumlu bir anlamda kullanılsa da bu kavramın karanlık ve olumsuz etkileri de ortaya çıkabilmektedir. İşletme çevresi tarafından ilham verici olarak ifade edilen ve amaçları, yetenekleri, problemlere yönelik sorun çözme becerileri ve kararlılıkları ile diğer liderlik tarzlarından ayrılan ve karizmatik olarak nitelendirilen liderler, astlarını etkisi altına alabilmektedirler. Hesselbein ve Cohan (1999), karizmatik liderlerin astları tarafından ses tonu, konuşma biçimi, görüntüsü ile hayranlık uyandırması ve yönetilmeye ikna etmeleri, ilham vermesi ve astlarını motive etmeleri ile, problemlere yönelik hızlı kararlar alabilmek ve farklı bakış açıları ile kitleleri peşlerinden sürükleyebilme özelliklerine sahip olduğunu ifade etmektedirler (Kaynak 2020, 206-207).

Karizmatik liderler, örgütler için birçok açıdan değişime sebebiyet vermesi bakımından oldukça önemlidir. İşletme içerisindeki kültürün olumlu ya da olumsuz yönde bir değişim göstermesi, yönetilmesi, örgütün değerleri ve bunların dışa vurumu gibi birçok noktada karizmatik liderlerin etkisi görülmektedir. Örgütün başarısı ve çalışanların işe devamlılığı da karizmatik liderliğin etki ettiği unsurlar arasındadır (Gül ve Aykanat 2012, 18-19). Karizmatik liderler, işletmedeki astlarını olumlu ya da olumsuz birçok yönden etkileme becerisine sahiptir. Liderlerine güvenen ve bağlılık hisseden astlar, karizmasından da etkilenerek karizmatik liderlerin yönlendirmelerine genellikle uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Koçel’e (2014) göre, bu bağlamda, karizmatik liderlerin olumlu yönde davranışlar sergilemesi astların güven duygusunu

tetiklemekte iken aksi bir durum olarak olumsuz davranışlar sergilemesi, karizmatik liderin kendisine gereğinden fazla güvenmesi, kendi doğrularını diğerlerine dikte ettirmesi ve işletmedeki yetkilerini de doğru bildiği ve ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda kullanıyor olması durumu, fazla kontrolcü davranışlar sergilemesi, karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik ya da işletmenin tehdit unsurlarına yönelik stratejiler belirlemek noktasında detaylı analizler yerine kendine güveni ile kişisel kararlarının çözüm yolu olarak görülmesi ve kabul ettirilmesi, astları küçümsemek gibi olumsuz birçok özelliği de karizmatik liderliğin karanlık bir yönü olarak ele alınabilmektedir (Kaynak 2020, 211).

Karizmatik liderler, diğer karanlık liderlerden farklı olarak beraber çalıştığı kişilerin isteklerine, ihtiyaçlarına, fikirlerine önem göstermektedirler. Bu durumda astların liderlerine güvenmesi ve kendilerini değerli hissetmesi durumu karizmatik liderlerin peşinden gitmeleri ve sorgulamadan, eleştirmeden kendilerine yönlendirilen her görev ve sorumluluğu kabul etmelerine sebebiyet vermektedir. Bu durum, işletme için de olumsuz yönde liderlerin kişisel menfaatlerini öncelikli tutarak istikrarı bozması, saldırgan bir tavır içerisinde yönetimi sürdürürerek astlarının yalnızlaşmasını sağlamak gibi sonuçları doğurabilmektedir (Duran 2017, 339-341).

1.14.10. Tiran Liderlik

Türk Dil Kurumu'na göre, tiranlık kavramı “Siyasal gücü zorla ele geçiren, onu kötüye kullanan kimse” ya da “acımasız, gaddar, despot kimse” şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 02.04.2022). Tiran liderlik, amaçlarına ulaşmada terörü aracı kılan, gücü ve yetkileri keyfiyete dayalı kullanarak gelenekleri, ahlaki değerleri yok sayan, insanların haklarını görmezden gelmenin yanı sıra saygısızlık boyutunda davranışlar sergileyen ve çevresindekilerin kendilerine olan saygılarını yitirmelerine sebep olabilen, gücü arzulayan kimseler için kullanılan ifadelerdendir. Despot yönü ile ele alındığında, bu tarz liderlerin kitlelere yönelik adaletsiz bir davranış biçimi sergilediği, etkililiği, verimliliği ve motivasyonu engelleyici ve düşürücü yönde etkileri gözlemlenebilmektedir. İşletme içerisinde olumsuz yönde davranışlar sergileyen ve karanlık lider kategorisinde yer alan tiran

liderler, kitlelere yönelik gücü kötüye kullanmaktadırlar ve oluşabilecek kaos durumundan fayda sağlayabilecek öngörüye sahip olabilmektedirler. Bu durum, kitleler arasında yabancılaşmaya sebebiyet verebilmektedir. Yabancılaşma durumu ise genellikle tiranlığın oluşumuna ve gelişimine uygun zemini hazırlamaktadır (Kılıç 2020, 225). Kitlelerin, işletme içerisindeki astların yalnızlaşması ile birlikte işletme içerisinde kendilerine bir kurtarıcı, tutunabilecek veya güvenebilecek lider arayışında bulunmaları tiran liderliğin ortaya çıkışında etkin bir rol oynamaktadır (Winnicott 1975, 316).

Tiran liderler, işletme içerisinde acımasız davranışlar sergileyebilmektedirler. Ashfort (1994) ve Tepper (2000), tiran liderlerin astlara yönelik iş tatminini olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında da yıkıcı davranışlar ile olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. İşletmelerin stratejileri, belirlediği misyon ve vizyonları, çeşitli görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde elde edebilmek uğruna astlarına karşı baskıcı, küçümser davranan, manipüle eden tiran liderler, astlarının işten ayrılma niyetine etki etmenin yanı sıra bunu önemsemeyerek işletmenin çalışanlarını kaybetmesini göze alarak hedeflere ulaşmak konusunda olumsuz davranışlara devam edebilmektedirler. Astlara yönelik bu durum, tiran liderlere göre, daha fazla çalışmasına etki etmek amacıyla sürdürülmesi gereken bir davranış biçimi olarak ifade edilmektedir (Kılıç 2020, 226).

1.15. Toksik Liderliğin Sonuçları

Toksik davranışlar sergileyen liderlerin astlarının istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarsız bir tavır sergilemesi, empatiden yoksun olması gibi davranışlar, Matos'a (2018) göre, uzun vadede işletmeler açısından yıkıcı bir tehdit unsuru haline gelebilmektedir. Kısa süre içerisinde hızlı bir şekilde amaçlarına ulaşmayı hedefleyen toksik liderlerin olumsuz davranış sergilemelerinin temelinde disiplini sağlamak ve bu olumsuz davranışlar ile astları işe karşı motive edebileceği düşüncesi yer almaktadır. Bu durum, kısa zaman içerisinde toksik liderlerin hedeflerine ulaşarak başarıyı elde etmelerine imkan sağlamasına rağmen uzun vadede değerlendirildiğinde işletmedeki çalışanlara ve işletmeye yıkıcı etki ettiğini ifade etmek mümkündür (Aktaş 2020, 16).

Toksik liderlerin kişisel menfaatlerini öncelikli tutarak, hedeflerine ulaşması konusunda astlarını küçümseyen, manipüle eden, saygısızca bir tavır sergilemesi durumu, kendilerine çok fazla güveniyor olmasından kaynaklanabilmektedir. Toksik liderlerin amaçlarına ulaşması için astlarının görev ve sorumluluk alanlarını daha da genişleterek kişilerin manipülasyona maruz kalması ve toksik liderin isteklerini kabullenmesi toksik liderin menfaatini korumanın yanı sıra bireylerin çeşitli olumsuzluklara maruz kalması ile sonuçlanmaktadır (Matos 2018, 500-528). Çalışanların motivasyonlarında azalışların görülmesi, işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkışı, örgüt içerisinde yalnızlaşma ve örgüte duyulan adalet ve güven algısının zedelenmesi, cinsel taciz, iş doyumunun minimuma inmesi, bireylerin kendilerine olan saygılarının azalması, motivasyonlarının düşmesi, kendilerini yeterli görmemeleri ve yeteneklerini ortaya koyamamaları gibi birçok durum toksik liderliğin var olduğu işletmelerdeki bireysel sonuçlardandır. Örgüte yönelik bağlılığın azalarak işe karşı devamsızlıkların artış göstermesi, örgüt içerisinde iletişimin sağlıklı bir şekilde ilerleyememesi ve çatışmaların baş göstermesi, dışlanma korkusu gibi birçok durum da bu olumsuz bireysel sonuçlar arasında sayılabilmektedir. (Mehta ve Maheshwari 2014, 21-22).

Toksik liderlerin bulundukları konum ve elde ettikleri yetki ve gücü öne sürerek astlarına yönelik aldatıcı ve sahtekar davranışlarda bulunması, kendi menfaatlerinin korunması ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına kısa vadede haksız şekilde cezaların uygulanması ya da tehditkar davranışların sürdürülmesi durumu başarıyı getirecek bir sonuç yaratsa bile, uzun vadede toksik liderlerin gelişiminin, liderlik yeteneklerinin de olumsuz etkilenmesinin yanı sıra astların da irade, sabır gibi duygularını minimize ederek işletme içerisinde moral bozukluğuna ya da toksik bir ortam oluşumuna sebebiyet vermektedir (Steele 2011, 24). Toksik liderlerin örgütsel amaçlardan uzaklaşarak kişisel amaçlarına odaklanması durumu zamanla astlar için de olumsuz davranış biçimlerini ortaya çıkarabilmektedir. Astların işletmenin hedeflerinden uzaklaşması, kendilerine uygulanan istismara tepki olarak sahtekarlığa başvurusu, işten kaytarması ya da davranış bozuklukları olumsuz sonuçlar arasındadır (Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu ve Hua 2009, 156-158).

Toksik liderliğin örgütsel boyutta olumsuz etkileri incelendiğinde, örgütsel bağlılığın azalması, işi tatmininin azalması, dış çevreden problemin algılanmaması fakat içeride bir problem ya da tehdit ile karşı karşıya kalındığında ciddi bir çözümsüzlük sürecinin başlaması ve bu durumun işletmeye zarar vererek yıkıcı etkiler göstermesi durumu toksik liderlerin kişisel menfaatlerine öncelik vererek örgütsel amaçları göz ardı etmesinden kaynaklanarak uzun vadede örgütler açısından ciddi sorunlar oluşturmaktadır. Schmidt (2014), örgütte bağlılık, güven, üretkenlik gibi unsurların azalış göstererek işletmelere tehdit unsuru haline geldiğini ve örgütsel sağlığı da olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir (Aktaş 2020, 23).

1.16. Toksik Liderliğin Önlenmesine Yönelik Yapılabilecekler

Toksik liderler, günlük hayatımızın birçok alanında karşılaşılabilen liderlik türlerindendir. İşletmelere çeşitli yönlerden olumsuz sonuçlar doğurabilen bu liderlik tarzı işletmelerin haricinde dini topluluklar, askeri alanlar, siyaset gibi birçok alanda da kendini gösterebilmektedir. Toplumun bu liderlere yönelik boyun eğme ve sessiz kalma davranışının aksine psikolojik sağlığını korumak ve bu olumsuz durumun yarattığı huzursuz ve toksik ortamı değiştirmek amacıyla birtakım adımlar atması durumu örgütsel bağlılık, sağlık ve çalışanların motivasyon kazanması açısından önem arz etmektedir. Toksik liderlik davranışının var olduğu ve sürdürüldüğü işletmelerde diğer yöneticilerin durumun farkındalığı ile hareket etmeleri, umursamaları ve bu durumu bir problem veya işletme açısından bir tehdit olarak ele alması ile gerekmektedir. Fakat bu süreçte liderlerin bu özelliği kabullenmesinin zor olduğu ve diğer çalışanların da bu konuda dedikodu ve söylentiler ile durumu daha da zor bir hale getirebileceğinin de farkında olunması gerekmektedir (Singh, Sengupta ve Dev, 2018, 147-164). Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007), mobbing ve duygusak tacize yönelik işletme içerisinde bilgilendirici dökümanların paylaşılmasını, medyada konu ile ilgili bilgilendirici içeriklere yer verilmesini, yöneticilerin çalışanlara yönelik mobbing ve duygusal tacizi uygulamaması adına bilgilendirilmesini, bu konu ile ilgili işletmelerin insan kaynakları departmanlarının yetkili birimler oluşturmasını ve takibinde kalmasını önermektedir. Ayrıca işletme içerisinde bu gibi durumlar algılandığı andan itibaren engel olunması, bu duruma uğrayan mağdurların işletme tarafından korumaya

alınması ve tedavi sürecinde bireye desteğini hissettirmesi de oldukça önem arz etmektedir (Uzunçarşılı ve Yoloğlu 2007, 6-7). Lipman ve Blumen (2005), toksik liderliğin önlenmesi konusunda birtakım tavsiyelerde bulunmaktadır. Bunlar: toksik liderin geçmişi hakkında bilgi edinmek ve hakkında birtakım bilgilere ulaşmakla birlikte diğer çalışanlar ya da kişinin bağ kurduğu arkadaşları ile görüşerek toksik tarafının oluşmasına sebep olan unsurların anlaşılmasına çalışılması, toksik liderin olumsuz davranışlarından etkilenen diğer çalışanlar ile birlikte bu durumu gündeme getirerek birçok kişinin rahatsızlığının karşı tarafa iletilmesi gibi tavsiyelerden oluşmaktadır. Whicker (1996) ise bu konu ile ilgili yaptığı çalışmalarda şunları önermektedir: Toksik lider ya da diğer yöneticilerin bilgisi dışında, gizli bir şekilde organize edilen toplantılardan uzak durulması, her şeyi yazarak belgelemek, toksik liderin bir tehdit olduğunu ve işletmeyi olumsuz yönde etkileyerek örgüt sağlığına zarar verdiğini / verebileceğini unutmamak, liderler ile farkındalık çerçevesinde ama tehdiye varmayan bir üslup ile konuşmak, toksik lidere yönelik kaygı ve endişelerin dile getirilmesinde çeşitli işletme kanallarını da aracı olarak kullanmak, işletme içerisinde güvenilir diğer çalışanlar, yöneticiler ya da liderler ile görüşmek ve durumu değerlendirmek, kararlı bir duruş sergilemek, motivasyonu korumak ve performansını düşürmemek gibi durumlar toksik liderliği önleyici veya bu durum ile baş edebilecek yol ve yöntemlerdendir (Tavanti 2011, 132-133).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşe Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kavramı, İngilizce’de “alienation” kelimesi ile ifade edilmektedir. Latincedeki “alienato” sözcüğü, bu sözcüğün kökünü oluşturmaktadır. Yabancılaşma kavramı ilk olarak Yunanlarda “aliois” şeklinde ortaya çıkmıştır ve daha sonra çeşitli formlarda diğer ülkelerin dillerine aktarılmıştır (Uysaler 2010, 28). Klasik yönetim anlayışında iki önemli isim olan Taylor ve Fayol, işgörenlerin görev ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi, bu netlik çerçevesinde de uygun görevlere uygun bireylerin getirilmesi, eğitilmesi, desteklenmesi, denetlenmesi gibi süreçleri ön planda tutulmasına aksi takdirde yönetsel anlamda sorunların ortaya çıkabileceğine dair ifadeler ortaya koymaktadır. Bugün faaliyette olan birçok işletmeye bakıldığında, teknolojinin gelişmesi öncelikli olmak üzere birçok etkenden dolayı daha çok açık sistem ile varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Bu sistemlerde, işletmelerin bünyesinde mevcut bulunan işgörenlerin duyguları, davranışları, işlerine yönelik tutumları da işletmeye yönelik etkileri olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu durum, bireylerin etkinliğine ve verimliliğine de doğrudan etki etmektedir (Turgut ve Kalafatoğlu 2016, 29).

Bireylerin iş yaşamlarında, çalıştıkları işletmelerde kendilerine tanımlanan bazı roller ve sorumluluklar bulunmaktadır. Bu rol ve sorumlulukları üstlenen kişilerin öncesinde çoğu zaman bir kariyer hedefi bulunmaktadır. Kariyer hedeflerinde ise ilgi alanlarına göre meslekler ve sorumluluklar birçok kişi için öncelikli unsurlar arasında sayılabilmektedir. Özbek’in (2011) ve Hirschfeld’in (2000) çalışmalarına göre, işletme içerisindeki görev ve sorumluluklara karşı işgörenlerin ilgi ve alakalarının günden güne azalarak sürdürülmesi, örgütlerde var olan normlar ile işgörenlerin değer ve tutumlarının uyuşmaması ve bu durumun zamanla psikolojik anlamda işgörenleri etkileyerek olumsuz duygular ile kariyer hedefinden uzaklaştırması, örgüte ve yapılan işe karşı ilgisizlik ve uyumsuzluk doğurması gibi durumlar işe yabancılaşma olarak nitelendirilen bir süreci ortaya çıkarmaktadır. (Akdoğan ve Aydemir 2012, 1996).

Yabancılaşma kavramı ilk olarak Hegel tarafından tanımlanmıştır. Hegel, bu kavramı kişilerin kendilerine karşı yabancılaşması ile açıklamıştır. Yabancılaşma kavramı, bireylerin çaba göstererek ve zaman harcayarak elde ettiği şeylere karşı elde ettiği sonuçları benimseyememesi, hayata ve ilgisi olan alanlara karşı kayıtsızlık göstermesi ve bunun sonucunda da kendisini toplumdan izole etmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Kökalan 2017, 39). Hegel'in yabancılaşma kavramının işgörenler üzerinden inceleyerek işe yabancılaşma olarak tanımlanması ise Marx'ın sosyo-ekonomik bir yaklaşımla ele alması sonucu ortaya çıkmıştır. Kapitalist sistemlerde emek ve sermaye kavramlarının birbiri ile olan ilişkisi “emek süreci” olarak tanımlanmaktadır ve bu süreç içerisinde işgörenlerin emeğini, zamanını bir sermaye karşılığında işverene satması söz konusudur. Sermaye sahibi ya da işveren, işgörenin emeği karşılığında kar elde etmektedir. Emeğin verimliliği ve etkinliği ise kar elde etme sürecinde oldukça önemli unsurlardandır (Turgut ve Kalafatoğlu 2016, 30).

Marx, kapitalist sistemlerin, üretim sürecinde işgörenlerin emeklerini satmak zorunda bırakılması görüşü ile işe yabancılaşmayı ele almıştır. Aynı zamanda Marx'a (1986) göre yabancılaşma iki şekilde gerçekleşmektedir. İlk olarak doğaya karşı yabancılaşma hisseden bireylerin zamanla kendisine farklı alanlar yaratarak doğadan, doğallıktan ayrılması yabancılaşma sürecini tanımlarken, ikinci bir tanım ise kapitalist düzenden dolayı kişinin emeğine, kendi hayatına, diğer insanlar ile ya da toplum ile olan ilişkilerine karşı yabancılaşması, işe karşı duyduğu yabancılaşma sürecinin başlangıcıdır. İş görenlerin dahil olduğu ve çalışmalarını sürdürdüğü işletmelerde çeşitli alanlarda karar alamamasının yanı sıra ücret politikalarında da karar alamamak ve kendisine sunulan imkanları kabul etmek zorunluluğu, emeğini bu ücrete satmak zorunluluğu işe yabancılaşma sürecine hız kazandırmaktadır (Çiçek ve Türkmenoğlu 2020, 42).

Günümüzde, çalışma ortamları, yapılan devrimler ve gelişen teknolojiyle paralel olarak modernleşmektedir. Modern çalışma ortamlarında, iş bölümünün maksimum seviyede seyretmesi, yöneticilerin yetkilerinin fazlalığı gibi unsurlar

işgörenlerin, işlerine karşı hakimiyetini kaybetmesine, zihinsel gücünün zayıflamasına, tükenmişlik hissinin ortaya çıkmasına, fiziksel gücün zayıflamasına sebebiyet vermektedir. Tüm bu süreç ise işletmelerde çalışanların görev ve sorumluluklarına ya da işlerine karşı yabancılaşmasına yol açmaktadır. Marx tarafından ele alınan yabancılaşma kavramı ise bu noktada işe yabancılaşma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Madlock vd. (2012) göre, işe yabancılaşma süreci, bireylerde zamanla olumsuz duygulara sebebiyet verebilmektedir. Bireylerin duygu ve düşüncelerinin bu kapitalist sistemde daha nesnel bir forma sokulması onur kırıcı ve eziyet haline gelebilmektedir (Turgut ve Kalafatoğlu 2016, 30). İşe yabancılaşma sürecini yaşayan çalışanlarda kendisine tanımlanan işin neticesinde bir fayda sağlayamayacağı düşüncesinin yanı sıra bu sonucun topluma da fayda sağlamayacağı düşüncesine kapılması, yöneticileriyle ya da aynı ortamda çalıştığı diğer çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmakta zorluk çekmesi ya da kaçınması, bireyin gerek kendisini güçsüz ve tükenmiş hissetmesi gerekse işe karşı ilgisinin azalması, geleceğe yönelik olumlu düşünceler beslememesi, umudunu yitirmesi, kendisini işletmede yer alan bir sistemin işe yaramayan parçası olarak nitelendirmesi işe yabancılaşma sürecinin göstergelerindendir. Benzer şekilde çalışanların, işletmede yaptığı işi sıkıcı ve anlamsız görmesi, sürekli olarak aynı işi tekrarlaması, çalışma yaşamındaki koşulların kötü olarak nitelendirilmesi ve örgüt içerisinde bu problemlere yönelik bir yönetici ya da liderin hakimiyetinin hissedilmemesi, kontrol mekanizmasındaki bazı eksiklikler, iş yaşamına dair belirlenen kariyer hedeflerinin sekteye uğrayarak beklentileri, hedefleri karşılayamaması ve herhangi bir değişimin olmaması gibi durumlar da Mahmud'a (1993) göre, işe yabancılaşmanın etkisinde görülmektedir. (Kökalan 2017, 39). Blauner (1964) ise, işletme içerisinde işgörenlerin çalıştığı ortamda kendisine yüklenen rol ve görevler çerçevesinde kendi değerini ortaya koyamamasının sebeplerini toplumsal etkileşim, sorumluluklar, özerklik ve bireyin kendini gerçekleştirmesi çerçevesinde değerlendirerek, tüm bu unsurların gerçekleşmemesinde işgörenin bulunduğu ortamın yetersizliğini sebep göstererek işe yabancılaşma kavramını tanımlamıştır. İş ortamında çalışan bireylerin üretim sürecinde kendilerine yaptıkları işten pay çıkarmamaları, kendilerini işe yaramaz hissetmeleri, yöneticilerinin olumsuz davranışları ve katı tutumları, işyerine yönelik örgütsel normların bireye uymadığı gibi, bireyin beklentilerini de çalıştığı örgütün

karşılayamaması durumu, işyerine dair problemlerin çözümsüz kalması, dile getirilen rahatsızlıkların, şikayetlerin, önerilerin, isteklerin karşılık bulamaması, çalışma ortamındaki yöneticilerin ve diğer çalışanların keyfiyete dayalı davranışları, bu davranışlar sonucu yabancılaşma duygusuna kapılan söz konusu işgörenin olumsuz bir tutum sergilemesi, düşmanlık duygusuna kapılması, yalnızlık hissi, yapılan işe karşı ilgi ve bağlılığın azalması gibi durumlar da Şimşek'e (2006) göre, işe yabancılaşma kavramının bir başka tanımı ve unsurlarıdır (Akdoğan ve Aydemir 2012, 1996).

İşe yabancılaşma kavramına yönelik yapılan çalışmalarda geçmişten günümüze kadar ki süreçte kişinin iş yaşamındaki beklentileri, kariyer hedefleri, yöneticilerin tutumları, diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, işe karşı ilgi ve alaka, örgütsel normlar gibi unsurlara ek olarak Tuna ve Yeşiltaş (2014), sosyal çevrenin, kişinin yaşamını sürdürdüğü ve dahil olduğu toplumsal koşulların, iş ve sosyal çevrenin etkisinin de kişisel etkiler kadar işe yabancılaşma sürecine etki ettiğini ifade etmektedir. Ceylan ve Sulu'ya (2010) göre, işletme içerisinde, çalışanların kendilerini doğru ifade edememesi, görev ve sorumluluklarına dair hakimiyetini minimuma indirmesi ya da hiç hakimiyet kuramaması, işe yabancılaşma sürecini hızlandırmaktadır. Cable ve Judge (1996) ise, iş süreçlerinin tanımlanması ve uygulanması noktasında işgörenlerin payının düşük olması ya da hiç olmaması durumunda da meydana gelen işe yabancılaşma sürecini ortaya çıkardığını çalışmalarında ifade etmektedir. Hadson ve Sullivan (2011), işe yabancılaşma sürecini yaşayan işgörenlerde işe devamsızlık eyleminin arttığını, işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyetini de tetiklediğini ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlara da işgörenlerin bakış açısının olumsuz bir seyrinde sürdürüldüğünü yaptıkları incelemelerde ifade etmektedir. İşe yabancılaşma sürecinde işgörelere dair diğer olumsuz durumlar ise işgörenin işe karşı performansının minimum düzeyde ilerlemesi, sabotaj, tükenmişlik sendromu, iş ortamında öfke ve gerginlik, işe yönelik tatminsizlik ve sinizm şeklinde Trent, Chiaburu ve Shantz'ın çalışmalarında ifade edilmektedir (Hırlak, Çiçeklioğlu ve Taşlıyan 2018, 248).

İşletmelerde, işgörenlerin işe karşı yabancılaşması durumu bir tehdit olarak nitelendirilebilmektedir. Agarwal (1993), işletmelerde çalışanların işe yabancılaşma ile birlikte yaptıkları işi daha az önemsemeleri ve performanslarını işe minimum şekilde yansıtmaları ve önceliklerini dışsal ödüllere yöneltmeleri işverenler ve yöneticiler açısından olumsuz bir durum olarak ele alınabilmektedir (Özbek 2011, 232). Çalışanların işletme içerisinde kendilerine tanımlanan görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmede verimliliklerinin ve etkinliklerinin azalması, işletmedeki yöneticilerin ya da işverenlerin istemediği durumlardan bir tanesidir. İş görenlerin işe yabancılaşma sürecinde güven eksikliği ve isteksizlik etkisiyle iş hayatını sürdürmesi, süreç ilerledikçe daha olumsuz düşüncelerin var olduğu bir düşünce boyutuna varabilecektir. Aiken ve Hage (1966), sektör değişikliği, işten ayrılma niyeti, değersizlik gibi hisler veya düşünceler içerisindeki bireyin yaşadığı işe yabancılaşma süreci, işletmedeki işveren ve yönetici tarafından bir sorun olarak ele alınmalıdır (Kökalan 2017, 40). İşletmelerin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için işverenler ve yöneticiler beraber çalıştıkları işgörenlerin duygularını ve düşüncelerini hiçe sayarak tamamen müşteri odaklı ilerleme düşüncesine kapılmak gibi bir yanlış düşüldüğünde, teorik anlamda sistemin bir çarkı gibi düşünülen çalışanların işe karşı verimliliğinin, etkinliğinin, işe karşı ilgisinin azalması ile işe karşı yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ile müşteri memnuniyetini odak noktası haline getiren işletmeler, bu unsurlarda daha dikkatli bir yaklaşım benimsemelidir. İşletmede çalışanların, işletmenin amacına ulaşmak için müşterilere karşı kendisinden çok daha farklı bir kimliğe bürünmesi ve farklı bir role girerek, duygularını yanlış bir şekilde yansıtmaları zamanla çalışanların öz benliğine yabancılaşmasına sebebiyet verebilmekle birlikte sonrasında da işe karşı yabancılaşmayı ortaya çıkaracaktır (Kökden ve Işık 2018, 1216). İş görenlerin işe yabancılaşmasında, Bonjean ve Grimes'e göre, otoritenin seviyesi, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık düzeyi, Mahmud'a (1993) göre eğitim düzeyi de önemli unsurlar arasında sayılabilmektedir (Özbek 2011, 232).

İşe yabancılaşma durumu, çalışma hayatından ve teknolojik gelişmeler, ekonomik, politik, kültürel unsurlardan etkilenebileceği gibi işgörenin içerisinde bulunduğu duygu ve durumdan da kaynaklanabilmektedir. Elma'ya (2003) göre

beklentilerin, kariyer hedeflerinin sekteye uğraması ya da düşük bir beklenti bu duruma sebep olan etkenler arasında sayılabilmektedir. Bunlara ek olarak, işe yabancılaşma süreci daha çok işgörenlerin tutum ve davranışlarına vurgu yapsa da, işgörenlerin görev ve sorumluluklarına karşı çabası, gayreti ve çalışma ortamında bu çabaya rağmen katılımın ya da isteksizlik düzeyinin minimum seyirde ilerlemesi, Hascher ve Hagenauer'e (2010) göre, genel bir tutumu da ifade etmektedir (Özer ve Güllüce 2019, 39).

Tablo 1: İşe Yabancılaşma Kavramının Tanımları

Yazar veya Kurum	Yıl	Açıklama
Seeman Blauner Braverman	1959 1964 1974	Çalışanlarda işe katılımın engellenmesi ve işe yönelik karar vermesinin sınırlanması ile rutin bir şekilde katı iş koşulları ile ortaya çıkan durumdur.
Aiken Hage	1966	Çalışanların memnuniyetsizlik duyma sebebidir. Bu memnuniyetsizlik durumuna ise yönetim ve astlar arasındaki iletişim, sosyal etkiler ya da görev ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi sürecindeki tatminsizlikler sebep olmaktadır.
Schweitzer Geyer	1976	Toplumsal sınıf ayrımcılığının işletmelerde de ortaya çıkması durumu işe yabancılaşma olarak ifade edilmektedir.
Kanungo	1979	İşletmedeki çalışanların üretim sürecine müdahale edememesi, yeteneklerini ortaya çıkaramaması, iç ve dış müşteriler ile minimum seviyede iletişim kurarak süreç üzerinde kontrol sağlanamaması durumu.
Hoy vd.	1983	Kişinin işletme içerisindeki görev ve sorumluluklarına ve konumuna yönelik yaşadığı tatminsizliğin duygusal sonuçlarıdır.
Agarwal	1993	Örgütsel adaletsizlik, yönetim alanındaki yetersizlikler ya da kuralcılık gibi işletme içerisinde ortaya çıkabilecek problemlerden dolayı bireyin kendisini örgüte ait hissetmemesi, görev ve sorumluluklarına yönelik ilgisiz davranması durumlarının olumsuz sonuçlarıdır.
Levin	1994	Bireylerin işletmelerdeki rollerinde belirsizliklerin yaşanması durumu ile yabancılaşma süreci ortaya çıkmaktadır.
Weisskopf	1996	İşletmedeki çalışanların görev ve sorumluluklarına yönelik yeteneklerinin sergilenmesi konusunda ortaya konan engeller ve kısıtlamalar sonucu işe yabancılaşma durumu ortaya çıkmaktadır.
Armstrong Stassen	2006	İşletmenin mevcut işleyişinden tatmin olmayan ve rahatsızlık duyan bireylerin işletmeye yönelik mesafeli bir tavır takınmasıdır.
Banai Raisel	2007	Çalışanlarının davranışlarının ve işletme içerisindeki ve dışarısındaki bireylere karşı iletişimsel sıkıntılar yaşamasının ve aidiyet duygusunu yitirmesinin sonucudur.
Sooko	2014	Çalışanın yaptığı işe ve çalıştığı işletmeye karşı bağlılığını yitirmesi ve işletme içerisindeki iletişimsel ağı anlamsız bularak kendisini sadece işleri yerine getirmek ile sorumlu olan nesne olarak algılamasıdır.
Shehada Khafaje	2015	Çalışanların ve işletmelerin beklentilerindeki farklılıkların var olması durumudur.

Kaynak: Tabloda yer verilen yazar ve kurum sütunundaki kaynaklardan faydalanılmıştır.

2.2. İŖe Yabancılaşmanın Boyutları

Seeman, iŖe yabancılaşma kavramına yönelik yaptığı tanımlamada, iŖe yabancılaşmanın kişiler arasındaki iletişimine, toplumsal sorunların varlığına ve kişilere yansımasına ve kişilerin çalıştığı işletmelerdeki sorunların da kişiye etkisine değinerek iŖe yabancılaşma sürecini güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, normsuzluk ve kendine yabancılaşma şeklinde beş alt başlığa ayırmıştır (Hırlak, ieklioğlu ve Taşlıyan 2018, 248). Mottaz (1981) ise bu boyutları üç başlıkta ele almaktadır. Bunlar: güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmış boyutlarıdır. Mottaz'ın diğer boyutları ele almamasının sebebi, bu üç başlığı iş ile ilgili görüyorken diğer boyutları çevresel faktör olarak saymasından kaynaklanmaktadır (zer ve Güllüce 2019, 39).

Yapılan bu çalışmada ise, literatür taramasındaki veriler ve bilgiler ele alınarak daha çok kabul gören Seeman'ın beş başlıkta ifade ettiği boyutlar tanımlanacaktır.

2.2.1. Güçsüzlük

Marx, iŖe yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunu insanların birbirine yabancılaşması ve ortaya koydukları iŖe / ürüne yabancılaşması olarak tanımlamıştır (Demir, Ayas ve Yıldız 2018, 236). Güçsüzlük, işgörenlerin kendilerine verilen işlerin üzerinde hakimiyet kuramaması neticesinde görev ve sorumluluklarına dair kendisini sahiplenme, yetki, denetim gibi konularda eksiklik hissetmesi ile ortaya çıkmaktadır. Seeman (1959), işgören tarafından ortaya konulan ürünün veya hizmetin işgören tarafından çeşitli noktalardan eksik hissetmesi ile ortaya çıktığını ifade etmektedir. İş görenin ürün ve hizmete dair sunuş biçimindeki denetimde eksiklik, özerkliğin eksikliği, iş sürecine dahil olamamak ve karar verme sürecinde fikir beyan edememek, yöneticilere boyun eğmek, ürün ya da hizmetin ortaya çıkış sürecindeki çalışmalarda beraber çalışılacak diğer çalışma arkadaşlarını seçme konusunda söz sahibi olamamak gibi unsurlar, Kanungo (1992), tarafından iŖe yabancılaşma boyutunda güçsüzlüğün diğer unsurları olarak ortaya konmuştur. Güçsüzlük hissine kapılmış bireylerde, kendini gerçekleştirememe düşüncesi yoğun bir biçimdedir ve bununla beraber bireyin kendisine olan saygısının yitirilmesi de olası sonuçlardandır (Turgut ve Kalafatoğlu 2016, 31). Mottaz'a (1981) göre, işgörenlerin bulunduğu çalışma ortamındaki

yaptıkları işe karşı hakimiyetlerinin olmaması, yapılan işi ve sonucunu yönetememeleri gibi durumlar güçsüzlük boyutu ile ilgilidir (Uğur ve Erol 2015, 184). Bayındır'a (2002) göre, işe yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunda, yabancılaşma sürecini yaşayan işgören, kendi görev ve sorumluluklarına karşı yaşadığı hakimiyet eksikliği düşüncesi nedeniyle, başka bir çalışma arkadaşının, yöneticinin ya da diğer üçüncü şahısların kendilerini yönlendirmelerine ihtiyaç duyabilmektedirler. Bunlara ek olarak, kader düşüncesi, şans ya da diğer etkenler de yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu ile ilişkilendirilebilmektedir. Hoy'a göre, işlerine karşı yabancılaşmayı yaşayan işgörenler, kendilerini bir sistemin çarkı olarak görmekle beraber alınacak kararların ya da yapılması gerekenlerin bir üst mercilerinde bulunan yönetici ya da işverenler tarafından karar verilmesi ihtiyacını hissederler ya da bunun gerekli olduğu inancına kapılabilmektedirler (Özer ve Güllüce 2019, 39).

2.2.2. Anlamsızlık

Seeman'a (1971) göre, işe yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu, işletmelerde işgörenlerin kendilerine tanımlanan rol ve sorumluluklara dair anlaşılmazlıklar ile ortaya çıkmaktadır. Bireylerin işletmelerdeki vizyon çerçevesinde kendi görev ve sorumlulukların, belirlenmiş olan bu vizyona ya da amaçlara ne şekilde katkı sağlayabileceği konusunda farkındalık kazanamamış olması, kendisine verilen görev ve sorumlulukları diğer işlere kıyasla daha basit ya da daha rutin bir şekilde, sıkılarak sürdürüyor olması işe yabancılaşmanın anlamsızlık boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bu algının süregelmesi durumu işe yabancılaşma sürecine doğru bireyi iterken aynı zamanda özsaygının yitirilmesi, sıkıcı ve rutin bir iş gibi verilen işlerin görülmesi, beklentilerin ve umutların yitirilmesi gibi olumsuz durumlara da neden olabilmektedir (Turgut ve Kalafatoğlu 2016, 31). Wilson (2004) ve Sarros (2002), işletme içerisindeki çalışanların yaptıkları işi sıkıcı ve basit olarak nitelendirmesi de anlamsızlık boyutunu ön plana çıkaracağını ifade etmişlerdir (Uğur ve Erol 2015, 184).

İşe yabancılaşmanın anlamsızlık boyutunda, Seeman'a (1959) göre, işgörenlerin inançlarını sorguladığı, karar alma mekanizmasında olumsuz yönde bir aksaklık meydana gelmesi gibi durumlar görülebilmektedir. İnancını sorgulayan işgören, bu inançsızlık neticesinde hareket ederek elde ettiği ürün ya da hizmete dair sonuçları da tahmin edemeyecek hale bürünecektir. Birden fazla seçeneğin yer aldığı

durumlarda, bireysel olarak karar alamamak ve alternatifler arasında kaybolmak da görülebilecek diğer etkilere dendir (Demir, Ayas ve Yıldız 2018, 236).

Anlamsızlık boyutu, işgörenlerin iş süreçlerine yönelik duyarsızlaşması ve kişinin bu süreçte etken değil edilgen olarak yer alması ile gerçekleşmektedir. Mottaz'a (1981) göre, kişinin çalıştığı ortamda ve gerçekleştirdiği sorumluluklar ve görevler çerçevesinde kendisini değerli ve önemli görmeme düşüncesi ve iş süreçlerine, ortaya çıkan ürün ve hizmetin getirdiği sonuçlara katkısını hissetmiyor olmasının etkisi de işe yabancılaşma sürecinde güçsüzlük ile ilişkilendirilebilmektedir. İşletmelerde, işgörenlerin güçsüzlük hissetmemeleri, işe yabancılaşmalarının minimum düzeye getirilmesi noktasında güçsüzlük boyutu için alınacak tedbirler arasında işgörenlerin ortaya koyduğu ürün ya da hizmete karşı işverenlerin ya da yöneticilerin kişileri takip etmesi, farkındalık kazanması, ödüllendirmesi ve takdir etmesi ve işletmelerin bir vizyon ve misyonu olduğu, stratejilerin ve gerçekleşmesi gereken hedeflerinin olduğu gerçeğinin yanı sıra işletmede çalışanların da bir kişiliğe, duygu ve düşünceye, iş dışında da bir kimliğe sahip olduklarını göz önünde tutarak bu gerçekliklere saygı duyabilmesi, Terez'e (2000) göre önemli etkenlerdendir (Özer ve Güllüce 2019, 40).

2.2.3.Yalıtılmışlık (İzolasyon / Topluma Yabancılaşma)

Yalıtılmışlık, bireylerin iş ortamındaki çalışma arkadaşlarından, ailesinden ya da diğer herkesten kendisini izole etmesi ve topluma karşı yabancılaşmasını ifade eder. Seeman (1959), kişinin, toplumdaki diğer bireylerle uyumsuzluk içerisinde olmasından ziyade daha çok belirlenen hedeflerden ya da normlardan uzaklaşması olarak yalıtılmışlık boyutunu ifade etmektedir (Demir, Ayas ve Yıldız 2018, 236).

İş ortamında yalıtılmışlık, Seeman'a (1959) göre, görev ve sorumluluklarından elde etmiş olduğu bilgilerin ve tecrübelerin bireyde, birlikte aynı çalışma ortamını paylaştığı arkadaşlarına karşı olumsuz ve dostane olmayan tutumlara bürünerek izole olması şeklinde ifade edilmektedir. (Mühürçüoğlu 2018, 68).

2.2.4. Normsuzluk (Kuralsızlık)

Normsuzluk boyutu, Giddens'e (2012) göre, modern dünyada bireylerin zamanla gelenekleri, ahlakı, dini sorgulaması ile başlayan ve toplumsal kalıpları sorgulayan, kabul etmeyen bireylerin davranışları olarak tanımlanabilmektedir (Demir, Ayas ve Yıldız 2018, 237). Seeman (1975), kuralsızlık boyutunu, bireylerin çalıştıkları işletmedeki kurallara karşı önem göstermemesi, saygısını yitirmesi olarak ifade etmiştir (Mühürçüoğlu 2018, 68). Bireylerin ilke ve kuralları hiçe sayması ve referans almaması durumu da normsuzluğu tanımlamaktadır (Seçkin 2020, 1212).

2.2.5. Kendine Yabancılaşma

Kendine yabancılaşmanın sebebi iki etmen olarak açıklanabilmektedir. İç faktörler, birey ile ilgili problemlerden meydana gelebilecek iken dış faktörler ise bireyin çalıştığı ortamdaki baskıların da etkisi ile kendine yabancılaşmayı tetikleyebilmektedir. İşletme içerisinde işgörenlerin yöneticilerinden ya da çalışma arkadaşlarından gördüğü baskı ve toksik ortamın da etkisi ile kendi benliğine uymayan davranış biçimlerini benimsemesi ve kendisine uymayan davranışları sürdüren bir kimliğe bürünmesi durumu bireylerde kendine yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır (Turgut ve Kalafatoğlu 2016, 31).

Bireylerin işletmelerde halihazırda gerçekleştirdikleri görev ve sorumlulukların ve işe karşı öncesindeki beklentilerin uyuşmaması, yapılması gereken ve varılmak istenen sonuç, başarı ile gelinmek istenen nokta arasında bir sebep ve sonuç ilişkisinin işgören tarafından algılanamaması, işverenler ve yöneticilerin çalışanlara karşı çaba ve takdirden ziyade maddi anlamda ödüllendirmeler ile işgörenlerin kişiliklerini, duygu ve düşüncelerini, öz benliklerini hiçe sayması, işletme içerisindeki iş süreçleri ya da diğer konularda çalışanların fikrini beyan etmesine fırsat verilmemesi ve önemsenmemesi de bireylerin kendilerine yabancılaşma sürecinde Sarros'a (2002) göre önemli etkenler arasında sayılabilmektedir (Özer ve Güllüce 2019, 40).

2.3. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Etmenler

İşe yabancılaşmaya sebep olan örgütsel etmenler, örgüt içerisinde olumsuz olarak nitelendirilen bazı durumlardan meydana gelmektedir. Bunlar: Örgütlerdeki yönetim ve örgüt kültüründeki bazı olumsuz durumlardan, çalışanların örgütsel adaletsizlik algısından, çalışanlara tanımlanan rollerin belirsizlikleri ve rol çatışmaları, görev kimliğinden ve çeşitliliğinden yoksunluk, örgütün kültür değerlerine yönelik uygunsuzluklar, çalışanlara yönelik iş bölümünün aşırılığı ya da yetersiz bir çalışma ortamı sunulması, işin ve işgörenin uyumsuzluğu, çalışanların, işletmedeki sosyal desteği yetersiz boyutta hissetmesi gibi etmenlerdir (İrdem 2021, 89).

2.3.1. Örgütlerdeki Yönetim Kültürü ve Örgüt Kültürünün Uygunsuzluğu

Kültür kavramı, çeşitli bilim dallarında (antropoloji, etnoloji, tarih, psikoloji...) sıkça incelenen bir kavram olmakla birlikte her birinde ayrı yönleri ile ele alınmaktadır (Arslanoğlu, 2000). Williams (1976/ 2005) Latince “ikamet” ya da “yerleşim” anlamlarında kullanılan “colore” sözcüğünün kökünden türeyen “cultura” sözcüğü daha çok toprak kültürü ile ilişkilendirildiğini ifade etmektedir. “Colore” kelimesi eğitmek, ekmek ve biçmek, restore etmek gibi birçok anlama sahiptir (Oğuz 2011, 126). Türkçe ’ye “kültür” olarak aktarılan bu kelime ise TDK tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 02.02.2022). Örgütler içerisinde kültür kavramının kullanımı ve oluşumu ise 1970’li yıllarda insan kaynakları yönetiminin incelendiği dönemlerde ortaya çıkmaktadır. Çelik’e göre, insan kaynakları yönetiminde ele alınan konulardan biri olan işletme içerisindeki çalışanların performansındaki verimliliğin düşüşü problemi, yönetim açısından ele alınıyorken örgüt kültürü kavramının oluşumuna da zemin hazırlamaktadır. Örgüt içerisinde halihazırda, belli bir süredir çalışmakta olan çalışanların yanı sıra işletmeye yeni katılan çalışanların da inançlarını, duygu ve düşüncelerini, değerlerini göz önünde bulundurarak doğru ve sağlam bir örgütsel çerçeve içerisinde şekillendirebilmek

isteği, örgüt kültürünün oluşumunu ifade etmektedir. Söz konusu işletme içerisinde çalışanların toplumun içerisindeki bireyler olduğu ve her birinin farklı toplumlarda farklı kültürler ile iç içe yetişmiş olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin kendi içerisinde kendilerine yönelik bir kültür oluşturma sürecinde mevcut çalışanları ve yeni çalışanları etkilemek ve yönlendirmek, örgüt kültürünün oluşması açısından oldukça önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün oluşumunda önemli ve yardımcı bir diğer kavram ise örgüt yapısı olarak gösterilebilmektedir. İş görenlere yönelik görevlerin çeşitliliği, sorumlulukların düzeyi örgüt kültüründe etkili olur iken, toplumdaki gelenekler, birtakım alışkanlıklar ve inançlar da yine örgüt kültürünü şekillendiren etkenler arasında sayılabilmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında etkilenilen en önemli unsurun ulusal kültür olduğu bilinmektedir. Örgütler, ulusal kültür etrafında şekillenerek kendilerine özgü bir örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Aydınlı 2003, 79-99). Örgüt içerisinde zamanla oluşan kültür, örgütün sürdürülebilirlik ve büyüme politikalarında da önemli unsurlardandır. Terzi'ye (2000) göre, örgüt kültüründe önemli olan etkenlerden biri de kurucu ve üst yönetici grubudur. Kurucu olarak nitelendirilen kişi, işletmeye etkisini kişisel düşünceleri ve inançları, alışkanlıkları, hayat felsefesi, değerleri, gelenek ve görenekleri ile önemli ölçüde etkileyecektir. İşletmenin kurulduğu lokasyon, işletmeye dahil olan çalışanlar, teknolojik gelişmeler, ekonomik ve sosyolojik gelişmeler, politik gelişmeler, hikayeler, mitler, seremoniler, törenler, semboller, dil gibi iç ve dış çevreyi kapsayan birçok unsur örgüt kültürünün oluşumunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürünün boyutları arasında yer alan yönetim desteği de, aynı işletme içerisinde çalışan yöneticilerin ve astların arasındaki iletişimin şeffaflığı, açıklığı, desteği açısından önem arz etmektedir (Güçlü 2003, 61-85).

Örgütler içerisindeki çalışanların, örgütün dışındaki çevreye yansıttıkları başarı düzeyi, işletmelerdeki yönetim / yönetici grubu ile yakından ilgili bir durumdur. Örgüt içerisinde yöneticilerin birbirinden farklı şekilde davranış sergilemesi, çalışanlarda bir çelişkiye yol açması durumu Eroğlu'na göre, örgüt içerisinde tutarsızlığa ve bir süre sonra çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Akdeniz'e (2017) göre, bireylerin kendi içerisindeki çatışmanın zamanla başkaları ile çatışma haline dönüşmesi durumu, ilerleyen süreçlerde çatışma ile birlikte yabancılaşmayı da beraberinde getirecektir.

Yöneticilerin astlarına karşı buyurgan, baskıcı, kişileri rencide etme ve ezmeye yönelik hareket ve davranışları çoğu zaman çalışanlarda yapılanlara sessiz kalmak, razı olmak ile sonuçlanabilmektedir (İrdem 2021, 92- 96). DiPietro ve Pizam’a (2008) göre, çalışanlarda, işe yabancılaşmanın boyutları arasında sayılan anlamsızlık, güçsüzlük, normsuzluk, kendine yabancılaşma ya da yalıtılmışlık gibi durumların ortaya çıkması, örgüt kültürünün yönetim alt boyutu açısından incelendiğinde, aşırı iş bölümü, organizasyon yapılarının merkeziliği ve resmiyet derecesi, iş süreçlerinde çalışanların baskı hissetmesi, aşırı kontrolçülük, işletmenin politikalarının katılığı ve uygulamadaki zorluğu, çalışanları sıkması, işlerin çalışanlar için rutin hale gelmesi ve herhangi bir farklılığın olmaması, işletme içerisindeki liderlerin sürekli olarak prosedürlere bağlı kalarak ilerlemesi gibi durumlar, işe yabancılaşmanın örgütsel boyutunda, örgütsel kültür ve yönetim kültürünün ortaya çıkardığı olumsuz etkenlerin işe yabancılaşmaya karşı gösterilen sebeplerindendir (DiPietro ve Piazam 2008, 22-39).

2.3.2. Örgütsel Adaletsizlik Algısı

Örgütsel adaletin ortaya çıkışında çeşitli alanyazın çalışmaları temel alınmaktadır. Adaletin açıklanmasında temel alınan çalışmalardan bazıları şu şekildedir: Adams’ın “Eşitlik Teorisi”, Homans’ın “Dağıtım Adaleti” ve Stouffer’in “Görelî/ Göreceli Yoksunluk” çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, adaleti açıklarken prensip olarak sosyal etkileşim prensibini temel almaktadır (Çelik, Çakıcı ve Fındık 2015, 160). “Görelî / Göreceli Yoksunluk”, toplumsal olgular ile ilgili bir çalışma olmanın yanı sıra, Davis (1959) ve Runciman (1966) çalışmalarında da toplumsal kimlik ya da sosyal psikolojiye de uyarlanabilmektedir. Görelî yoksunluk, eşitsizlik ile ilgilidir. Bu eşitsizlikte iki grup yer almaktadır Bunlar: sahip olanlar ve sahip olunmayanlar şeklinde gruplandırılmıştır. Bu eşitsizliğe gösterilen tepkilerin duygusal boyutu ise görelî yoksunluğun sonucu olarak ele alınmaktadır. Mishra ve Lalumiere’e (2010) göre, Maslow’un ihtiyaçlar piramidi ele alınarak, insanların mevcut durumu ve olmak istediği/ hedeflediği yer arasındaki uyumsuzluk, ortaya konulan riski üstlenmek ya da bu riskten kaçmak noktasında ele alınmaktadır. (Yılmaz 2019, 28).

İşletmelerde, kaynakların ve ödüllerin çalışanlara paylaşılması noktasında, adaletli bir yaklaşımın olup olmaması algısına yönelik çalışanların gösterdiği tutumlar ise dağıtım adaleti kavramı ile ilgilidir. Çalışanların istenilen biçimde davrandığında mutlak suretle belirli ödülleri edineceğinin kesin olarak ifade edilmesi, dağıtım adaleti ile ilgilidir. Bununla beraber, işletme içerisinde benzer düzeylerde çalışan bireylerin gösterdiği performansın ve diğer çeşitli unsurların ölçümüyle beraber, çalışanlar arasındaki ödüllerin kıyaslanması ve çalışanın bu noktada diğerlerine karşı farklılık hissetmesi, işletmede bu algıdaki çalışanların örgütsel adaletsizlik düşüncesine yol açacaktır ve bu düşünce ile çalışanlarda işlerine karşı gerginlik hissi ve doyuma ulaşamamak gibi duygu ve düşünceler Adams'a (1963) ve French'e (1978) göre işletmelerde olumsuz durumlara ve problemlere sebep olacaktır. (İçerli 2010, 79). Eşitlik teorisi ise, bir işletmede çalışanların ortaya koymuş olduğu girdilerin ve çıktılarının sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgilidir (www.egitimyonetimi.org Erişim Tarihi: 30.01.2022). Girdiler için işe verilen emek, zaman ve maksimum performans unsurları sayılabilir iken bu bağlamda çıktılar ise çalışanlar sunulan yan haklar, ücretler, fırsatlar ve takdir durumu gösterilebilir. Girdi ve çıktı arasındaki denge ya da dengesizlik ise çalışanın iş doyumuna etki etmektedir (Cansız ve Özgenel 2021, 3-5). Eşitlik teorisi kavramında yer alan eşitlik kelimesinin örgütlerdeki yansımalarına bakıldığında işletmelerin çalışanlara sunduğu çeşitli imkanların ya da kaynakların herkese aynı miktarda, aynı şekilde dağıtılması şeklinde değildir. Aksine, işletmenin sağladığı hakların, imkanların, kaynakların çalışanlar arasında hak edilme derecesine göre dağıtımı ile eşitliğin sağlanacağı anlayışıdır (İrdem 2021, 90).

Örgütsel adaletsizlik kavramı, bir işletme içerisinde çalışanların performansını eğitim düzeyi ile, işine ve sorumluluklarına karşı gösterdiği performansı ve gayreti sonucunda beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmemesi ile ilgili bir durumu ifade etmektedir. Bu beklentilerin sonucu ile kastedilenler, kişinin aldığı maaşın yükselmesi ya da terfi etmesi gibi durumlardan meydana gelmektedir. Ambrose'e (2002) göre, çalışanların örgütsel adaletsizliğe inancı, kendilerine yapılan haksızlık düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır (Tutar ve Köse 2018, 155). Örgütsel adaletin işletme içerisinde sağlanabilmesi için işletme yöneticilerinin çalışanlar arasında bir gruba yönelik ücret

artışı sağlıyorken diğer grup için ücretlendirmede değişikliğe gidilmemesi, aynı şekilde çalışanların görev değişikliği, kendilerine tanımlanan sorumlulukların bir grupta daha fazla iken diğer grupta daha az bir şekilde gerçekleşmesi, ödül ve ceza sisteminin, işletme içerisindeki kuralların her çalışana göre farklılıklar göstermesi, terfilerin çalışanın işletmedeki performansı ya da eğitim düzeyi, iş yapış şekli gibi faktörler yerine yönetici ile yakınlık durumuna göre belirlenmesi gibi durumların var olmaması, uygulanmaması gerekmektedir. Zencirkıran ve Keser'e (2018) göre, işletme yöneticilerinin işletmelerdeki politikaların ya da işletme içerisinde alınan kararların çalışanlara bildirilmesi, açık ve net, şeffaf davranmak, adaletsizliğe sebep olan durumların aksine çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak gibi unsurlar çalışanların örgüt içerisindeki adaletin sağlanması noktasında inancını arttıracaktır. Amazue vd. (2016), örgütsel adaletin, çalışanların algısında ve bu algı sonucu gösterdikleri performansın kendilerine verilen işlere ve işletmeye karşı bakış açısının olumlu ya da olumsuz yansıdığını ifade etmektedir. İşletme içerisinde bir adaletsizliğin var olduğunu düşünen çalışanlar, bu durumu ispat edebilme niyeti ile çeşitli davranış biçimleri sergileyebilmektedirler. İşletme içerisinde formal ya da informal yollardan bilgi edinerek adaletsizliğin kendisine yapıldığını ve diğer çalışma arkadaşlarının ayrımcılık yapılarak bir maaş artırımına ya da terfi almasına sebep olduğunu ispat çabası içerisinde bulunabilmektedirler. Ayrıca, çalışma ortamındaki diğer çalışma arkadaşları ile kendilerini sık sık kıyaslayabilmektedirler. Çalışanlarda örgütsel adaletsizlik düşüncesinin yol açtığı bir diğer davranış biçimi ise çalışanın görev ve sorumluluklarına karşı gerekenden çok daha az seviyede performansını yansıtmaması, etkinliğini ve verimliliğini düşürmesi görülmektedir. Bu durum ise zamanla çalışanın işine karşı yabancılaşması ve soğuması ile örgütsel bağlılığını etkilemektedir. İşletme içerisinde adaletsizliğin olduğunu düşünen çalışanlarda işi tatminin ve performansın düşmesine ek olarak başka olumsuz durumlar da görülebilir. Örgüte duyulan güvenin zamanla yitilmesi, stresli bir çalışma ortamının oluşması, adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanın çeşitli sabotajları veya kendi hakkını elde etmek düşüncesiyle hırsızlığa başvurusu, diğer çalışma arkadaşları ile çatışması, örgütsel sinizm, örgütteki adaletsizliğe karşı intikam duygularının geliştirilmesi, DeMore (1988), Skarlicki ve Folger (1997), Colbert (2004) çalışmalarında ifade edilmiştir. Çalışan bir süre sonra işten ayrılma düşüncesine de olumlu bakabilmektedir (İrdem 2021, 90).

2.3.3. Örgüt Çalışanlarının Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmaları

Örgütsel rol kavramı, Dönmezer'e (1984) göre, işletme içerisindeki bireylerin her birinin görev ve sorumluluklarına, unvanlarına ve statülerine göre ortaya çıkardığı davranışlar ile ifade edilmektedir. Örgütsel rolleri olan her bireyin, çalıştığı işletme içerisinde belirlenen bazı politikalara göre hareket etmesi ve belirlenen kurallara uyum sağlaması beklenmektedir. Eroğlu'na (2015) göre, işletmede çalışanların kendilerine verilen örgütsel role adapte olabilmeleri ve benimseyebilmeleri çalışanlara işletme tarafından rolü ile ilgili bilgilerin açık ve anlaşılır bir biçimde iletilmesi ile gerekmektedir. Bununla beraber bireyin sadece örgüt içerisinde kendi rolü ile ilgili değil, diğer çalışma arkadaşlarının rolleri ile de bilgi sahibi olması oldukça önem arz etmektedir. Bu durum, işletme içerisinde beraber çalışan ve farklı rollere sahip olan çalışanların çatışmak yerine uyum içerisinde faaliyetini sürdürmesi noktasında da oldukça önemlidir (İrdem 2021, 102). Linton (1936), yaptığı çalışmalarda rol kavramını, statü kavramı ile beraber değerlendirmiştir ve birbirinin devamı olan etkileşimli iki kavram olarak ele almaktadır. Kişilerin işletme içerisinde sahip olduğu hakların ve kişilerin statülerine dair yerine getirmesi gereken görevlerin ortaya çıkardığı davranışsal sonuçlar, örgütsel rol olarak ifade edilmektedir. Kahn'a (1964) göre, işletmede çalışan bireylerin görev ve sorumluluklarına dair rollerin ve bu rolün sonucunda çeşitli rol davranışlarının oluşmasının ele alınma süreci, belirli adımlar ile gerçekleşmektedir. Bireyin rol ile ilgili bilgi sahibi olması ve algılaması ile birlikte bu role uygun davranışları zaman içerisinde geliştiriyor olması bu süreci kısaca özetlemektedir. Bu rolleri ve rol davranışlarını gerçekleştirmek sürecinde birden fazla kişinin yani grupların gerçekleştirmesi ise rol takımı şeklinde ifade edilmektedir (Arslan ve Üngüren 2017, 44-45). Walker vd. (1975), rol belirsizliği kavramını, işletme içerisindeki çalışanların işlerine, görev ve sorumluluklarına yönelik belirsizlik ve bilgi eksikliği yaşaması ile ortaya çıkması şeklinde ifade etmektedir. Örgütlerde rol çatışmalarına sebep olan durumlar ise genellikle işletme içerisinde, işe yönelik belirsizliklerin kaygı, korku, stres gibi duygulara kapılan çalışanların aynı ortamda çalıştığı diğer çalışma arkadaşları ile yaşadığı iletişimsel sıkıntılar, problemler, çatışmalar ile meydana çıkmaktadır (İrdem 2021, 103). Kahn vd. (1964) çalışmalarında, işletmelerin yapı olarak büyük çapta olması, sürekli gelişmesi ve bununla beraber daha karmaşık bir yapı haline gelmesini, teknolojik imkanların iş

süreçlerine daha fazla entegre edilmesini ve bu durumun çalışanlar üzerinde de olan etkisini, örgütün iç ve dış çevresindeki dinamikliği ve sürekli değişimi, örgüt içerisinde bilgilerin iletilmesindeki karmaşıklığı da rol belirsizliğinde örgütsel faktörler olarak ifade etmektedirler. Kişisel olarak bakıldığında ise, kişilerin kendilerine verilen rollere yönelik algısı, kişilerin rollerine olan uyumu meydana getirmektedir (Arslan ve Üngüren 2017, 45).

Rol çatışması kavramı ise işletmedeki çalışanların kendilerine ait görev ve sorumluluklara dair sunulan kaynaklar, işletmede belirlenmiş kurallar ve prosedürler, diğer çalışma ortamındaki arkadaşları ile ilgili ortaya çıkan problemlerin tamamının çatışmaya yol açması, bireyin üstleri ve astları ile işletme içerisinde çalışanlarla karşıt fikirlere ya da isteklere sahip olması ile ortaya çıkabilmektedir (Nicholson ve Goh 1983, 149).

2.3.4. İş ve İşgören Uyumsuzluğu

İşletmelerin meydana gelmesinde kâr amacı gütmemesinin yanı sıra sürdürülebilirliği sağlaması da önemli hedeflerinden ve var olma sebeplerinden biridir. I.Dünya Savaşı'nın gerçekleştiği dönemlerde çeşitli yetenek testlerinin meydana çıkması ile iş ve işgören uyumu konusunda çalışmaların ilk adımı atılmaktadır. I.Dünya Savaşı sırasında orduların asker seçmek amacı ile 75 yıl sürdürdüğü seçim araştırmaları sonucu bir model oluşturulmuştur (Kristof- Brown, A. L. 2000, 643-671). Bu model, Benjamin Schneider'in 1987 yılında geliştirdiği "Çekim- Seçim-Yıpranma" modeli olarak dilimize çevrilen ve orijinali "Attraction – Selection-Attrition" (ASA)" olan modeldir (sk.sagepub.com Erişim Tarihi: 07.02.2022). Bu model, işletme içerisindeki departmanlara ve işlere seçilen bireylerin tesadüfi bir yöntem ile seçilmediğini, seçim sürecinde cazip olarak nitelendirilebilecek durumların da değerlendirilerek seçildiğini belirtmektedir. Bireylerin psikolojik açıdan kendilerine benzer gördükleri örgütlere daha yakın durması, örgütsel bir bağlılık geliştirmesi, örgütte çalıştığı sürece işten ayrılma niyetine nadir ya da hiç kapılmamasını ortaya koymaktadır. Bu durumlarda kendisini örgüte uygun görmeyen ve bağlılık kuramayan bireylerin de işten ayrıldıkları gözlemlenmiştir (Sekiguchi

2004, 179- 191). Aynı, benzer ya da birbirinden çok farklı birçok ürün ve hizmet sunan işletmelerde iş süreçlerinin her biri birbirinden bilgi, yetenek, birikim gibi birçok unsur yönünden farklılaşmakta ve ayrılmaktadır. Söz konusu işletmelerde bu yönden birden fazla iş ve bu işlerin yerine getirilmesi için departmanlar ve bu departmanlarda ilgili iş ile ilgili çeşitli unsurların sağlanarak uygun görüldüğü çalışanlar yer almaktadır. Bu departmanlarda çalışacak olan bireylerin insan kaynakları tarafından belirlenmesi de yine kişilerin çeşitli mülakatlar ve bazen testler ile kişisel özellikleri, eğitimi, yetenekleri, bilgi birikimi açısından ölçülmektedir. Bu unsurların bir araya getirilmesi ile oluşan nihai sonuçta bireylerin işe uygun olup olmadığına karar verilmektedir.

Bireylerin işe uygun olması ya da olmaması durumu işletmelerin verimliliğine ve etkinliğine etki eden önemli unsurlardandır. İşe kabul edilen ve çalışmaya başlayan bireylerde, sahip olduğu görev ve sorumluluklara, unvanına, işine bağlılığı ve uygunluğu bireye iş tatminin sağlamasının ve bireyin bu alanda kendini geliştirme isteğinin ve bu isteği gerçekleştirmesinin yanı sıra bireyin örgütsel bağlılığına da etki edecektir (Kristof 1996, 1-49). Muchinsky ve Monahan'a (1987) göre, iş ve işgören arasındaki uyumun karşılıklı fayda sağlama ve doyuma ulaşma noktasında meydana geldiği ifade edilmektedir. Söz konusu uyum durumu iki şekilde alt boyutlara ayrılmaktadır. Bunlar: Destekleyici ve tamamlayıcı uyumdur. Kişilerin ve çalıştıkları işletmelerin söz konusu ihtiyaçlarına yönelik elde edilen somut kriterlere tamamlayıcı uyum adı verilmektedir. Destekleyici uyum ise, işletme içerisindeki bireylerin ve işletmelerin benzer özelliklere sahip olması ile uyumlu olduğu çalışanı işletmenin istihdam etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Tamamlayıcı uyum bu noktada da kişilerin ve işletmelerin temel özellikleri arasındaki benzerlik noktasında ortaya çıkmaktadır (Alkan ve Çankır 2018, 95).

İşletme içerisinde yer alan çalışanların kişisel özellikleri, yetenekleri, bilgi ve becerileri işletmenin kendisine sunduğu işten daha yüksek bir seviyede ise bu durum işletme tarafından eşitlenmiyor ya da uyumlanmıyor ise çalışan açısından zaman içerisinde kişisel bir çatışmaya sebebiyet verebilir ya da bir terfi beklentisini oluşturacaktır. İşletme, bu noktada çalışanı terfi ettirmedeğinde ve mevcut işin

sürdürülmesi konusunda çalışana karşı ısrarcı bir tutum sergilendiğinde bu durum, çalışanlarda işe yönelik doyum sağlamayacaktır, örgütsel bağlılığı minimize edecektir, örgüte ve kendine yabancılaşmayı ortaya çıkaracaktır. Westerman ve Cry (2004), bu süreçlerin sonucunda kendine yabancılaşma ile birlikte çalışanlarda işe yabancılaşmanın da ortaya çıkacağını ifade etmektedir (Westerman ve Cyr 2004, 252-260).

2.3.5. Örgüt İçerisindeki Kültür Değerlerinin Uygunsuzluğu

Günümüzde teknolojik gelişmelerin yaşanması ve bununla beraber işletmelerin açık sistem ile faaliyetini sürdürmesi, dışarıdaki gelişmelere kayıtsız kalmamaları ve rekabetin artık yerel pazardan küresele doğru büyüme gösteriyor olması, işletmelerde bilginin elde edilmesini ve uygun şekilde kullanılması konusundaki önemi arttırmaktadır. Bilgi yönetiminin işletme içerisindeki süreçlerde aktif bir şekilde yer alabilmesi için gerekli ortamın oluşması faktörü de önemli unsurlardandır. Örgüt içerisinde bilginin her aşamada yayılabilmesi, örgütsel bir yapı ve kültürün varlığı ile mümkün hale gelmektedir (İrdem 2021, 96-97). Teknolojik gelişmelerin paralelinde değişim gösteren işletmelerde iş bölümü ve alanında uzmanlaşma, hiyerarşi, motivasyon, çalışanların işlerine ve işletmelerine yönelik tutumu gibi birçok alanda bu değişimler kendini gösteriyorken yönetim ve yöneticiler açısından da köklü değişimler meydana çıkmıştır. Shafritz vd. (2016), çalışmalarında klasik örgütlerde ekonomik hedeflerin varlığı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yalnızca üretimi odak noktaya almak, üretimin ancak iş bölümü ve uzmanlaşma sayesinde daha üst noktaya taşımak, ekonomik ilkelerin gerektirdiği koşullarda insanların ve örgütlerin hareket etmesi gibi noktalara değinerek klasik örgüt kuramındaki temel prensipleri ifade etmektedir. Örgütlerin kapalı bir yapıyı sürdürürken gelişmeler doğrultusunda değişim göstermesi ve dış çevre ile olan etkileşimin zamanla artış göstermesi de modern yönetimin ortaya çıkışında etkilidir. İşletmelerin ve yönetimlerin zaman içerisinde modernleşmesi, eski yöntemlerden tamamen ayrılmak değil aksine teknolojik gelişmeler ve diğer gelişmelerin göz önünde bulundurularak gelişmesi olarak değerlendirilebilmektedir (Biçer 2019,123-130).

Sargut (2015), örgütsel yapı ve kültürel değerler ile ilgili ortaya koyduğu çalışmalarda yabancılaşma olgusunu ele alırken Hoftsede (1980) ve Tayeb (1988) çalışmalarını da inceleyerek işletmelerin kültürlerine dair şu hususlara dikkat çekmektedir: işletme içerisinde çalışanların ağırlıklı olarak erkeklerden oluşması durumu ve söz konusu işletmede eril bir kültürün hakimiyet kurmuş olmasıyla anlayış olarak materyalist bir bakış açısının benimsenmesi, baskıcı bir çalışma ortamının oluşumu, insanlara verilen ya da verilmesi gereken önemin arka planda olmasına sebep olmaktadır. Bununla beraber kadın sayısının daha fazla olduğu ve dişil kültüre sahip işletmelerde ise hoşgörü ve anlayışın eril kültüre nispeten daha fazla olması ve insanların arasındaki ilişkinin, iletişimin daha ön planda tutulması görülebilmektedir. Bu durumda eril bir kültüre sahip işletmelerde kadın çalışanların yabancılaşması söz konusu olabilmektedir. Bununla beraber, dişil kültürün ağırlıklı olduğu işletmelerde de erkek çalışanların yabancılaşması durumu söz konusu olabilmektedir. Güç mesafesi ile ilişkilendirildiğinde, güç mesafesinin minimum düzeyde seyrediyor olmasıyla astlar ve diğer çalışanlar, işine karşı ve örgüte karşı kendilerinde bazı yetkileri, sorumluluk alabilmeyi, önemli olduğunu ve işletmenin ve işin bir parçası olduğunu düşünerek yabancılaşmanın olmaması ya da çok az bir derecede görülmesi sağlanabilmektedir. İşletmelerde yabancılaşmaya sebep olan bir diğer örgütsel unsurlara yüksek belirsizlik durumunun da sebebiyet verdiği ifade edilmektedir. Kültürel anlamda, yüksek düzeyde belirsizliklerin hissedilmesi ile çalışanlarda endişe, korku, kaygı gibi olumsuz duyguların tetiklenmesi söz konusu olabilecek iken stresi de yüksek düzeyde tetikleyebilmektedir. Belirsizlikten kaçınmamak ya da düşük bir düzeyde kaçınma hareketi göstermek, işletme içerisinde olduğu gibi çalışanların özel hayatlarında da bu durumla karşı karşıya gelmek daha normal karşılanabiliyor iken yüksek bir düzeyde belirsizlikten kaçınma durumu ise, çalışanlarda daha fazla yabancılaşma durumunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü bu gibi çalışanlarda belirsizlikten kaçınma durumu daha düşük olanlara kıyasla risk teşkil eden durumlardan daha fazla kaçma ve bu düzeyde de stresin daha fazla olması durumu söz konusudur. İşletmelerin dış çevreden etkilenmemelerinin imkânsız olması durumu göz önüne alınacak olduğunda, her işletmede çalışanların da farklı kültürlerde yetişmiş olması ve bunu gerek iş gerek gündelik yaşamında sürdürmeye çalışmak isteği de işletmelerin kültürlerine etki eden unsurlardandır. Evrensel olarak kültür kavramına

bakıldığında bireysel ve toplumsal kültür olarak iki farklı boyutun yer aldığı ve bireysel boyutta entelektüellik ve özerklik ön planda yer alırken toplumsal boyutta daha çok muhafazakarlığın ön planda olduğu bilinmektedir. Toplumsal boyutta bireylerin yaşça kendilerinden büyük olan diğer bireylere karşı saygılı davranması, gruplara daha fazla bağlılık göstermek ya da adam kayırmak, nepotizm gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. İşletme içerisinde toplumsal boyutta ele alınan kültür ağırlıklı bir durumda ise işletme içerisinde kayırma ile işe alınanlar, terfiler ya da akraba ve tanıdıkları ön planda tutuyor olmak durumları işletme içerisindeki diğer çalışanlar için yabancılık, soğuma ve işten ayrılma niyeti şeklinde tepkiler ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanların işletmelere karşı mesafeli duruşu ve bağlılığının olmaması durumu ise astların, üstlerin ve benzer pozisyondaki çalışanların iletişimine olumsuz bir şekilde yansımalarının yanı sıra güven duygusunu da ortadan kaldıracabilmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde çalışanların yabancılaşması durumu da ortaya çıkabilmektedir (İrdem 2021, 96-99).

2.3.6. Görev Kimliğinden ve Görev Çeşitliliğinden Yoksunluk

Görev kimliği kavramı, işletmedeki çalışanların kendilerine verilen görevleri yapması ya da yapmaması düzeyinin ne derece olduğu ile ilgili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Görev kimliği, bilinçli bir şekilde, çalışanın yaptığı işin bir iş sürecinde parça yerine bütün olarak benimsenmesi ile ilişkilidir (Hackman ve Oldham, 1980). İş ahlakı, kontrol noktası, iş odaklı öz disiplin, işe katılım ve örgütsel bağlılık gibi birçok unsur işe yabancılaşmada önem arz etmektedir. İşe yabancılaşma durumu, çalışanların öz benliğini, çalışma ortamındaki davranışlarını, iş amacını ve sosyal kimliği ile kurduğu iletişimlerini zedeleyen olumsuz bir etki bırakmaktadır. Görev kimliği ve görev çeşitliliği açısından ele alındığında, görev kimliği işletmedeki çalışanların iş sürecinin tamamına olan katkısının seviyesi ile değerlendiriliyor iken görev çatışması kavramı daha çok çalışanların işletme içerisindeki rolleri ile alakalıdır. Rollerin belirsizliği ya da çeşitli problemlerden dolayı çatışmaların yaşanıyor olması, birbirini sürekli tekrarlayan işlerin gün boyunca yapılıyor olması, tek düze bir sorumluluğun ötesinde herhangi bir sorumluluğun olmaması durumları ile değerlendirilmektedir (Banai ve Reisel 2007, 463-476).

Görev kimliği ve görev çeşitliliği kavramlarının işe yabancılaşmaya etkisini incelerken işletmedeki çalışanların eğitim seviyesi bir ölçüt olarak ele alındığında yapılan çalışmalar, beyaz yakalı olarak nitelendirilen çalışanların, mavi yakalı çalışanlara kıyasla görev kimliği ve çeşitliliği açısından daha fazla yabancılaşma durumuna maruz kaldığını ifade etmektedir. Mavi yakalı olarak nitelendirilen ve nispeten eğitim durumu daha düşük seviyede olan çalışanlar, işletme içerisindeki görev ve sorumluluklarında bir rutin içerisinde sürekli birbirini tekrar eden işlerden dolayı bir rahatsızlık ya da yabancılaşma durumu yaşamazken, eğitim seviyesi daha yüksek ve beyaz yakalı olarak çalışanların bu tekrarlı iş sürecini yaşaması işe yabancılaşmalarına daha fazla etki ettiği ifade edilmektedir. Hackman ve Oldham'a (1920) göre bu durum, beyaz yakalı çalışanlar için aynı zamanda işe doyumuna olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Görevdeki çeşitliliklerin minimuma inmesi ve işlerin tekrara düşmesi ile bireylerin psikolojik ve bilişsel anlamda da olumsuz etkileyebilmektedir (Melamed 1995, 35-60). İşletme içerisinde çalışanlara tanımlanan görev ve sorumlulukların çeşitlendirilmesi çalışanlarda yaptıkları işe karşı ilgilerini arttırmada ve motivasyonlarının da aynı oranda artmasında etkileyici bir rol üstlenmektedir (Morgeson ve Humphrey 2006, 1321-1339).

2.3.7.Çalışma Koşullarının Yetersizliği ve İş Bölümünde Aşırılık

Günümüzde insanların gerek iş çevrelerinde edindikleri roller gerekse özel hayatında edinmiş olduğu birtakım roller zaman içerisinde bireylerin özelinde çatışmalara, çelişkilere ya da yetersizliklere sebebiyet verebilmektedir. Özel hayatında eş, sevgili, anne, baba, evlat, gelin, damat gibi rollere bürünen bireyler iş yaşamında ise yönetici, çalışan gibi daha farklı rollere sahip olabilmektedir. Tolan'a (1980) göre bu durum toplumsal boyuttan incelendiğinde farklılaşmanın bir sonucu olarak görülebilir iken yabancılaşma açısından ele alındığında ise anlamsızlık ve normsuzluk başlıkları altında incelenebilmektedir (İrdem 2021, 104). Aşırı iş bölümü ya da iş yükünün fazlalığı kavramları, işletme içerisindeki çalışanların kendilerine yöneltilen görev ve sorumluluklara yönelik oluşturulan taleplerin bireyin gösterebileceği performansın çok daha üstünde olması ile ifade edilmektedir (Uysal, Akbulut ve Ertan 2015, 942). Sanayi Devrimi ile birlikte fabrikaların sayıca artması ve bu oranda çalışan

sayısının da artıyor olması kontrol mekanizmasını geliştirir iken iş yoğunluğu arttığından dolayı iş bölümünü de arttırmıştır. Örgüt içerisinde yapılan iş süreçlerinin planlanmasında, bir bütün olarak işin küçük parçalara ayrılması ile hem iş bölümü yapılmakta iken hem de kontrol mekanizması geliştirilmiştir. İş bölümü sürecinde her bir parçanın birbirinden soyutlanması, gerekli analizlerin yapılıyor olması ve bu işin gerektirdiği özelliklere uygun bireylerin de ilgili departmanlarda yer alması da oldukça önemli unsurlar arasındadır (Man ve Öz 2009, 77).

Kapitalizm etkisi ile, işletmelerdeki iş bölümü süreci sermayedar ve çalışanlar olarak iki boyutta incelenabilmektedir. Sermayedarlar daha çok işletmede yönetim sürecinde yer alan ve otoriter taraf iken yönetmenin, denetlemenin, rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için şartları oluşturma sorumluluğunu da üstlenmektedirler. Çalışanlar ise sermaye sahipleri tarafından kendilerine yönlendirilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek ile ilgilidirler. Çalışanların sermayedarların istekleri doğrultusunda işletme içerisinde belli süreçlere katılarak belli işleri yerine getiriyor olması, üretim ve hizmet sürecinde kullanılan araçlara ve süreç ile ilgili kararlara hakimiyet sağlayamaması durumu iş doyumunu engelliyor ve çalışanların kendilerini geliştirme durumlarını da engelliyor iken çalışanlara kıyasla sermaye sahiplerinin daha ayrıcalıklı işler ile uğraşması durumu, sermayedarlar açısından avantaj olarak algılanabilmektedir. Çalışanlar için söz konusu bu durum zamanla işe yabancılaşma sürecini de ortaya çıkarmaktadır (Marx 2004, 327-348).

Büyük çapta ve çok çalışanlı işletmelerde, diğer küçük çaplı işletmelere kıyasla yapılacak işin sürecinin daha fazla parçalara ayrılması ve iş bölümünün daha fazlaştığı, bunun neticesinde çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların da minimuma indiği görülmektedir. İşletmelerdeki iş süreçlerinin kısılması ve çalışanların yaptıkları iş süreçlerinin kısılması durumu zamanla birbirini tekrar eden rutin bir hale gelmektedir ve bu durum çalışanların işe yabancılaşmasına etki edebilmektedir. Bununla birlikte çalışanlara yönelik olumsuz etkilerin işe karşı doyum duygusunun sağlanmaması ya da rutin olarak tekrar eden işleri gerçekleştiriyor olmak çalışanların yaptıkları işi tamamlama duygularını da olumsuz yönde

etkileyebilmektedir. İşletmedeki çalışanların aşırı iş bölümü sonucu bir üretim ya da hizmet sürecinin bütününe hakimiyet kuramaması durumu zamanla bireylerde yaptıkları işi sahiplenememekle beraber yapılan görev ve sorumlulukların kimseye ya da hiçbir şeye katkı sağlamadığı gibi olumsuz düşüncelere kapılmasına da neden olabilmektedir. İşe karşı olumsuz yönde gelişen bu yabancılaşma etkisi, kapitalizm düşüncesine hizmet etmektedir (Ollman 1976, 252- 254). Çalışanların yaptıkları işlerin sürekli tekrarlanması durumu zaman içerisinde bireylerde fiziki ve ruhsal olarak da bazı olumsuz etkilere sebebiyet verebilmektedir. Sürekli olarak fiziki bir iş ile meşgul olan çalışanlar daha çok vücudunu çalıştırıp çok fazla kafa yoracak, düşünülecek işler yapmazken hayal gücüne, yaratıcılığına engel teşkil edecek bir olumsuzluk ile karşılaşabilecek iken, aksine daha çok düşünceye, mantığa, akla dayalı işler yapan bireylerin de fiziksel hareketleri minimum düzeyde gerçekleştirmelerine neden olabilmektedir. Bu durum ise bireyin bütünlüğüne de etki etmektedir. Zamanla bireylerin yöneticilerin kendilerinden istediği görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ile görevli ve herhangi bir amaca sahip olmayan ve bir robot gibi örgüt içerisinde çalışma hayatını sürdüren insanlar algısını çalışanlarda yaratmaktadır (Eren 2002, 253-254).

İşletmelerde çalışanların işe yabancılaşma durumuna etki eden örgütsel faktörlerin bir diğeri ise çalışma koşullarının yetersizliği olarak kabul edilmektedir. (Hackman ve Oldham 1980). Eroğlu'na (2007) göre, ekonomik, psikososyal ve fiziksel boyutlarda sunulan ya da sunulabilecek imkanlar çalışma alanı için oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların vaktinin çoğunu işletme içerisinde geçiriyor olması durumu çalışma alanındaki yetersizliklerin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır (İrdem 2021, 104-106).

İşletmelerde çalışanlara tanınan mola sürelerinin yeterliliği, işletme içerisinde çalışanların can ve mal güvenliğinin sağlanması ya da yapılacak işe yönelik araç ve gereçlerin eksiksiz olması, çalışanlara ergonomik bir çalışma alanının sunulması, ses seviyesinin yüksekliği ya da azlığı, alanın sıcaklık ya da soğukluk düzeyi gibi birçok

unsur çalışma alanı ile ilgilidir ve bu unsurların olumsuz yönde seyretmesi durumu çalışanların işe yabancılaşmasına da etki etmektedir (Kohn 1976, 111-130).

Çalışanların etkin ve verimli bir çalışma sürdürmesi durumu çalışma alanı ile ilişkilendirilmektedir. Çalışma alanı, işletmedeki çalışanların işe yönelik etkin ve verimli süreçlerini etkilemekle beraber aynı zamanda çalışanların psikolojisi ile de yakından ilişkilendirilmektedir. İşletme içerisindeki gürültü, sıcaklık düzeyi ya da aydınlatmanın fazlalığı ya da azlığı gibi birçok faktöre dikkat edilmesi gerekmektedir. İşletmedeki çalışma sürelerinin olması gerektiğinden çok daha fazla sürede devam etmesi ve çalışma alanındaki fiziki unsurların da olumsuz etkileri çalışanlarda uzun süre çalışma ile birlikte verimlilikte bir düşüş durumunu ortaya çıkarabilecek iken çalışanların uzun sürelerde çalışmaya bağlı yorgunlukları da meydana gelecektir. Çalışma alanına dair ergonomik bir yapı oluşturamamak beraberinde bazı olumsuz etkileri de getirmektedir. Bu olumsuzluklar bireylerin psikolojik durumuna etki edebilmek ile birlikte solunumuna, sinir sistemlerine, kaslarına ya da metabolizmalarına da etki etmektedir. Bireylerin güvenli hissetmiyor oluşu da yine iş sürecine yansiyabilecek diğer etkenlerdendir (Hayta 2007, 21-22).

2.3.8. İş Yerinde Sosyal Destek Yetersizliği

Sosyal ilişkiler, insanların fiziksel sağlığını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. İnsanların çevresi ile kurduğu ilişkilerde algıladığı destek, etkileşim ve bu etkileşimin kalitesi ile miktarı gibi birçok unsur sosyal ilişkilerin fiziksel sağlığa etkilerine neden olan unsurlar olarak kabul edilmektedir. Bireylerin stres düzeyi ve bu stres ile mücadele edebilme seviyesine yardımcı olabilen sosyal destek kavramı, aynı zamanda psikolojik ve maddi kaynakların da bu mücadele sürecinde sağlanması ile ilişkilendirilmektedir (Cohen 2004, 676). Maslow'un ihtiyaç piramidinin her seviyesinde farklı bir ihtiyacı temsil eden basamaklardan üçüncü basamak olan sevgi ve ait olma ihtiyacı, sadakati, bağlılığı, sevmeyi ve sevilmeyi ihtiyaç olarak ifade etmektedir. Bireylerin çalışma ortamlarında bu süreçte sosyal desteği algılaması, günlük yaşamda aile bireyleri ya da arkadaş grupları gibi informal gruplar ile sağlanıyorken işletme içerisinde ise bireylerin çalışma arkadaşlarına

yönelik aynı bağları kurabiliyor olması oldukça önem arz etmektedir (İrdem 2021, 109). İşletmelerdeki informal gruplar daha çok bireylerin daha yakın ilişkili bir arkadaşlık sürecini sürdürüyor olması ve bunu hiçbir baskı etkisi altında kalmadan gerçekleştirmesi durumunu ifade ediyorken, işletme içerisindeki hiyerarşik durum, ast ve üst ilişkisi ise formel gruplar olarak ifade edilmektedir. İşletmedeki çalışanların zaman içerisinde yalnızlık duygusunun ağır basmasına ek olarak işe karşı yabancılaşma sürecinin yaşanması durumunu etkileyen faktörler arasında bu iki grubun etkisi de görülebilmektedir. İşletmelerde çalışanların informal bir grup oluşturması ve bu grubun bir üyesi olmasıyla birlikte motivasyonların, etkililik ve verimliliklerinin daha çok artış sağladığı da yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. Aksi takdirde, herhangi bir gruba dahil olmayan bireylerin bir gruba ait değerlerin öğrenilmesinde başarısız olması, inanç ve görüşleri benimsemeyerek paylaşmaması gibi durumlarda gruptaki iletişimin minimuma inmesinin yanı sıra bireyin sosyalleşmesini de zorlaştırmaktadır. Bireyin bu informal gruplarda yer alamaması ya da uyum sağlayamaması durumu gruptan dışlanmasına ya da dışlanmış hissetmesine de neden olabilecek iken samimiyetten ve iletişimden de uzaklaşmasına sebep olabilmektedir (McClosky ve Schaar 1965, 22). İnformel ya da formel gruplarda kendisine yer edinen ve bu sayede sevgi, saygı, sadakat, sağlıklı iletişim kurabilme gibi durumları yaşayan bireyler işletmeye ve işlerine karşı bağlılık hissedebiliyor iken aksi durumu yaşayan bireylerde ise daha fazla saldırganlık davranışı, toksik durumlar ya da daha sessiz bir yaklaşım belirlenmesi gibi durumlar da bireyin işe yabancılaşmasına ve örgüte olan bağlılığının minimuma inmesine sebebiyet vermektedir (Eren 2015, 256).

2.4. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Kişisel Faktörler

İşletmelerde çalışanların işe yabancılaşması durumuna etki eden cinsiyet, yaş, yetenek, çalışanların medeni durumu, kişilikleri ve kıdemleri gibi birçok unsur kişisel faktörlerin alt başlıkları olarak incelenebilmektedir. Bir işletmedeki çalışanların eğitim durumlarının birbirinden farklı olması, yaş gruplarının çeşitlilik göstermesi gibi durumlar işletme yönetimi tarafından doğru bir şekilde yönetildiği sürece, eğitim durumu ya da yetenekleri ya da yaş ve bu oranda tecrübe sahibi olması ile bulundukları

statüyü hak ettiğini düşünen çalışanlarda işe yönelik yabancılaşma duygusunun daha az düzeyde görülmesiyle birlikte, eğitim düzeyi, sahip olduğu tecrübe ya da yeteneklerin doğru bir şekilde değerlendirilmediği düşüncesini taşıyan ve mevcut konumundan daha fazlasını hak ettiğini düşünen çalışanlarda ise çalıştığı işletmeye ve gerçekleştirdiği işe yönelik yabancılaşma durumunun çok daha fazla olduğu durumu ifade edilmektedir (Seybolt ve Gruenfeld 1976, 193-202).

2.5. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler

İşletmelerin varlığını sürdürdüğü dış çevre, işletmeye ve işletmede çalışanlara da etki edebilmektedir. Faaliyet gösterilen coğrafi bölgedeki ekonomik yapı, sosyolojik yapı, teknolojik yapı gibi birçok unsur, bireylerin iş yaşamında etki eden unsurlar arasında gösterilebilmektedir (Oruç 2020, 327-351).

2.5.1. Ekonomik Yapı

İşletmeler, günümüzde gelişen teknolojinin de etkisi ile artık daha çok açık sistem şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmenin faaliyetini sürdürdüğü lokasyondaki ekonomik çevre ise işletmeleri etkileyen önemli unsurlar arasında sayılabilmektedir. İşletmelerin insanlara sağladığı hizmetlerin ya da üretiminde bulunduğu ürünlerin kaynaklarının sınırlılığı durumu ekonomik çevre ile yakından alakalıdır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği bölgedeki ekonomik faaliyetlerin takibinde olması, işletmenin kendi içerisinde alacağı kararları etkilemektedir. Faiz oranları, ekonomik istikrarsızlıklar, gelir dağılımındaki adaletsizlikler, enflasyon düzeyi, vergi oranları gibi faktörler işletmelerin kendi bünyesinde alınacak kararları, oluşturulacak stratejileri de etkilemektedir (<https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr> Erişim Tarihi: 06.04.2022).

Ekonomik yapı ile ilgili ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında çalışanlar bir belirsizlik durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Belirsizlik durumu ile endişe ve korkuya kapılmak ise yabancılaşma sürecini tetikleyen unsurlar arasındadır (Tekin 2021, 27).

2.5.2.Teknolojik Yapı

Günümüzde, teknolojinin gelişimi ile birlikte iş yaşamında da olumlu ve olumsuz birçok durum çalışanları etkilemeye başlamıştır. Teknolojinin gelişimi ve işletmelerin bu gelişime adaptasyon sağlaması ile beraber çalışma biçimlerinden üretim süreçlerine kadar birçok noktada teknolojik gelişmelerin değişime etki ettiği gözlemlenmektedir. Teknolojik gelişmelerin işletmelerde verimliliği arttırması ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmeyi sağlaması, yenilikçi yaklaşımları benimsetmesi gibi birçok olumlu durumu beraberinde getirmektedir (Kiper 2004, 59-81).

Evden çalışmak, part-time çalışmak, freelance çalışmak, tele-çalışma gibi birçok çalışma stili teknolojik gelişmeler ile beraber ortaya çıkmaktadır. Üretim sürecinde inovatif ve farklı olmayı hedefleyen ve rekabet üstünlüğünü elde ederek rakip işletmelere karşı üstünlük kurmayı amaçlayan işletmelerin teknolojik gelişmeleri daha yakından takip ederek gelişmeleri iş hayatına uyarlaması durumu iş hayatında olumlu birçok etkiye sebebiyet verebilmekte iken çalışanlar açısından olumsuz etkilere de sebep olabilmektedir (Kocadaş 2020, 80). Çalışanların iş yükünü azaltarak yoğunluk seviyesini minimuma indirmek, yapılacak işlerin kolaylaştırılması, verimli ve etkin çalışmaya faydası gibi unsurlar bakımından incelendiğinde olumlu etkiler gösteren teknolojik yapının işletmelerde olumsuz etkileri ise, işçilerin yapabileceği birçok işi makinelerin yapabiliyor olması ile üretim sürecinde her alanda var olan çalışanların teknolojik gelişmeler doğrultusunda zamanla tek bir alanda uzmanlaşması kişinin kendi emeğine yabancılaşması, yapılan işi monoton hale getirmesi, işe verilen emeğin değersizleşmesi şeklinde sıralanabilmektedir. Teknolojik cihazların ya da makinelerin insanların yaptığı birçok işi tek başına gerçekleştirebiliyor olması çalışanların işlerini kaybetmesi konusunda endişelere yol açabilmekle beraber teknolojik gelişmeler karşısında teknik bilgisi yetersiz olan ya da sürece adaptasyon sağlayamayan çalışanların şaşkınlık ya da kızgınlık gibi çeşitli duygu durumları yaşaması da Swain'e (2013) göre, çalışanlarda zamanla işe yönelik yabancılaşmaya ya da korkulara sebebiyet verebilmektedir. Sanayi Devrimi ile birlikte el emeği ürünlerin yerini zamanla makinelere bırakması durumu otomasyon sistemi olarak adlandırılmaktadır. 3 boyutlu yazıcılar, barkod ya da RFID gibi teknolojiler rutin olarak yapılan işlere hız kazandırmakla beraber verimliliği de arttırmaktadır (İrdem 2021, 119).

Otomasyon sistemleri ile birlikte malzeme hakimiyeti, zanaat ya da uzmanlık gibi gerekliliklerin ortadan kalkması ve el becerisi, detayları görebilme yeteneği gibi özelliklerin yeni gereklilikler olarak ortaya çıkışı, fiziksel ve zihinsel hareketlerin birbirinden ayrılarak çalışanlara daha çok fiziksel güç anlamında ihtiyaç duyulması, iş tekrarlarının rutinleşmesi ve çalışanlar tarafından sıkıcı bulunması, tamamı otomasyon sistemlerine adapte olan işletmelerde bu makinelere daha çok önem verilerek insan iş gücünün değersizleştirilmesi, sistemin gerektirdiği sürekli kontrol etme durumunun çalışanlarda baskı oluşturmaları gibi birçok durum otomasyon sistemlerinin iş hayatında çalışanlara yönelik olumsuz diğer etkileri olarak ifade edilebilmektedir (Erikson 1985, 1-8).

2.5.3.Sosyal Yapı

İnsanlık tarihindeki birçok devrimin etkisine bakıldığında her dönemde insanların farklı şekillerde olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmesi kaçınılmaz bir durum olarak kendini göstermiştir. Sanayileşme ile birlikte tarım işleri ile uğraşan toplumların yerini sanayileşen toplumların alması ve makinelerin iş hayatına daha fazla dahil olması ile beraber sosyal yapıda da önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Tarım toplumlarındaki yaratıcılığın ve el emeği ürünlerin yerini makinelerin ürettiği ürünlere bırakması, insanlar arasındaki ilişkilerin zamanla resmiyet kazanarak özellikle işletmelerde hiyerarşik yapıya dönüşmesi, işçilerin ve işverenlerin önceden beraber fayda sağlamak amacıyla karşılıklı ortaklığının yerini menfaatlerin ve çıkar çatışmalarının alması gibi durumlar sosyal yaşama yansıyan negatif etkilerdir. Tarım toplumlarının sanayileşmeye uyum sağlama isteğiyle beraber köy yaşamının terk edilerek kentleşme sürecinin başlatılması da sosyal yapıyı etkileyen bir diğer unsur olarak gösterilebilmektedir. Kent yaşamının daha çok tercih edilmesi ile birlikte şehirlerin ortaya çıkması ve kalabalık bir nüfusa sahip olması toplumsal hayatta da aşırı iş bölümüne ve örgütlemeye sebebiyet vermiştir (Keleş 2012, 22-27). Şehirlerin ortaya çıkışı ve şehirlere göçlerin çoğalmasıyla birlikte kalabalık insan topluluğu, gürültünün fazlalaşması, suç oranında artışların gözlemlenmesi, kirli bir ortam, yabancılar ile daha fazla bir arada kalma zorunluluğu gibi unsurlar da Wirth'e göre işe yabancılaşmaya sebebiyet verebilmektedir (Geis ve Ross 1998, 232-246).

2.6. İŖe Yabancılaşmanın Sonuçları

İş yaşamında meydana gelebilecek bazı olumsuz durumların işletmedeki çalışanların işlerine, kendi emeklerine yabancılaşması durumuna sebebiyet vermesi bireysel, örgütsel ve çevresel ya da toplumsal açıdan ortaya çıkarabileceği sonuçlar bu bölümde alt başlıklar şeklinde açıklanacaktır.

2.6.1. İşe Yabancılaşmanın Bireysel Sonuçları

Başaran'a (2008) göre, çalışanların görev ve sorumluluklarını srdrdği işletmelerde kendini güçlü hissetmemesi, ruhsal anlamda kendini bulunduğu çalışma ortamına ait hissetmemesi, emeğine yabancılaşması ve sarf ettiği çabayı anlamsız bulması, sessizleşmesi ve kendini izole etmesi gibi durumlar işe yabancılaşma sürecinde bireyin etkisi altında kalabileceği bireysel durumlar arasındadır (İrdem 2021, 144).

İşletmedeki alışanların, yönetimsel kararlara ya da gerçekleştirilen aktiviteleri benimsemeyerek dışsal bir unsur olarak görmesinin temel sebebi işletmedeki yönetim düzeyindeki kararlara hem fiziksel hem de zihinsel anlamda dahil olamamak ve fikir beyan edememek durumlarından kaynaklanabilmektedir. Bu durumda işgörenlerin olumsuz bazı duygulara kapılarak kendisini yalnız hissetmesi, yeteneklerinin farkında olmaması ya da ortaya çıkarmaması, güçsüz ve yorgun hissetmesi gibi durumlar söz konusu olumsuz etkiler arasında sayılabilmektedir (Rajaeepour 2012, 188-196).

Bireylerin iş yaşamında karşılaştığı olumsuz durumlar ile birlikte işe yabancılaşması durumu zamanla işten ayrılma niyetini de ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda işten ayrılmak niyeti ile işine son veren bireylerin yanı sıra yabancılaşma durumunu yaşayarak işten ayrılmayı tercih etmeyen bireylerde de sorumlu olduğu görevlere odaklanamamak ve yalnızlık, yorgunluk gibi olumsuz belirtiler ortaya çıkabilmektedir. Başaran (2008), bu durumun bireylerin sosyal yaşantısına da yansıyorak iş harici gelişen her durumu da yok saymak, yapılan işe ve çalışılan işletmeye karşı tatminsizlik, işten kaytarmak, işi yavaşlatmak ve bu olumsuz durum

ve tatminsizlikleri gidermek için alkol, sigara, eğlence ve gece hayatına düşkünlük gibi farklı kaynaklara da başvurmak gibi durumlara yol açabilmektedir (İrdem 2021, 144). Bireylerde stres, çeşitli psikolojik rahatsızlıklar, tatmin olamamak, sinizm gibi durumların ortaya çıkması da işe yabancılaştırmanın bireysel sonuçları arasında yer almaktadır (Sashkin 1984, 5-22). Ayrıca, işe yabancılaştırma yaşayan bireylerin tükenmişlik, sinizm, sessizlik, yalnızlık, kaytarma gibi birçok olumsuz duruma ek olarak gösterebilecekleri olumsuz davranışların yanı sıra işletmeye de çeşitli zararlar verebilmektedir. İşletmeye karşı bir topluluğun üyesi olmak ve gerçek olmayan durumları söylenti şeklinde etrafa duyurarak işletmenin imajına zarar vermek gibi etkenler bu duruma örnek olabilmektedir (Argyris 1955, 1-7).

2.6.2. İşe Yabancılaştırmanın Örgütsel Sonuçları

İşletmelerde, çalışanların işe yabancılaştırması ile birlikte Moch'a (1980) göre, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede minimum derecede enerji harcanması, yapılan işe karşı ilgisizlik ya da sadece ödüllendirmeler için mevcut görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu durum sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve tatminsizliklerin arttığı tespit edilmiştir. Motivasyonu minimum seviyeye düşen çalışanların verimlilik oranındaki düşüşler de bu durumun diğer etkenleri arasında gösterilebilmektedir (İrdem 2021, 146).

İşe yabancılaştırma sürecini yaşayan çalışanların işletmeye yönelik bazı zararları ya da kayıpları da mümkün olabilmektedir. Yabancılaştırma sürecini yaşayan çalışanların alanında uzman sayılabilecek diğer potansiyel adayların başvurularını engellemesi bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu durum ise işletmenin imajının dış çevreye olumsuz yansımaya sebep olabilmektedir (Hirschfeld ve Feild 2000, 800-899). İşe yabancılaştırmanın örgütsel sonuçları incelendiğinde, çalışanların verimliliğindeki ve motivasyonlarındaki düşüklüğün yapılan işe yansımaları ile beraber ortaya konan ürün ise miktarının, hizmet ise kalitesinin düşüklüğü söz konusu olabilmektedir. Bu durum ise işletme içerisinde hata yapma oranını arttırır iken beraberinde başarısızlık durumunu da getirebilmektedir. İç ya da dış çevrede meydana

gelen çeşitli fırsatların değerlendirilmesi işletmeler açısından oldukça önem arz etmektedir. Rekabet üstünlüğünü ele geçirmek konusunda ortaya konan fırsatların işe yabancılaştıran bireyler tarafından fark edilmemesi ya da göz ardı edilmesi durumu da olumsuz örgütsel sonuçlar arasında gösterilebilmektedir. İşe yabancılaştıran çalışan ya da çalışanlara sahip işletmelerde çalışanların işe yönelik ilgisizliği ve var olan bilgilerine, yeteneklerine yeni bilgiler eklenmesi ya da geliştirilmesi konusunda istek duyulmaması ve kendi kendine öğrenme durumunun gerçekleştirilmemesi, yeniliklere kapalı olunması durumları da işletme için bir tehdit niteliğinde algılanabilmektedir. Bu durum, zamanla işletmeleri çeşitli problemler ile karşı karşıya getirebilmektedir. Çalışanların işe yabancılaştıması ile bireysel olarak ortaya koyduğu bazı olumsuz özellikler, işletme içerisinde çalışan diğer bireylerle çatışmalara da yol açabilmektedir. İşe yabancılaştırma durumu, dış çevre açısından da işletmeyi olumsuz bir durum içerisine sokarak işletmenin imajına zarar verebilmektedir. Dış çevrede yer alan her bir paydaş ile iletişimde sıkıntılar yaşanması ve çalışanların bu süreçteki olumsuz davranışlarından dolayı bu çevrede kayıpların yaşanması, işletmeye yeni katılan çalışanların ise bu olumsuz durumlardan ve ortamdan etkilenerek işten ayrılmayı düşünmesi ya da satışa sunulan ürün ya da hizmetin satılamaması durumları da işe yabancılaştırmanın örgütler sonuçları arasındadır. Son olarak, işe yabancılaştıran çalışanların devamsızlık yapması, kaytarma davranışları sergilemesi gibi durumlar çalıştıkları işletmelerde eksikleri kapatabilmek adına işe alımların çoğalması, iş göremezlik maliyetleri, geçici görevlendirmelerin çoğalması ya da çalışanın sağlık açısından yaşadığı olumsuz durumlara yönelik işletmenin yasal sorumlulukları da örgütsel sonuçlar arasındadır. İşe yabancılaştırma durumu çalışanlarda saldırganlık davranışına sebep olabilmektedir. Bunlara ek olarak, tükenmişlik sendromu yaşanması, örgütsel sinizm, sessizlik, intikam ya da işe devamsızlık durumları da ortaya çıkabilmektedir (Schabracq ve Cooper 2003, 70).

2.6.3. İşe Yabancılaştırmanın Toplumsal Sonuçları

Aynı topluluk içerisinde yer alan bireylerin çeşitli açılardan (değer, etnik köken, ahlak, kültür...) farklılıklara sahip olması, Zencirkıran'a (2017) göre, bireylerin toplumu oluşturmada etkilidir. Bu farklılıkları gösteren bireylerin içinde

bulunduğu toplumu benimsemesi ise toplumun oluşmasındaki önemli etkenlerdendir. Tolan (1980) ise adalet ve düzenin hakim olduğu toplumlarda bireylerin toplumu benimsemesi ve ait hissetmesinin daha kolay olduğunu ve bu toplumlarda bireylerin mutlulukları ile aynı oranda gelişim gösterdiğini ifade etmektedir. Aksi bir durumda ise adaletin sağlanamadığı, kuralların hiçe sayıldığı, herkesin eşit davranılmadığı toplumlarda da aidiyet duygusu ya da yaşama hevesinin bireylerde minimum seviyede seyretmesi ya da hiç olmaması ile çaresiz hissetmek, sürekli bedenen ve zihnen yorgunluk hissetmek, tükenmişlik sendromu, yalnızlık gibi olumsuz duygularını hisseden bireylerin oluşturdukları toplumlarda yabancılaşmanın artış gösterdiği ifade edilmektedir. Davidov (1997), bu durumun toplumdaki suç oranını arttırdığını, yabancılaşan bireylerde sağlık problemlerinin arttığını ya da intihar girişimlerinin daha da fazlalaştığını ifade etmektedir (İrdem 2021, 154-155). Toplumsal sonuçlardan bir diğerini kapsayan işsizlik sorunu da işe yabancılaşmanın sebebiyet verdiği unsurlardan bir diğeri olarak ifade edilmektedir. Global pazarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin önem verdiği konulardan biri olan maliyeti azaltmak düşüncesi ve gelişen teknolojinin nimetlerinden sayılan robotlar ile şirketler insan gücü yerine maliyeti azaltmak için robotları tercih ederek daha az maliyet ile daha fazla ve daha verimli iş gücünü amaçlamaktadır. Endüstri alanında bu düşünce paralelinde birçok sektörde (sanayi, madencilik, demir-çelik...) çalışan bireyler ise bu düşünce ve gelişmeler sebebi ile var olan işlerini kaybetme durumunda kalmaktadır. Toplumsal açıdan incelendiğinde bu durum tüm dünyada bireylerin işsizlik korkusunu daha fazla tetikleyerek kaygılı, endişeli, korku dolu olmalarına neden olmak ile birlikte toplumsal açıdan da daha huzursuz bir atmosferi beraberinde getirmektedir (Rifkin 1995, 108-121).

2.7. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşletmelerdeki çalışanların kendi istekleri ile işlerini değiştirmeleri ya da tamamen işlerine son vermeleri durumu işletmeler açısından hem maliyeti arttıran hem de iş dağılımındaki değişikliklerin meydana çıkarak işletme içerisinde karışıklığa sebebiyet vermesinden dolayı olumsuz bir durum olarak algılanabilmektedir (Hellman 1997, 677-689). Tett ve Meyer (1993) ise, bu kavramı çalışanların işletmelerinden kendi istek ve iradeleri ile ayrılması olarak ifade etmektedir (Kaptanoğlu 2020, 161-

173). İşten ayrılma niyeti kavramına yönelik diğer bir tanım ise Matilla'ya (2006) göre, çalışanların mevcut işine ve işletmesine yönelik ayrılık kararı olarak istifa etme sürecindeki ilk adım olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım, Erul ve Kelebek 2014, 37).

Günümüzde iş gücü olarak nitelendirilen çalışanların işletmenin hedeflerine ulaşmasında verimli ve etkin bir şekilde istihdamının ve sürekliliğin sağlanması işletmeler açısından oldukça önemlidir. Barlett (1999), çalışanların işlerine yönelik ayrılma niyetlerinin daha önce gerçekleşerek devamında eylem ile niyetin gerçekleştiğini ve bu durumun bilinçli bir şekilde sürdürülmesini işten ayrılma niyeti olarak ifade etmektedir. İşletmelerde mevcut olan bazı problemlerin çözüme kavuşturulmaması, bireysel problemler gibi çalışanlara işten ayrılma düşüncesine iten unsurlar işletmeler açısından da bir problem olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde çalışanların sinizm, örgütsel intikam ya da tükenmişlik gibi bireysel açıdan değerlendirilen davranışları da işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran ya da eyleme geçirmekte hızlandıran unsurlar arasında sayılabilmektedir. Hardy (1987), yaptığı çalışmada işletmelerin ortaya koydukları başarılar ve başarısızlıklar çalışanların işten ayrılma niyetine doğrudan etki edebilmektedir. Çalışanların bağlı bulunduğu işletmelerin hedeflerini yerine getirmek konusunda ortaya konulan başarıları çalışanların motivasyonlarını yükselten bir unsur olmanın yanı sıra işten ayrılma düşüncesini de ortaya çıkarmaz iken işletmenin hedeflerini yerine getirmesinde başarısızlık yaşaması ve çalışanların verimlerinin düşmesi durumu da çalışanların işlerine ve örgüte karşı bağlılığını azaltmanın yanı sıra işten ayrılma niyetini ortaya koyabilmektedir. Bu durumda bireyler, işletmenin başarısızlıkları ya da sorunları ile ilgilenmek yerine farklı iş fırsatlarını değerlendirmeyi tercih edebileceklerini ifade etmektedir (Polat ve Meydan 2010, 146).

İşten ayrılma niyetinin eyleme dönmesine işletmelerin bazı problemleri sebep olabilmektedir. İşten ayrılmaların sıklıkla yaşandığı işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin nitelikli iş gücünü kaybetmesi durumu sürekli tekrarlanabilmektedir. Bu durum ise rekabet üstünlüğünü elde edememek ya da kaybetmek sonuçlarını

doğurabilmektedir. Oryantasyon ile işletmeye yeni katılan çalışanlara eğitim verilmesi gerekliliğinin işletmeler tarafından göz ardı edilmesi durumu, işe yeni alınacak personellerin maliyet olarak nitelendirilmesi, işten ayrılan personelin diğer çalışanları duygusallığa itmesi ve üzüntü durumu ya da yeni çalışanlar ile eski çalışanların iletişimsel sorunları işten ayrılmaların fazlaca yaşandığı işletmeler tarafından olumsuz bir durum olarak ele alınabilmektedir (Scott vd. 1999, 400-435). Freeman ve Meedof'a (1985) göre, sendikalaşma oldukça önemli bir etken olup, sendikalaşma ile birlikte yöneticilere karşı çalışanların da rahatsız oldukları durumlara karşı tepki göstererek birbirleri ile dayanışma içerisinde olması durumu işten ayrılma niyetini ortadan kaldırarak işten ayrılma eyleminin de niyetin sonucu olarak gerçekleşmemesine olanak sağlayacaktır (Spencer 1986, 488-502).

Çalışanların işletmedeki bazı sorunlar ile başa çıkamaması ile işten ayrılma niyetine kapılması durumu genellikle işten ayrılma eylemi ile sonuçlansa da süreç her zaman bu şekilde ilerlemeyebilir ve çalışanlar işten ayrılma niyetini taşısa da çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılma eylemini gerçekleştirmeyebilir. İşletmelerde bu durum, çalışana yönelik önceden bir uyarı olabilir. Bu uyarının işletmeler tarafından fark edilerek çeşitli önlemlerin alınması işletmelerin çalışanları kaybetmemesi açısından önem arz etmektedir (Lee ve Mowday 1987, 723). Personel devir hızı, işletmeler açısından oldukça önem verilen bir konudur. İşe yeni başlayan ve mevcut çalışanların işletmede zamanla işten ayrılma niyetinde ve bu niyet sonucu işten ayrılma durumunun gerçekleşmesinde söz konusu işletmeler için eğitim ve oryantasyon süreci için çeşitli harcamaların yapılması, işinde uzman olan yetenekli çalışanların kaybedilmesi, yeni bir çalışan bulmak için diğer çeşitli harcamaların yapılması ve bu süreç için harcanılan zaman ve emeğin işten ayrılma ile boşa gitmesi durumu olumsuz bir etken olarak ele alınabilmektedir (Loi vd. 2006, 101). Yenihan'a göre, işletmeler, bu durumda çalışanlarının mevcudiyetini koruyabilmek için sinyalleri erken fark ederek çeşitli önlemler almak durumundadır. Çalışanların işlerini ve işletmeyi terk etmesi durumu, sadece işletmeler ve çalışanlar açısından değil müşteriler açısından da ele alındığında çeşitli olumsuz durumlara sebep olabilmektedir. İşletme içerisindeki personel değişiminin sürekliliği, müşteri memnuniyetinin azalmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu memnuniyetsizlik durumu ise müşterilerin işletmeye ya da

markaya olan bağılılığını azaltmaktadır. İşletmeler açısından çalışanları elde tutabilmenin önemli sebepleri arasında bir diğeri olarak bu durum gösterilebilmektedir (Kaptanoğlu 2020, 161-173). İşten ayrılma durumu, genellikle işletmelere gerek maliyet gerek çeşitli açılardan olumsuz sonuçlar doğurabileceğinden olumsuz bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Jackosfy 1984, 74-83).

2.8. İşten Ayrılma ile İlgili Kavramlar

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkışında ilişkilendirilen birçok kavram bulunmaktadır. Örgütlerde olumsuz etkiler gösteren bu kavramlar çalışmanın devamında alt başlıklar halinde açıklanacaktır.

2.8.1. Örgütlerde Kayırmacılık

Kayırmacılık kavramı, insanların kendilerine daha yakın hissettikleri diğeri insanlara ayrıcalık tanınması durumu olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde her bireyin iş harici kişisel ilişkiler de geliştirmesi ile işletme içerisinde yönetim tarafında bu durum ele alındığında ise, terfii süreçleri ya da diğeri fırsatların sunulması konusunda yönetimdeki bireylerin kan bağı olan ya da arkadaşlıklarını sürdürdüğü insanlara ayrıcalıklı davranması, politik ya da dini anlamda aynı gruplar içerisinde bulunduğu diğeri insanlara ayrıcalıklı davranılması şeklinde ifade edilmektedir (Özkanan ve Erdem 2014, 181). Kayırmacılık durumunun var olduğu işletmelerde, diğeri çalışanların bu duruma şahitlik etmesi ve kayırmacılık sonucu işe alınan personele kıyasla diğeri çalışanların daha yetenekli ya da bilgi anlamında donanımlı olması fakat istenilen terfii ya da fırsatların sunulmaması ile birlikte, bu kişilerde yeteneklerine ve bilgilerine katkı yapma isteklerinin minimuma indirgenerek verimini kaybetmesi ya da yöneticiler tarafından daha farklı, yeteneklerini ortaya koyamayacağı daha az verimli işlere yönlendirilmesi durumu bu çalışanlarda adalet, fırsat eşitliği gibi işletme içerisinde vurgulanan değerlere inancını azaltmasına ve farklı arayışlar içerisinde olmasına ya da mevcut işinden tatminsizliklerin meydana gelerek yabancılaşmasına sebebiyet verebilmektedir (Ponzo ve Scoppa 2011, 78-88).

Kayırmacılık durumu işletme içerisinde, çalışanların kendi arasındaki rekabet durumunu da olumsuz yönde etkileyerek azalmasına sebep olabilmektedir. Performans düşüklüğü sergileyen nitelikli personellerin gelişimine ve inancına engel teşkil edebilmektedir. Bu durum ise zamanla işe yabancılaşmayı, işten ayrılma niyetini ve eylemini beraberinde getirmekte iken bireylerin zaman zaman beyin göçü yapmasına da sebep olmaktadır. İşletme açısından da olumsuz etkileri bulunan kayırmacılık durumu, uzun vadede yolsuzluk durumunu da bir tehdit olarak ortaya koyabilmektedir. Mevcut çalışanların verimliliğinde ve motivasyonlarında azalışların meydana çıkması, kendisine, işine ve bilgi birikimlerine- yeteneklerine olan inancın azalması, iş dışındaki sosyal hayatta kişinin yabancılık hissetmesi ve izole olma ihtiyacı, mevcut işini kaybetme ya da farklı ve daha niteliksiz bir işin kendisine yüklenebileceği düşüncesinden korkuların ortaya çıkması, terfi, üst düzey yönetime katılabilmek ya da kariyer anlamında çeşitli diğer fırsatların kayırmacılık ile ortadan kaldırılmasının kişide rekabet duygusunu da minimize etmesi, kendisine yabancılaşarak sahip olunan bilgi ve yeteneklerin işe yaramadığı düşüncesine kapılması, kayırmacılık yapılarak üst pozisyonlara gelen kişilerin sorumsuz ya da toksik davranışlar sergileyerek kendisinin desteklendiğini ve gücün elinde olduğunu düşünmesi ile işletme içerisindeki diğer çalışanlarla olan iletişimsel sıkıntıların personellere olumsuz yansımaları gibi durumlar, işletmenin karar alma aşamasında kayırmacılık yapılan bireylerin olumsuz yöndeki etkileri, çeşitli konularda kendi fikrinden başka fikirlere kapalı olması ya da dikkate almaması, bu kişilerin düşüncesizce hareket ederek işletmenin maddi kaynaklarını bilinçsiz tüketmesi ve bununla birlikte işletmeyi zarara uğratması gibi birçok durum, kayırmacılık durumunun işletmelere olan olumsuz etkilerini de ortaya koyabilmektedir (Safina 2015, 633).

2.8.2. Örgütsel Sessizlik

Milliken vd. (2003), örgütsel sessizlik kavramını işletmedeki çalışanların işletmeye dair bilgilerini, fikirlerini, rahatsızlık duyduğu durumları ya da önerilerini ifade etmemesi, gizlemesi olarak tanımlamaktadır (Morrison 2011, 377). Örgütsel sessizlik durumu, işletmeler için bir maliyet olarak ifade etmekte iken bu durumun sebebini ise çalışanların sessizliklerinin işletmeye katkı sağlayacak fikir ve önerilerin

engellenmesinin yanı sıra üzerinde çalışılan projelerde de başarısızlık durumuna maruz kalmalarının bir diğer sebebi olarak gösterilebilmektedir (Vakkola ve Bouradas 2005, 442).

İşletmelerde sessizlik durumu farklı bakış açıları ile değerlendirilebilmektedir. Harlos (2016), kimi işletmelerde sessizlik durumunun işletmedeki problemlerin ortaya koyulması ve çözülmesi açısından engel teşkil ettiği için olumsuz bir durum olarak algılanması ve kişilerin sessiz kalmayarak hatalara yönelik çözüm önerisi sunarak bir öğrenim ve gelişim fırsatı olarak değerlendirmekte iken, Morrison ve Miliken (2000), sessizlik davranışının kimi işletmelerde de desteklendiğini, güç mesafesinin hissedilir derecede olduğu işletmelerde kariyer fırsatlarını değerlendirebilmek açısından çalışanların da bu durumu sürdürdüğünü ifade etmektedir (Çakmak Barsbay ve Karadağ 2021, 47- 49). Yıldız (2013), çalışanların özlük hakları, geçmişte yöneticileri ile yaşadıkları olumsuz tecrübe ile konu ya da sorumluluğunu üstlendiği proje hakkında konuşulması gereken konuların ertelenmesi ya da konuşulmaması, yöneticilerin olumsuz bir tepki vermesinden duyulan korku ve bilgi ve yeteneklerini güvenmeyerek mevcut bilgisindeki eksikliğin de olumsuz karşılanabileceği konular ya da problemlerin konuşulması, diğer çalışma arkadaşlarının yetkinliği hakkında ya da gösterdiği performansa yönelik bir problem hakkında konuşmak, insan kaynaklarından kaynaklanan sorunlar gibi birçok unsuru örgütsel sessizliğe konu olarak ele almakla birlikte, çalışanların sessiz kalmasının nedenleri olarak da çalışanların üst düzey yöneticilerin zaten konu ile ilgili bilgi sahibi olduğunu düşünmesi, algılanan problemin gündeme getirilmesinde durumunda diğer çalışanların durumu kişiselleştirmesi, yöneticilerin pozisyonunun gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olmadığı düşüncesi, konu üzerinde çalışanın hakimiyet kuramaması, utangaçlık, yöneticilerin dile getirilen problemlere yönelik kurumsallıktan öte kişisel bir davranış biçimi sergilemesi, samimiyetsiz bir yaklaşım sergilemesi durumları gösterilebilmektedir. Çalışanların sessizlik davranışını sergilemesi aynı zamanda yöneticilerin duymak istemedikleri konular hakkında gösterdiği tutum ile de ilişkilendirilmiştir (Yıldız 2013, 30-42).

Örgütsel sessizlik, işletmedeki çalışanlar kadar işletmeyi de etkileyebilmektedir. Çalışanların sessizlik davranışını sürdürmesi performanslarında düşümlere neden olabilecek iken, yeni fikirlere kapalılık durumunu da beraberinde getirmektedir. Bu durum uzun vadede işi tatminsizliği, işe yabancılaşma, öğrenme isteğinin körelmesi gibi çeşitli durumlara sebep olabilmektedir (Vakkola ve Bouradas 2005, 444). Örgütsel sessizliğin işletmelerde kararlara katılmama, fikir beyan etmeme, öneriler sunmama gibi fırsatlara olanak tanımaması ve çalışanların motivasyonunu giderek azaltması durumu işletmenin sunduğu hizmetleri de olumsuz etkileyerek işletmelere yönelik de bir tehdit unsuru olabilmektedir (Çakmak Barsbay ve Karadağ 2021,47- 49). İnsan kaynakları departmanının bu durum ile ilgili gözlemler yaparak görünen durumun ötesinde gizli kalan durumları da gözlemleyebilmesi oldukça önem arz etmektedir. Sessizlik durumunun sürekli hale gelmesi ve işletme içerisinde bu tutumu sergileyen çalışan sayısının çoğalması çalışanların performansına etki etmenin yanı sıra mevcut problemlerin sayıca artışına da neden olacaktır. Bu durumda üst yönetim işe alım sürecinde bilgi ve yeteneklerin yanı sıra adayların iletişimsel becerilerini de göz önünde bulundurmalıdır (Yıldız 2013,30-42).

2.8.3.Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti

İşletmelerde, ortak bir amaç doğrultusunda birçok bireyin bir araya gelerek belirlenen amaçları yerine getirmesi sürecinde birbirleri arasında iletişim olması zorunlu bir durumdur. Bu iletişim ise örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin açık sistem ile müşteriler, rakipler, tedarikçiler, iştirakler, devlet ya da diğer çevresindeki aktörler ile iletişim içerisinde olması durumu örgüt dışı iletişim olarak adlandırırken, işletme içerisinde çalışanların iletişimi de örgüt içi iletişim olarak tanımlanmaktadır. Erden (2016), işletme çalışanları arasındaki iletişimin resmiyete dayanması ve yönetim tarafından gündeme gelen, işi ile ilgili süreçlerin yazılarak ya da sözlü olarak ifade edildiği konular biçimsel iletişimi kapsamakta iken biçimsel olmayan iletişimde ise çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla doğal iletişimini sürdürdüğü bir durum olarak tanımlamaktadır (Mutlu 2021, 70).

İşletmelerin insanların bir araya gelerek sosyal yapılar oluşturmaya olanak sağlayan bir yer niteliği taşıması, işletmedeki çalışanların üçüncü kişi ya da kişiler hakkında söylemlerde bulunması ya da dedikodu yapmasına da uygun bir hale gelebilmektedir (Witterk ve Wielers 1998, 189-204). İşletme içerisinde söylenti ve dedikoduların işletmelere ve çalışanlara olumlu ya da olumsuz birçok etkisi vardır. Bu konuda ilk çalışmaları yapan ve farkındalık kazanılmasına olanak sağlayan Noon ve Deldridge (1993), işletmelerdeki sosyal ortamlar hakkında birçok bilginin söylenti ve dedikodular aracılığı ile ortaya çıktığını ve yayıldığını ifade etmektedir. İşletmelerin yönetsel boyutunda, bu söylem ve dedikodular analizler ve gözlemler için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Berkos (2003), örgüt içerisindeki dedikoduların yapıldığı kişiler arasında paylaşılan bilgilerin tarafsızlığı ve doğruluğu konusunda bir kesinlik taşımadığını ifade ederken ahlaki boyutta da tartışılabilir olduğunu ifade etmektedir (Mutlu 2021, 71).

Şahin ve Wolff (2019), örgütsel dedikodunun özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir: Örgütsel dedikodu iş ile ilgili olabileceği gibi iş konusu haricinde de konuları kapsayabilmektedir. Örgütsel dedikodu ve söylentiler biçimsel olmayan bir iletişim biçimindedir ve bu sebepten engellenmesi imkansızdır. En az iki kişi tarafından yapılan dedikodular planlı ya da plansız gerçekleşebileceği gibi bu dedikodu ve söylentilerin etkileri de kişilere ve işletmeye karşı olumlu ya da olumsuz yönde seyredebilmektedir (Coşkun 2020, 49-77). İşletmelerde belirsizlik durumlarının fazlaca yaşanması, çalışanların mevcut durum ve gelecek ile ilgili birtakım öngörülerini kendi aralarında paylaşması söz konusu olabilmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanların bilgi ihtiyacını da karşılamak isteği ile ilgilidir (Kramer 1999, 305-315). Hiyerarşinin ön planda olduğu ve katı bir yönetim tarzını benimseyen işletmelerde astlar ve üstlerin ilişkileri minimum düzeyde gerçekleşmekte iken, astları ile işletme içerisinde bilgi paylaşımını yapmak konusunda içine kapanık bir tavır sergileyen yöneticilerin de bu tavrı, iletişim kopukluklarına sebep olabilmektedir (Difonzo ve Bordia 2002, 19-35). Toksik çalışma ortamları da örgüt ikliminin negatif bir duruma bürünmesi ile işletmeye güveni azalan çalışanların kendilerini korumak ve stresli çalışma ortamında psikolojik olarak daha iyi hissedebilmek adına çalışanlar arasında söylenti ve dedikodulara neden olabilmektedir. Astlarına güven duymayan yöneticiler ya da yöneticilerine güven duymayan astlar, dedikodu ve söylentiler ile elde ettikleri

bilgiler ile kendilerini daha iyi hissetmek konusunda bir unsur olarak ele alabilmektedirler (Büte ve Özveren 2014, 957-963).

İşletme içerisindeki söylenti ve dedikoduların ortaya çıkması ve yayılması işletmeleri de çeşitli yönlerden etkileyebilmektedir. İşletmelerde olumsuz yönde ele alındığında, dedikodu ve söylentilerin, dedikodu yapılan kişiye yönelik olumsuz bir algı oluşması ya da itibarına zarar vermesi amacı ile yapılabilir (Coşkun 2020, 49-77). Ogasawara (1998), astların üstlere yönelik dedikoduları kimi zaman kişilerin daha üst konumu hak ettiği inancından doğurabileceğini ve bu sebepten yöneticilere yönelik asılsız söylemler ve dedikoduda bulunabilen astlar, işletmedeki konumlarını bu şekilde koruyabileceğine inanmakta olduğunu ifade etmektedir. İşletme içerisinde çalışanların söylenti ve dedikoduları negatif bir durum içermediği sürece işletmeye fayda sağlayabilecek olumlu etkiler gösteriyor iken kişilerin menfaatlerini korumak ya da arttırmak amacıyla asılsız söylemlerde bulunması ise örgütsel sinizm, işten ayrılma durumu, örgüt iklimini ve kültürünü olumsuz etkileme, işletmeye yönelik asılsız haberler ve güven duygusunun sarsılması gibi durumlara yol açabilmektedir (Michelson ve Mouly 2004, 196). Bordia vd. (2006), örgüt içerisindeki dedikoduların içeriklerinin çoğunlukla işe alım- işten ayrılma-terfii-politika ya da prosedürdeki değişiklik- yönetime yönelik eleştiriler gibi durumları kapsadığını ve bu söylenti ve dedikoduların hızla yayılmasının çalışanların stres seviyesinde de artış meydana getirdiğini ifade etmektedir. İşletme yöneticilerinin söylenti ve dedikoduları engellemeye yönelik neler yapabileceği konusunda Eroğlu (2005), Erden (2016) ve Çiçek (2020) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: Yönetim kademesindekilerin astlara karşı belirsizlik ve güvensizlik durumunun yaşanmaması için açık ve net bir tavır sergilemesi ve paylaşımcı bir tutum sergilemesi gerekliliği, bu paylaşımların biçimsel iletişim kanalları üzerinden yürütülmesi ve dedikoduların bu şekilde önüne geçilmesi, negatif söylem ve dedikoduların ortaya çıkmaması ya da çıkması durumunda kimsenin bunu dikkate almamasını sağlamak adına işletmeyi geliştiren faaliyetlere yönelmesi ve örgüt iklimini pozitif yönde iyileştirmeleri, işletme içerisinde bir bilginin herkes tarafından öğrenilmesi ve tepkilerin değerlendirilmesi için informal iletişim yönteminin kullanılarak hem bilgi akışı hızlanırken hem de geri dönüşlerin öğrenilerek analiz edilmesi yönetim tarafından yapılabilir tutum ve davranışlardır (Mutlu 2021, 78).

2.8.4. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı, genel olarak bireysellik kavramı ile açıklanmaktadır. Mutluluk, değerler ya da özgürlük gibi herhangi bir kavram ile bağlılık kurmayarak normların toplumsal düzeyde küçümsenmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm ise, işletmedeki çalışanların her birinin bireysel özellikleri ele alınarak, bakış açıları ve inançlarının işletmenin bakış açısı ve inançları ile uyuşmaması durumu olarak ifade edilmektedir. Sinizm düşünce akımı, menfaatlerini ön planda tutan, tatminsiz, sürekli olarak eleştirel yaklaşım sergileyen bireyler ile özdeşleştirilen bir kavram olarak günümüzde bu şekilde ifade edilmektedir (www.iienstitu.com Erişim Tarihi: 27.04.2022). Her bir çalışanın işletmeye farklı kültürlerden dahil olduğu dikkate alındığında, kişiler arasındaki beklentilerin ya da bakış açılarının farklılığı da dikkat çeken bir unsur olarak kendini gösterebilmektedir (Yastioğlu, Barutçu ve Taş 2017, 221).

İşletmelerde alınan kararlara yönelik çalışanların inanç duymaması ve güvenmemesi, yönetici pozisyonundaki bireylerin kendi kişilik özelliklerini gizleyerek olduğundan farklı tutum ve davranışlar sergilediği düşüncesi ile bağlı bulunduğu işletmeye karşı olumsuz şekilde düşünceler beslemesi ve tavır sergilemesi örgütsel sinizm ile açıklanmaktadır (Çelikten ve Çanak 2016, 45-78). Örgütsel sinizm çalışanlarda iş tatminsizliği, örgütsel vatandaşlık ve desteğin azalması, örgütsel bağlılığın azalması, işe yabancılaşma, verimliliğin düşmesi, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Kaynak 2021, 109-131). Örgütteki her bireyin pozisyonu yönetici ya da çalışan olsa da fark etmeksizin güven duygusunun yok olması, bireylerin düşüncelerini çarpıtmadan ifade edebileceğine olan inançsızlık, kişilerin karakter özelliklerini gizleyerek farklı bir kimliğe bürünmesi durumu işletme içerisindeki atmosferi olumsuz yönde etkileyerek sinizme sebep olabilmektedir. Bakker (2007), örgütsel sinizmin yaşandığı ortamlarda çalışanların var olan herhangi bir problemin boyutu fark etmeksizin çözüme kavuşamayacağına olan inancın da örgütsel sinizme neden olabildiğini ifade etmektedir (Taşkiran ve Taşkın 2018, 273-285).

2.8.5. İş Yeri Nezaketsizliği

İşyeri nezaketsizliği, 1999 yılında, Andersson ve Pearson tarafından ilk kez, karşılıklı saygının hiçe sayılarak iş yeri içerisinde zarar verme niyeti taşıyan olumsuz bir durum olarak ifade edilmiştir (Uğurlu ve Çağlın 2021, 131). İşletme içerisinde karşılaşılan iki bireyden birinin selam vermesi ve diğerinin bu selamı yanıtsız bırakması, dışlanma, düşmanca tavırlar sergilemek ya da kişiyi görmezlikten gelmek, yapılan bir iyilik karşısında kişiye teşekkürlerini iletmemek, ağır mesajları kısa bir formda göndermek, toplantılar ya da etkinlikler düzenlendiğinde kişi ya da kişilerin bir kısmını dışlamak ve haberdar etmemek gibi davranışlar iş yeri nezaketsizliğine örnek olarak gösterilmektedir (Küçük ve Çakıcı 2018, 75-87). İş yerindeki nezaketsiz davranışları sergileyen bireylerin eğitilmesi ve bu davranışa son vermesi adına bu davranış biçiminin bir rahatsızlık olduğunun ifade edilmesi ve bu zorbalık türünün diğer çalışanları olumsuz yönde etkilediğine, verimlerini düşürerek, işletmeye karşı yabancılaşma durumunun yaşanmasına sebep olduğunu bu davranış sergileyen bireylere ifade edilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ise bu durumu her kademedede gözlemleyerek çeşitli yaptırımlar ile iş yerinde önüne geçmesi ve daha kötü durumların yaşanmaması adına tedbir alması gerekmektedir (Kaynak 2021, 117-143).

2.9. İşten Ayrılma Niyetini Belirleyen Faktörler

İşten ayrılma niyeti taşıyan çalışanlar incelendiğinde, çeşitli etkenlerin süreci etkileyerek öncelikle işten ayrılma niyetine sonrasında ise gerekli önlemler alınmadığında işten ayrılma durumuna sebep olabileceği gözlemlenmektedir. Söz konusu etkenler çalışanların kariyer olanakları, alınan ücret ve çalışma arkadaşları ile iletişimleri şeklinde çeşitlilik gösterebilmektedir. Yozgat vd. (2013), işletmelerde çalışanların işletmedeki çalışma süresini ele alarak, kıdemli olarak nitelendirilebilecek eski çalışanların emeklilikleri konusun da devletin erken emekliliğe teşvikine yönelik politikalar oluşturmamasının çalışanların daha fazla süre işletmede işlerine devamlılığını sağlamaya yardımcı olacağını ve bu anlamda çeşitli teşvikler ile elde tutulabileceğini ifade etmektedir. İşletmelerin çalışanlarının güvenlerini kazanması, maaşlar ile teşvikin sürdürülmesi ve çalışanların işlerine yönelik yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmesi amacıyla çeşitli eğitimler ya da aktiviteler ile teşviki sürdürmesi

Çalışanların işe devamlılığını arttıracak niteliktedir (Kaptanoğlu 2020, 161-173). İşten ayrılma süreci, işletme ve bireyler için birçok olumsuz duruma sebebiyet vermek ile birlikte kurum içerisinde diğer çalışanların da istifa sürecini hızlandırmada etki edebilmektedir (arıkı ve elikkol 2009, 10). Çalışmanın devamında işten ayrılma niyetini belirleyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak üç alt başlık içerisinde incelenecektir.

2.9.1. Bireysel Faktörler

İşletmelerin ortaya koydukları başarıları ya da başarısızlıkları çalışanların işten ayrılma niyetine dolaylı bir şekilde etki edebilmektedir. Çalışanların, görevini sürdürdüğü işletmelerde işine yönelik etkili ve verimli bir şekilde başarıları elde etmesi ve bununla birlikte işletmenin de kişiye ödüllendirmesi ve başarıları göz ardı etmemesi ile daha çok motive olarak işine yönelmesi ve işletmeye bağlılığının artması durumu çalışanlar ve işletmeler için önemli bir etken iken çalışanların başarı elde etmesinin işletme tarafından göz ardı edilmesi ya da çalışanın başarısızlığının gündeme getirilmesi ve başarısızlığın giderilmesi noktasında işletmelerin herhangi bir adım atmaması durumu çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltarak işe yabancılaşmasına ve zamanla işten ayrılma niyetinin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. İşletmelerin başarıları ya da başarısızlıkları ise çalışanların ileride işletmenin hangi noktada olacağı, kendilerine sunulacak imkanlar, terfi olanakları gibi çeşitli açılardan değerlendirilerek başarı durumuna yönelik algıyı oluşturarak bu algının sonucunda işe devam etmek ya da işten ayrılmak gibi sonuçlara neden olabilecektir (Polat ve Meydan 2010, 125).

Günümüz piyasasında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için sundukları ürün ve hizmetlerin yanı sıra mevcut çalışanlarını elde tutmak konusunda da rekabet ettikleri bilinmektedir. Teknolojinin de gelişimi ile birlikte bireylerin farklı işletmeler ile iletişim kurmasının kolaylığı artmıştır. Bunun yanı sıra diğer işletmelerin çalışanlarına sundukları imkanlar, çalışanların işletme ile ilgili fikir ve görüşleri de paylaşılarak farklı işletmenin çalışanlarını etkilemektedir ve mevcut işi ile diğer alternatifleri kıyaslayan çalışanların işletmelerindeki görevlerine devam etmesi ya da

diğer alternatifleri değerlendirerek mevcut işinden ayrılması durumu ortaya çıkabilmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu 2014, 45-65).

İşten ayrılma niyetinin bireysel nedenleri arasında görev süresi, cinsiyet, yaş, sorumluluklar ve sahip olunan statü gibi çeşitli unsurlar gösterilebilmektedir. Çalışanların yaş faktörü bireysel etkenlerden ilki olarak incelendiğinde genç yaştaki çalışanların işe ve işletmeye yönelik ve de özel yaşantısına yönelik beklentilerinin kendilerine kıyasla daha yaşlı çalışanlar ile karşılaştırıldığında daha fazla beklenti içerisinde oldukları görülmektedir. Ayrıca iş ile ilgili süreçlerin hızlı olması isteği ve iş dışında sosyal hayatlarına da gerekli zamanı ayırmak istekleri genç çalışanlarda işten ayrılma niyetini daha fazla tetikleyebilmektedir (Sarioğlu 2010, 200-213). Diğer bir görüşü ele alan çalışmalarda ise yaş oranı arttıkça işten ayrılmaların azaldığı ifade edilmektedir. 25-30 yaş aralığında çalışanların daha ileri yaşlardaki çalışanlara göre işten ayrılma oranı daha az olarak ifade edilmektedir. Kişinin işletme içerisindeki görev ve sorumluluklarını, çalışma ortamını, çalışma arkadaşları ile olan iletişimini benimsemesi ve işine bağlılığı genellikle belirtilen yaş aralıklarında yoğun olarak görülebilmektedir. İşten ayrılma niyeti ile çalışanların yaşı arasındaki ilişki olumsuz nitelikte değerlendirilmektedir (Mobley vd. 1979, 493-522). Bireysel unsurlardan bir diğeri olan cinsiyet ise yapılan araştırmalarda iki farklı bakış açısı ile ele alınarak farklı sonuçları doğurabilmektedir. Yapılan çalışmaların bazılarında kadınların ve erkeklerin benzer oranda işten ayrılma niyeti taşıdığı ifade edilmekte iken (Griffeth vd. 2000, 363-488), diğer bakış açısını ele alan çalışmalarda ise kadın çalışanların daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun gerekçesi ile kadın çalışanların nispeten daha fazla sorumluluk sahibi olduğu ve çalışma hayatına uyum sorunu yaşadığını ve bu sebepten işten ayrılma niyetini daha fazla taşıdığını ifade etmektedir (Örücü vd. 2007, 117-135). Çalışanların işletmedeki görev süreleri de bireysel etkenler arasındadır. Bağlı bulunduğu işletmede uzun zamandır görevini sürdüren çalışanlarda işten ayrılma niyeti daha az görülmekte iken daha kısa süreli çalışanlarda ise bu durum daha sıklıkla görülmektedir (Mobley vd. 1979, 493-522). Bu görüşe ek olarak, yapılan çalışmaların bazılarında ise uzun yıllar bir işletmede aynı görev ve sorumlulukları yürüten çalışanların tükenmişlik hissetmesi, mesleki deformasyonu, stres gibi olumsuz birçok olumsuz etkeni yaşamakla beraber işten

ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğunu ifade etmektedirler (Kaptanoğlu 2020, 162). Çalışanların toplumsal kimliği de işten ayrılma niyeti ile ilgili ele alınabilecek bireysel faktörlerden bir diğeridir. Bireylerin medeni durumları, bir ailelerinin olması ve bu aile ile ilgili sorumluluklarının fazlalığı durumu işten ayrılma niyetini ve davranışını minimuma indirgemektedir (Mobley 1979, 493-522). İşletmede çalışana yönelik verile roller, görev ve sorumluluklar, statü ise bireyin iş yaşamı ve aile yaşantısı ile çatışma durumuna sebebiyet verdiğinde işten ayrılma niyeti görülebilmektedir (Efeoğlu ve Özgen 2007, 237-254).

2.9.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel nedenlerin işten ayrılma niyetine etkisi incelendiğinde bu nedenlerin arka planında kalan, çalışanların işletme ile ilgili problemlerinin belirlenmesi ve çözüme kavuşturulması durumunda işletme yönetiminin büyük bir oranda paya sahip olduğu ifade edilmektedir. Yönetim süreci ile ilgili çalışanların rahatsızlık duyduğu konular işten çıkarmaların yanı sıra istifalara da sebebiyet verebilmektedir. İşletmelerdeki çalışanların ücretleri de işten ayrılma niyetine neden olabilecek unsurlardandır (Tütüncü ve Demir 2003, 149). Ücret ile ilgili memnuniyetsizlikler, çalışma ortamlarındaki yetersizlikler, işletmenin sosyal destek anlamındaki yetersizliği, iletişim ile ilgili problemlerin yaşanması ve çatışmalara sebebiyet vermesi, iş koşullarının fazlalığı ve zorluğu dolayısıyla çalışanların sağlık durumlarında ortaya çıkabilecek diğer olumsuz durumlar da örgütsel nedenler olarak ifade edilmektedir (Kaptanoğlu 2020, 162).

İşletme içerisinde çalışanların, yönetici ya da liderleri ile aralarındaki ilişki de işten ayrılma niyetine etki edebilmektedir. Danserau vd. (1975), liderlerin işletmedeki tüm astlarına aynı mesafede olmaması, ikili ilişkilerde iletişimin farklı bir boyutta olması durumunu lider- üye etkileşimi olarak ifade etmektedir (Breukelen, Schyns ve Blanc 2006, 295-316). Bu ikili ilişkide iletişimin pozitif yönde ilerlemesi durumu işletme açısından olumlu sonuçlar doğurabilmesine imkân tanısa da bu durumun aksine olumsuz bir sonuç doğurabilecek negatif yönlü lider ve üye ilişkisi ise işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir. Gerstner ve Day (1997), bu durumda daha fazla

çalışılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Ayrıca bu duruma sebep olabilecek faktörlerin ortaya konulması konusunda da Vecchio vd. (1986), çalışma önerisinde bulunmuşlardır. Grup içerisinde olarak sayılabilecek astların diğerlerine kıyasla daha fazla bilgiye ve güvene liderler aracılığı ile sahip olabilmesi durumu işe yönelik tatmin düzeyinin yüksek olmasını ve verimliliklerinde artışı tetiklemekte iken grup dışında kalan diğer üyeler açısından olumsuz bir algıya sebep olmaktadır. Liderler ile astların daha seyrek bir biçimde görüşebilmesi, bilgi ve güven faktörlerinin minimum düzeyde seyretmesi gibi olumsuz durumlar çalışanların iş tatminini de negatif yönde etkilerken örgütsel bağlılığı da azaltıcı etkiye sahiptir. Bu durum, uzun vadede işten ayrılma niyetini ve işten ayrılma davranışını da ortaya çıkarabilmektedir. Morrow'a (2005) göre, çalışanların ve liderlerin iletişimleri örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etki eden önemli etkenlerdendir (Şahin 2011, 277-288).

2.9.2.1. İşe Yönelik Tatminsizlik

Çalışanlar, bağlı bulundukları işletmelerde görevlerini sürdürmekte iken işletme içerisindeki kariyer fırsatlarını da genellikle değerlendirme çabası içerisindeyler. İşletme içerisinde kariyer fırsatlarının sunulmaması ya da çalışanların olumsuz bir şekilde algılayarak hüsrana uğraması durumu ile arka planda kalması, yöneticilerin ise bu durumda çalışanların gelişimine katkı sağlayabilecek alternatifler sunmaması ya da yeterli düzeyde gerçekleştirememesi durumu zamanla çalışanlarda mevcut işlerine yönelik hak ettiğinin karşılığını alamamak düşüncesiyle birlikte işten ayrılma niyetini meydana çıkarabilmektedir. Bu durum ayrıca çalışanın diğer işletmelerdeki fırsatları değerlendirmesine ve işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına dönüşmesine de sebebiyet verebilmektedir (Houkes vd. 2003, 428-429).

Çalışanlar için işletmelerin sunduğu sosyal destekler de oldukça önem arz etmektedir. Sosyal desteğin yetersiz bulunması da çalışanları işten ayrılma niyetine sevk edebilmektedir (Johannes vd. 2009, 832). Çalışanların işletmeye yeni katıldığı dönemde oryantasyon ve meslek eğitimi alması işe devamlılığı tetikleyici bir unsur olarak ele alınabilmekte iken herhangi bir oryantasyon sürecine dahil olmayan ve mesleki eğitimler almayan bireylerde ise işten ayrılma niyeti daha fazla görülmektedir

(Elnaga ve Imran, 2012, 134). Çalışanların işlerine ve işletmeye yönelik beklentileri ve beklentilerinin karşılığını bulmaları ya da bulamamaları durumu incelendiğinde çalışanların işlerine yönelik tatminsizlik durumunu yaşıyıp yaşamadıkları analiz edilebilmektedir. Bireyler, mevcut görev ve sorumluluklarını paylaştığı ya da statü olarak aynı düzeyde yer aldığı çalışma arkadaşları ile alınan ücretleri ve sunulan diğer yan hakları kıyaslayarak eşit olup olmama durumunu ölçerek tatmin olma ya da olmama durumunu yaşayabilmektedir (Nergiz ve Yılmaz 2016, 50-79). Özgan vd. (2012), çalışanların mevcuttaki işlerinden ya da işletmelerinden çeşitli sorunlar sebebi ile yaşadığı tatminsizliklerin işletmeler açısından tehdit unsuru olarak ele alınabileceğini ve bu duruma gerektiği zaman müdahale edilmediğinde çalışanlar açısından personel devir hızındaki artış başta olmak üzere örgüte bağlılığın azalması, keyfiyete dayalı devamsızlıklar, örgütsel intikam ya da sadakatsizlik gibi olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalınabileceğini ve bu olumsuz durumların işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışlarına sebep olabileceğini yaptığı çalışmalarda ifade etmektedir (Kaptanoğlu 2020, 161-173).

2.9.2.2. İş Yükünün Fazlalığı

İşletmelerde çeşitli dönemlerde çalışan sayısında eksiklikler görülmesi ve bu sebepten mevcut çalışanların iş yükünün fazlalaştırılması, verimli bir çalışma çıktısı beklentisi gibi sebepler çalışanların psikolojilerini olumsuz yönde etkilemektedir ve bu durum işten ayrılma durumuna yol açabilmektedir (Jones vd. 2007, 663).

2.9.2.3. Stres

İşletmelerin iç ya da dış çevrelerinde zaman zaman ortaya çıkabilecek problem ya da çatışmaların yanı sıra işletme içerisindeki yönetsel ya da çalışanlar arası çatışmalar bireylerde stres düzeyinin artmasına zemin hazırlayabilmektedir. Ayrıca çalışanlarda mevcut görev ve sorumluluklarından dolayı yaşanan sıkıntıları da zamanla stres durumuna sebep olabilmektedir (Efeoğlu ve Özgen 2006, 238). Çalışanların aldıkları ücretler ile geçim sağlayamayacakları düşüncesinden doğan endişe ve korku, kendini güvende hissetmemek ya da işletmede rol belirsizliği yaşaması durumu da stres kaynağı olarak ifade edilmektedir. (Qureshi vd. 2003, 150).

2.9.2.4. Ücretler

Çalışanların yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücret, iş tatmini ve devamlılığı açısından oldukça önem arz etmektedir. İşten ayrılma durumlarının nedenleri incelendiğinde, yapılan çalışmalar ücretlerin önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların işe devamlılığını ve memnuniyet düzeyini büyük oranda etkileyen bu faktör, hak edilen tutara eşit ya da fazlası olarak ödendiğinde çalışanların verimliliğinde etki edebilecek iken eksik ya da yetersiz bir tutar ise devamsızlığı, tatminsizliği ve sonuç olarak işten ayrılma niyetini ortaya çıkaracaktır (Suğur vd. 2008, 162). Çalışanların bağlı bulunduğu işletmelere katkı sağlayabilmesi, bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkararak verimli bir çalışma ile başarılı sonuçlar elde edebilmesi durumu ve bu duruma ek olarak yaşam koşullarını da iyileştirme çabası ücret artışı ve ödüllendirilme beklentisini de ortaya çıkarabilmektedir. Bu beklentilerin karşılanmaması durumu ise işletme tarafından maliyet olarak değerlendirilerek gereği yapılmadıkça çalışanın işe karşı isteğinin olmamasına, yabancılaşmasına, işten ayrılma niyetine kapılmasına ve sonuç olarak işten ayrılmasına yol açabilmektedir (Özdemir vd. 2016, 59-69).

2.9.3. Çevresel Nedenler

İşletmelerde çalışanların işten ayrılmasına neden olabilecek işletme ve çalışanların haricinde dış çevrede gelişen durumlar da ortaya çıkabilmektedir. Çevresel faktörler incelendiğinde, Şimşek vd. (2008) tarafından yapılan çalışmalar ülkelerdeki ekonomik problemlerin işletmelere ve çalışanlara yansımaları, günümüzde teknolojinin gelişmesi ile beraber gelir elde edilebilecek iş sayısının çoğalmasının ya da yeni iş alanlarının ortaya çıkmasının, dönem dönem ekonomi alanında dalgalanmaların meydana gelmesi ile birlikte kaos ortamlarının meydana gelmesinin işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, dönemselsel olarak tarım alanında faaliyetlerin sürdürülmesi ya da bazı ülkelerde -özellikle gelişmekte olan ülkeler- tarım faaliyetlerini tamamen göz ardı edememesi, kopamaması durumları da çevresel nedenler arasında sayılabilmektedir (Kaptanoğlu 2020, 161-173).

İşten ayrılma niyetine neden olabilecek faktörler incelendiğinde, işletmelerin yöneticileri örgütsel ve bireysel nedenler ile ortaya çıkan işten ayrılma niyeti ve davranışına müdahale edebiliyor iken, işten ayrılma niyetine neden olan kaynak çevresel ise bu durumda müdahale etmede etkilerini yitirebilmektedirler. Ülkelerde ya da global olarak incelendiğinde, ekonomik anlamda yaşanan krizler ya da işsiz bireylerin sayısının giderek fazlalaştığı dönemlerde işletmelerde, çalışanların alternatif bir iş bulamayacağı düşüncesi ise işten ayrılma niyetine sahip çalışanların sayısını azaltmaya etki edebilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci 2012, 190).

2.10. İşten Ayrılma Niyetine Engel Olmak

Çalışanların işten ayrılma eylemini gerçekleştirmeden önceki aşamada işten ayrılma niyetine kapılması durumu işletmenin yöneticileri tarafından algılanması önceden engel olmaya ve rahatsız olunan durumları sonuca ulaştırmaya yardımcı olabilmektedir. Bu durum, çalışanlara da olumsuz etkileri beraberinde getirebilmektedir. İşten ayrılma durumu işletmenin yanı sıra işten ayrılan bireyin çevresindeki diğer çalışma arkadaşlarına da etki edebilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek ve işten ayrılmayı düşünen personelin elde tutulması ve işletmenin maliyetlerinin de azaltılması, çalışanların işten ayrılma sebeplerinin irdelenerek çözüme kavuşturulması ve gelişmeleri açısından faaliyetlere katılım gösterilmesi oldukça önem arz etmektedir (Hughes vd. 2010, 351-362).

İşletmelerde insan kaynakları departmanlarının işten ayrılma niyetini önlemek konusunda büyük bir paya sahip olduğu ifade edilmektedir. Adayların işe alımında bilgi ve yetenekleri gözetilerek doğru bir şekilde yönlendirilmesi, çalışanların bağlı bulundukları işletmede kariyer gelişimine olanak sağlanması ve terfii sürecinin sağlıklı bir biçimde ilerlemesi, ödül ve ceza sisteminin adaletli bir şekilde yürütülmesi, ödüllerin bireyleri motive edecek şekilde belirlenmesi, her bir çalışanı birey olarak ele alarak ilgi, yetenek ve sahip olduğu bilgi birikime göre değerlendirmenin gerekliliği ve memnuniyetlerine önem verilmesi, ücretlendirmenin net olması ve bu konuya yönelik belirli aralıklarla çalışanların tatmin düzeyinin ölçülmesi durumu işten ayrılma niyetini önleyebilecek unsurlar olarak ifade edilmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol 2009, 153-156).

2.11. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşletmelerde çalışanların işten ayrılma durumlarının gerçekleşmesinden önceki aşama, işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir. İşletme içerisinde yaşanan problemlerden dolayı stres durumu ile karşı karşıya kalan ve işten ayrılmak isteyen çalışanların işletmedeki diğer çalışanların psikoloji sağlığına ve işletme sağlığına pozitif yönde etki edebilecek iken kendi psikolojik durumu için de katkı sağlayacaktır (Adams 1963, 422-435). Mevcut işini bırakarak yeni bir çalışma ortamına dahil olan çalışanların yeni bir ortama katılarak farklı insanlarla tanışarak iletişim ağı kurabilmesi, sosyal aktivitelere katılım göstermesi gibi durumlar da çalışanların işten ayrılma niyeti sonucu elde ettiği faydalar arasında gözlemlenebilmektedir (Nienaber ve Masibigiri, 2012, 67-84). Mobley, çalışanların mevcut işinden başka bir iş ortamına geçişinde ücrette artışın yaşanması durumunun, yeteneklerini ve bilgilerini yeni iş ortamında sergilemek isteyen çalışan, bu durum ile kendine inancını geliştirme amacını taşıyarak motivasyonunu ve verimliliğini arttırabileceğini, yeni işletmenin sunacağı teşviklerden faydalanmanın kişiye olumlu yönde katkıları olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, kendi isteği ile işten ayrılan çalışanların sosyal haklarını ve yan haklarını kaybetmesi durumu, yeni bir çalışma ortamına girerek yeni insanlarla tanışacak olmanın stresi, kariyerinde değişiklikler ve bu değişikliklerin bireyin sosyal hayatına etkisi gibi olumsuz etkileri de olabilmektedir (Mobley, 1982,113). İşten ayrılma niyetinin çalışanlar açısından olumsuz sonuçları incelendiğinde ise işten ayrılma niyeti taşıyan bireylerde diğer çalışanlara kıyasla daha minimum seviyede motivasyon görülerek çalışmanın verimliliğini de aynı oranda azalttığı ifade edilmektedir (Hui vd. 2007, 745).

Çalışanlar mevcut işlerinden ayrılmaya niyetlendiğinde ve alternatif durumları aramaya başladığında, beklentilerini karşılamayan herhangi bir işe denk gelememesi ve arayışını sürekli olarak sürdürmesi durumu mevcut işinde performansının daha da azalmasında ya da devamsızlık durumlarının yaşanmasına da etki edebilmektedir. Bu durumun çalışanlar için olumsuz sonucu ise kendine olan güveninin azalması durumudur (Bowen 1982, 206). Mangumi, çalışanların kendi istekleri ile işten ayrılması durumunun olumsuz sonuçlarından bir diğerini ise tazminatın kaybı olarak

ifade etmektedir (Çimen Fedai 2022, 82). Örgütler için çalışanların kendi isteği ile ayrılması durumunun olumlu ya da olumsuz sonuçları incelendiğinde, düşük performans gösteren, verimliliği düşen, işe yönelik negatif bir tutum sergileyen bireyin ayrılması işletmelerin sağlığı açısından olumlu etki etmektedir (DeConinck ve Bachmann 2005, 876). Çalışma ortamında, çalışma arkadaşları ile iletişimde ve iş süreçlerinde sıkıntı yaşayabilen çalışanların kendi istekleri ile işten ayrılması durumu, çalışma ortamındaki diğer çalışanların daha sağlıklı bir şekilde çalışma sürecini yürütmesine olanak sağlamaktadır (Staw, 1980 253-273). Çalışanların işten ayrılması ile birlikte yerine gelecek yeni çalışanın işletmeye yeni fikirler sunması ve önerilerde bulunması ya da çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdığı anda işletmelerin buna engel olmak adına yaptığı çalışmalar sonucu değişime uyum sağlama ve eksiklerini giderme amacı ile gelişim göstermesi durumu da işletmelere yansıyan olumlu sonuçlar arasında sayılabilmektedir (Dalton 1979, 226). Lee ve Maurer (1999), çalışanların işten ayrılması sonrası yerin gelen yeni personelin işgücüne katkısı, daha verimli çalışarak daha başarılı sonuçları elde etmesinin ve diğer çalışanlar ve yöneticiler ile iletişimde daha fazla özen göstermesini işletmeler açısından fırsat olarak nitelendirmektedirler (Çimen Fedai 2022, 86). Mobley, işten ayrılma niyetinin sonuçlarını olumlu ve olumsuz açıdan ele alarak incelediğinde ise, verimsiz çalışarak minimum performans gösteren personel yerine daha sağlıklı bir biçimde çalışmasını sürdüreceği yeni iş gücünün işletmeye dahil olması durumunu, gelen yeni personelin işletmeye yeni bilgiler ve teknolojik aktarımlar sağlayabilmesini, işten ayrılan çalışanın, diğer çalışanlar ile yaşadığı problemlerin de giderilmesi ile çalışma ortamında da memnuniyetin artmasını olumlu bir sonuç olarak değerlendirmektedir. Olumsuz anlamda işten ayrılma durumunun işletme açısından sonuçlarını ise, yeni personelin oryantasyon süreci, eğitimi için ortaya çıkan maliyetler, performans kaybı ve işten ayrılan bireyin yerine farklı birinin araştırılması sürecinde diğer çalışanların iş yükünde fazlalıkların oluşması ve bundan duyulan memnuniyetsizlikler ya da çalışanların performanslarındaki düşüş, işten ayrılan çalışanın diğer çalışanları da etkisinde bırakarak işten ayrılma düşüncesine sebep olabilmesi ihtimali ve işten ayrılan personelin çalışmaya başladığı diğer işletmelerde eski işletmesinden olumsuz söylemlerde bulunması olarak değerlendirilebilmektedir (Mobley 1982, 114).

İşletme içerisinde yüksek bir performans göstererek başarılı bir iş süreci yürüten çalışanların çeşitli sebeplerden işletmeden ayrılma isteği, işletmelerin engell olmaya çalıştığı durumlardandır. Her bir personelin işten ayrılması ile iş ilanlarının yayınlanması, adayların değerlendirilmesi, oryantasyon ve eğitim süreci gibi birçok maliyet ortaya çıkabilmekte iken. Özellikle bu bireylerin işten ayrılması, kendisine yapılan maliyetlerin yanı sıra işlerin aksaması ya da performansta düşüklüğe daha fazla sebep olabilmektedir (De Moura vd. 2009, 540-547).

2.12. Toksik Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Toksik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, Aubrey (2012), işletmelerdeki toksik liderlerin varlığının ve ortaya koyduğu olumsuz davranış biçiminin hem çalışanlara hem de işletmelere ciddi anlamda olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Hadidian ve Zarei 2016, 84).

Toksik liderlerin çalışanlar ile olumsuz yönde iletişimini sürdürmesi çalışanların zaman içerisinde sessizleşmesine, motivasyonu ve verimliliği düşürerek işine yabancılaşmasına, işletmeye karşı bağlılığının azalmasına ve en nihayetinde işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. Appelbaum ve Roy-Girard (2007), bu olumsuz davranış biçiminin çalışanlarda psikolojik sıkıntılara da yol açarak, çalışanın işten ayrılma niyetini eyleme dönüştürmesinde etkisi olduğunu ifade etmektedir (Özyurt ve Kaptanoğlu 2020, 168).

İşletmelerde toksik davranışların sergilenmesi ve bunun sonucunda çalışanların olumsuz etkilere maruz kalması, çalışanların işlerine ve sosyal ilişkilerine yönelik enerjilerini de bitiren ve işletmeler için önem arz eden tarihlerin dikkatten kaçmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda personellerin işten ayrılma niyetine kapılması, yetenekli ve bilgi birikimlere sahip olan çalışanların da işletmelerden ayrılmasına neden olmaktadır (Frost 2004, 113). Maltis ve Özçelik (2004), çalışanların toksik özellik sergileyen liderlerden ve oluşan toksik ortamdan hızla uzaklaşmak istediğini ve toksik liderlerin karar süreçlerini de olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir (Özyurt ve Kaptanoğlu 2020, 168).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, toksik liderlik davranışının işletmelerde çalışanların işe yabancılaşma durumuna ve işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların bağlı bulundukları kurumlarda, çalışma ortamını paylaştığı liderlerin olumsuz davranışlarının toksik liderlik özellikleri gösterdiği farkındalığının çalışanlar tarafından kazanılması ve bu toksik özelliklerin çalışanların işlerine ve işletmelerine karşı duygu, düşünce ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek işe yabancılaşma durumunun önlenmesi ve işten ayrılma niyetini engelleyerek hem bireylerin olumsuz durumları yaşamaması, etkin ve verimli bir çalışma sürdürmesinin yanı sıra işletmeler için de maliyetlerin minimuma indirgenmesi ve örgüt ikliminin olumsuz etkilenmemesi, çalışmalar ile başarı elde ederek işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Özel sektör ve kamu sektöründe beyaz yakalı çalışanların toksik liderlik davranışlarına maruz kalması ile işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetlerinin etkilenme düzeyi istatistiksel olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın elde edilen bulgularının akademik çalışmalarda farklı kavramlarla ele alınarak konu ile ilgili daha detaylı ve çeşitli bakış açıları ile ele alınması ile akademik anlamda fayda sağlamayı amaçlamakta iken işletmelerin ise liderlik, toksik liderlik ve işe yabancılaşma gibi kavramlar hakkında bilgi sahibi olması ve işletmedeki çalışanların yönetim kademesinde ise denetlenmesi, ast olarak çalışan personellerin işe alınması ve devamında yetkinliklerine yönelik görevlendirmelerin yapılması ve liderlerin olumsuz davranışlarından dolayı işlerine yönelik çeşitli olumsuzluklar yaşayarak yabancılaşma sürecine giren ve işten ayrılma niyetine sahip olan çalışanlara yönelik gerekli desteğin verilmesi ve yöneticilerin toksik özelliklerinin göstermesi durumunun engellenmesi noktasında farkındalık kazanılması açısından fayda sağlamayı amaçlamaktadır.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye sınırlarında faaliyet gösteren özel ve kamu işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu kurumlarda beyaz yakalı çalışan statüsünde olan 388 kişi oluşturmaktadır. Gönüllülük esası ile ankete katılım gösteren çalışanlar, kolay örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

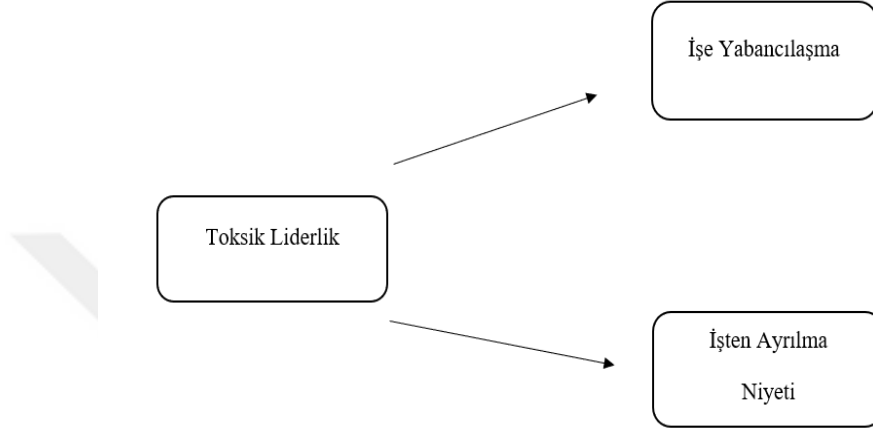
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma bulgularının elde edilmesi sürecinde birtakım kısıtlılıkların varlığı söz konusudur. Öncelikli olarak toksik liderlik davranışının çalışanların işe yabancılaşması ve işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koyan bu çalışma, Türkiye sınırları içerisinde özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarını kapsayan bir örneklem grubu ile akademik çalışmalara ve iş dünyasına katkı sağlaması beklentisi ile ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ankette de yer alan cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, işletmedeki deneyim süresi, işletmedeki konumu gibi birçok demografik özellikleri de göz önünde bulundurularak toksik liderliğin işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Özel ve kamu sektörlerinde toksik liderlik davranışının çalışanlarda işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları, katılımcıların belirli bir coğrafik bölgede yer almaması, maliyet unsurları ve zaman kısıtları göz önünde tutularak katılımcılara hızlı bir şekilde ulaşabilmek adına internet üzerinden gönderilmiştir. Bu sebepten, araştırmanın ortaya konan bulgularının küresel çapta değerlendirilmesi görece daha düşük bir seviyededir. Özel sektör ve kamu dahil olmak üzere birçok kurum ve kuruluştaki uygulanmaya çalışılan ve kapsamlı sonuçlar elde edilmesi istenilen bu çalışmada farklı sektörlerde, özel ve kamu fark etmeksizin farklı örneklem grubu ile çalışılarak istenilen sonuçların elde edilmesinde yardımcı olabilir. Tüm kısıtlar değerlendirildiğinde, söz konusu bu araştırmanın spesifik bir çalışma olarak değerlendirilebileceği ve özel ya da kamu işletmelerinde sonuçlar elde ederek katkı sağlaması ve bundan sonraki yapılacak akademik çalışmalara da katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada toksik liderlik bağımsız değişken, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmaktadır. Araştırmada aracı bir değişken bulunmamaktadır. Araştırmaya ait teorik model ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2: Araştırmanın Teorik Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Değişkenler ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

H1 : Toksik liderlik davranışının çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.

H1.A : Değer bilmezlik boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.

H1.B : Çıkarıcılık boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.

H1.C : Bencillik boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.

H1.D : Olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.

H2 : Toksik liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.

H2.A : Değer bilmezlik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.

H2.B : Çıkarıcılık boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.

H2.C : Bencillik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.

H2.D : Olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda yer alan hipotezlerin değişkenleri ile yapılan ve benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar şu şekildedir:

Toksik liderlik, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde bu alanda elde edilen bulguların çok az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Bu bölümde, çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur ve değişkenler ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Toksik liderlik kavramının her alanda karşılaşılabilmesi ve olumsuz bir etken olarak ele alınması durumu bu alanda çalışmalar yapılmasına da hız kazandırmıştır. Türkiye’de ve Dünyada yapılan çalışmalar ise toksik liderliğin hangi alanlarda, ne derecede, hangi özelliklerde ortaya çıkışının yanı sıra bu toksisiteyi engellemek ve sonuçlarını analiz etmek adına da açıklayıcı birer etken olarak ortaya konmaktadır.

Yabancılaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda işe yabancılaşma alanında yapılan çalışmaların sayısı sınırlı iken felsefe alanında ve sosyoloji alanında yabancılaşma ile ilgili çalışma sayısının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir (Nair ve Vohra 2009, 293-309).

Wilson- Starks (2003), toksik liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmalarda bu kavramın tanımını belirttilerini, bu kapsamda değerlendirilen kişilerin özelliklerini ve bu duruma sebep olabilecek unsurları açıklamayı amaçlarken bu durumun etkilerini ve bu tarz karanlık tarafı olan liderlerin değişip değişemeyeceğini incelemişlerdir (Wilson-Starks 2003, 1-4).

Clark (1959), yaptığı çalışmalarda işe yabancılaşmayı tarım kooperatifi üzerinde çalışarak işe yabancılaşmanın varlığından söz etmiştir (Clark 1959, 849-852).

Çağırıcı (2021), tarafından yapılan çalışma İstanbul ilindeki belediyelerde ve kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde toksik liderliğin örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir ve toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Labrague vd. (2020), araştırmalarında Filipinler'deki hastanelerde görevini sürdüren hemşireler ile çalışmıştır ve incelemeleri sonucunda toksik liderlik davranışı sergileyen liderlerin çalışanlarda işe devamsızlık, iş tatmininin azalması, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması gibi olumsuz etkileri ortaya çıkardığını ifade etmektedir (Labrauge vd. 2020, 1104-1113).

Paltu ve Brouwers (2020), Güney Afrika bölgesinde imalat işçilerine yönelik yaptığı çalışmaların sonucunda toksik liderlerin çalışanların iş tatminini ve işletmeye bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir ve işten ayrılma niyetini ise olumlu etkilediğini ifade etmektedir (Paltu ve Brouwers 2020, 1-11).

Kılıç ve Günsel (2019), mülakat yöntemi ile finans işletmelerinde yaptığı çalışmaların sonucunda toksik liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığını, işe yönelik verimliliğini düşürdüğünü ifade etmektedir (Kılıç ve Günsel 2019, 51-56).

Toksik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik Erçetin, Akbaşı ve Diş (2019) tarafından yapılan çalışmalarda, toksik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erçetin, Akbaşı ve Diş 2019).

Bakkal vd. (2019), İstanbul ilinde kamu ve özel hastanelerde sağlık çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada toksik liderlik davranışının alt boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi ile, toksik liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetini dolaylı yoldan etkilediğini ve iş tatmininin azalarak çalışanlarda zamanla işten ayrılma durumunun meydana gelebildiğini ifade etmektedir (Kara 2022, 81).

Uzunbacak vd. (2019), çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve toksik liderlik durumunun bu düzeylere etkisini ortaya koymayı amaçladığı çalışmada toksik liderlik davranışını, bu davranışı sergileyen bireyler ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların toksik lider ile olan çalışma ortamında tükenmişlik düzeylerinin arttırıldığı bu çalışmanın sonucunda ifade edilmiştir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun 2019, 211-219).

Yalçınsoy ve Işık (2018), Bitlis'te yaptığı çalışmalarda ise tekstil sektöründeki çalışanları baz alarak toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durumun çalışanları olumsuz yönde etkilediğini ve bu durumun çalışanlarda işletmeye olan bağlılığını azaltırken işten ayrılma niyetini de ortaya çıkardığını ve olumlu etkilediğini ifade etmektedir (Yalçınsoy ve Işık 2018, 1017-1024).

Mathieu vd. (2016), liderlik tarzlarını inceleyerek çalışanlarda işe yönelik tatmin ve işten ayrılma niyetinin liderlerin tarzları ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Mathieu vd. 2016, 125).

Kırbaç (2013), eğitim örgütlerinde toksik liderliğin etkisini incelemeyi amaçlayan bir çalışma ortaya koyarak yaptığı çalışmanın sonucunda eğitim ve öğretim kurumlarında toksik özelliklerin mevcudiyeti ile toksik bir kültürün ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu duruma sebep olarak ise etik dışı davranışları, alınan kararların başarısızlığını ve toksik iletişim biçimini göstermektedir (Kırbaç 2013, 128).

Çelebi vd. (2013) ise, toksik liderliğin geçerliliği ve güvenilirliği olan toksik liderlik ölçeğini geliştirerek okullardaki yöneticiler ve öğretmenlerin algısına göre bu durumu ölçümlemeyi amaçlamışlardır. Toksik liderliğin etkilerinin olumsuz yönde olması ve birçok zararı ise kalıcı olarak okullarda zehirli ortamın oluşmasına zemin hazırlaması ile birçok olumsuzluğa değinmişlerdir ve okul yöneticilerinin daha olumlu yönde davranışlar sergilemesi gerekliliğine dikkat çekmektedirler (Çelebi, Güner ve Yıldız 2015, 249-268).

Mehta ve Maheswari (2013), toksik liderlik davranışının çalışanların örgüte bağlılığı ve işlerine olan tatmini konusunda olumsuz yönde etkileri olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada, liderlerin çalışanları manipüle etmesi, şüpheli davranması ve güvenmemesi, eşit şekilde davranmaması ve çoğu zaman dürüst davranmaması durumu çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını azaltan faktörler olarak ifade edilmiştir (Mehta ve Maheswari 2013, 1-23).

Schyns ve Schilling (2013), yıkıcı liderlik olarak adlandırılan olumsuz tarzdaki liderlik davranışlarına toksik liderliği de dahil ederek çalışanlarda bu tarz olumsuz liderlik davranışlarının iş tatminini azalttığını, çalışanların performansında düşüşler meydana getirdiğini ve çalışanların lider ile ilgili algılarını da olumsuz etkileyerek işten ayrılma niyetine sebep olduğunu ifade etmektedir (Schyns ve Schilling 2013, 138-158).

Gallus vd. (2013), toksik liderlik ile ilgili çalışmalarına askeri personelleri dahil ederek liderlerin toksik davranışlarının çalışanlarda işletmeye olan bağlılığının azalmasının yanı sıra işe yönelik tatminsizlik durumunun da meydana çıktığını ifade etmektedir (Gallus vd. 2013, 588-601).

Şahin (2011), lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi çeşitli yönlerden ele aldığı çalışmasında saygı, güven ve lidere olan sevginin çalışanlarda işten ayrılma niyetini azaltmakta iken, aksi durumların ise işten ayrılma niyetini arttırdığını ifade etmiştir (Şahin 2011, 277).

Dünyada yapılan çalışmalar incelendiğinde, Schmidt (2008), toksik liderlik ölçeği geliştirmiştir ve deneysel olarak toksik liderliği tanımlayarak alt boyutları ile ele almıştır. Toksik lider ile aynı çalışma ortamını paylaşan çalışanların rahatsızlık duyduğu konular, gerek askeri gerek sivil alanlarda incelenmiştir. Oluşturulan anket nitel ve nicel soruları kapsamaktadır. Toksik liderlik durumunun alt boyutlarına değinen Schmidt, yaptığı çalışmada toksik liderliğin beş alt boyutunun varlığını ortaya koymaktadır. Bunlar: Narsistlik, öngörülemezlik, kendi reklamını yapma, otoriter liderlik ve istismarcılık şeklindedir. Bütün alt boyutları ile ele alınan toksik liderlik davranışının sonuçları ise, söz konusu çalışmada bu tarz olumsuz özelliklere sahip olan toksik liderler ile aynı çalışma ortamını paylaşan çalışanların işten ayrılma niyetine daha fazla kapılmaları ve yöneticilere yönelik tatmini etkilediği şeklinde ifade edilmiştir (Schmidt 2008, 13-117).

Liderlerin toksik davranışlarının işletmelere ve çalışanlara zarar verdiği yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. İşletmedeki liderlerin çalışanlara ve işletmeye yönelik sergilediği olumsuz yöndeki bu davranışlar örgütsel etkinliği azalmanın yanı sıra lider ve üyelerin etkileşimini de olumsuz yönde etkilemektedir (Reed 2004, 67-71).

Boerner (1998), liderlik tarzları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada çalışanları motive eden liderlerin çalışanlarda işe yabancılaşmayı azaltıcı etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir (Kasap 2019, 82).

Avalio ve Gibbons (1988), liderlerin çalışanlara olumlu tarzda yaklaşmasının işten ayrılma niyetini azalttığını ifade etmekte iken aynı zamanda çalışanların örgütsel özdeşleşme derecelerinin de arttığını ifade etmiştir (Naktiyok 2015, 92).

Yukarıda yer alan hipotezlerin değişkenleri ile yapılan ve benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar şu şekildedir:

H3 : Toksik liderlik davranışının çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir etkisi vardır.

Lipman ve Blumen (2005), toksik liderlik ile ilgili, bu tarz liderlerin kişilik özelliklerini ve ortaya koydukları davranışları açıklarken aynı zamanda bu liderleri takip eden astların neden bu şekilde bir takibe ihtiyaç duyduğu ve desteklediğini açıklamaya çalışmışlardır. Bu durumda örgüye verilen zararların uzun vadede, sistematik olarak sürmesi durumunda ise toksik liderliğin varlığından bahsedilebileceği sonucuna ulaşmışlardır (Lipman ve Blumen 2005, 29-36).

Dereli (1981) ve Dinçer ve Fidan (1996), Michael'in Oligarşinin Tunç Kanunu adlı çalışmasını incelemeleri sonucunda örgüt içerisinde liderlerin aslında ast olma sürecini yaşamakla birlikte üst olma ve güç elde etme durumunu elde etmelerine rağmen bu durumu görmezden gelerek elit bir gruba dahil olduğunu düşünmeleri ve güç elde etmesiyle birlikte astların kişilik özelliklerini hiçe sayarak kendi menfaatlerini öncelikli tutması ve kendi gücünün kalıcılığına yönelik olumsuz birçok davranış sergilemesi ile çalışanların kendisine yönelik otoritesini zedeleyecek ya da gücüne yönelik tehdit unsuru oluşturacak durumları algıladığında saldırgan bir şekilde olumsuz tavırlar sergileyerek işe yabancılaşma durumuna sebep olabilmektedir (İrdem 2020, 85-88).

Aiken ve Hage (1966), merkeziyetçi yönetimi işe yabancılaşma ile ilişkilendirilerek araştırmıştır. 16 büyük işletmede çalışmalarını sürdüren araştırmacılar, merkeziyetin aşırı olduğu işletmelerde yabancılaşma oranını da hem işe hem de topluma yönelik daha fazla olduğunu ifade etmiştir (Aiken ve Hage 1966, 497-507).

Yukarıda yer alan hipotezlerin değişkenleri ile yapılan ve benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar şu şekildedir:

H4 : İşe yabancılaşmanın çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir etkisi vardır.

H5 :İşten ayrılma niyetinin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir etkisi vardır.

Atmaca (2020), işe yabancılaşma ile ilgili yapmış olduğu çalışmasını eğitim sektöründe öğretmenlerin incelenmesiyle birlikte işe yabancılaşmanın cinsiyete etki etmediği sonucuna ulaşmıştır. Aynı işletme içerisinde görevini yürüten farklı cinsiyetlerdeki çalışanların yetenekleri ve bilgi birikiminin başarılı olma durumunu etkilediğini ifade etmiştir (Atmaca 2020, 491-506).

Moç (2018), 5 farklı yaş grubu belirleyerek yürüttüğü araştırmasında 25 yaş ve altı, 26 ve 35 yaş, 36 ve 45 yaş, 46 ve 55 yaş, 56 yaş ve üzeri gruplandırmalarında 56 yaş ve üzeri çalışanların işlerine yabancılaşma durumlarının diğer yaş gruplarına kıyasla daha az seviyede yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda yapılan bu çalışmada, işe yabancılaşma ile çalışanların işletmedeki konumları arasındaki ilişki de incelenmiştir ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Konum olarak daha yüksekte bulunan idari işleri yürüten kişilerin, diğer çalışanlara kıyasla işe yabancılaşma durumunu daha az yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (İrdem 2020, 85-88).

Rajaeepour vd. (2012), işletmelerde çalışanların eğitim seviyesi ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır (Rajaeepour 2012, 188).

Günsal (2010), bankacılık sektöründe işe yabancılaşmaya yönelik yürüttüğü çalışmanın sonucunda uzman konumunda olan çalışanların orta düzey yöneticilerden daha fazla işlerine yönelik yabancılaşma durumunu yaşadığı sonucuna varmıştır (Günsal 2010).

DiPietro ve Piazzam (2008), Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alan bir hızlı servis restoranında yaptıkları çalışmalar sonucunda yöneticilerin işe yabancılaşma düzeylerinin saatlik çalışanlara kıyasla daha az bir şekilde görüldüğü sonucuna ulaşmıştır (DiPietro ve Piazzam 2008, 22-39).

Seybolt ve Greunfeld (1976), işe yabancılaşma ve çalışanların eğitim durumu ile ilgili yaptığı çalışmasının sonucunda eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların bulunduğu işletmede aynı oranda kıdeminin de artması ile birlikte işe yabancılaşma duygusunun azaldığını ifade etmektedir. Eğitim düzeyi diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olan ve kıdemi arttıkça işe yönelik hakimiyeti de artan bu çalışanlar, zaman içerisinde işletmede ve işine yönelik tecrübeler de elde ederek işe yabancılaşmayı diğer çalışanlara kıyasla daha az seviyede yaşamaktadır (Seybolt ve Greunfeld 1976, 193-202).

Seeman (1967), Fabrika işçilerine yönelik yapılan çalışmada kuralsızlık seviyesi yüksek olan çalışanlarda yabancılaşma oranının da yüksek olduğunu ve bu kişilerin eğitim düzeyinin de daha düşük seviyede olduğunu ifade etmiştir (Seeman 1967, 273-285).

Blauner (1964), dört farklı sektöre yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu sektörler otomobil, kimya, baskı ve tekstil sektörlerinden oluşmaktadır. Blauner, çalışanlar arasındaki yabancılaşma düzeylerini çalışmanın odak noktasına alarak üretim sürecinde sıkıntılar yaşandığını ve ürün ile ilgili son durumu kimsenin bilemediğini, bireylerin işlerine yönelik yabancılaşma yaşadığını ifade ederek, tüm sanayii

işletmelerinde çalışan personellerin işe yabancılaşmaya meyilli olduğunu ifade etmiştir (Blauner 1964).

Dean (1961), yaş faktörünün işe yabancılaşmaya etkisine yönelik çalışmasında ise yabancılaşma ve yaş faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsetmektedir (Dean 1961, 753-758).

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, toksik liderlik ölçeği, işe yabancılaşma ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, deneyim süresi, işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin yaşı ve işletmedeki konumu ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket toplamda 78 adet sorudan oluşmaktadır. İlk 7 soru kişisel bilgi formunda yer almakta iken, devamındaki 30 soru toksik liderlik davranışının ölçülmesi, 38 soru işe yabancılaşma durumunun ölçülmesi ve son 3 soru ise işten ayrılma niyetine yönelik belirleyici sorulardır. Anket, Türkiye sınırları içerisinde yer alan işletmelerde 388 katılımcının gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Belirtilen ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi arasında 5’li likert ölçeği şeklinde katılımcılara sunulmuştur. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum cevaplarını temsil etmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ise ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (arpıklık) değerleri incelenmiştir. Elde edilen veriler geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile de incelenmiştir.

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara sunulan kişisel bilgi formu ile katılımcılara ait birtakım demografik veriler elde etmek amaçlanmıştır. İkinci bölümde yer alan Toksik Liderlik Ölçeği, orijinali Schmidt'e (2008) ait olmakla beraber Çelebi vd. (2015) tarafından uyarlanan 30 maddelik sorulardan meydana gelmektedir. Toksik liderliğin 4 alt boyutu olarak ifade edilen değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali durumları bu ölçeğin çeşitli maddelerinde ölçülerek katılımcılara etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde "İşe Yabancılaşma Ölçeği" yer almaktadır. İşe yabancılaşma ölçeği olarak, Cevat ELMA'nın (2008) geliştirdiği işe yabancılaşma ölçeği bu çalışmada kullanılmıştır. 38 maddeden oluşan ölçeğin dört alt boyutu mevcuttur. Bunlar: Güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma boyutlarıdır. Araştırmada okula yabancılaşma alt boyutu örgüte yabancılaşma olarak uyarlanmıştır. Anketin dördüncü bölümünde yer alan İşten ayrılma niyeti ölçeği, orijinali Camman vd. (1983) ait olup, Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ve alt boyutu bulunmayan 3 maddelik bir ölçektir.

3.6.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Toksik liderlik ölçeği, orijinali Schmidt'e (2008) ait olmakla beraber Çelebi vd. (2015) tarafından uyarlanan 30 maddelik sorulardan meydana gelmektedir.

Toksik liderliğin 4 alt boyutu olarak ifade edilen değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali durumları bu ölçeğin çeşitli maddelerinde ölçülerek katılımcılara etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın orijinalinde güvenilirlik katsayıları alt boyutlara göre şu şekildedir: değer bilmezlik alt boyutu için .92 , bencillik alt boyutu için .93, olumsuz ruh hali boyutu için .94 ve çıkarıcılık boyutu için .94 olarak ifade edilmiştir (Çelebi vd. 2015).

3.6.2 İşe Yabancılaşma Ölçeği

İşe yabancılaşma ölçeği olarak, Cevat ELMA'nın (2008) geliştirdiği işe yabancılaşma ölçeği bu çalışmada kullanılmıştır. 38 maddeden oluşan ölçeğin dört alt

boyutu mevcuttur. Bunlar: Güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma boyutlarıdır. Araştırmada okula yabancılaşma alt boyutu örgüte yabancılaşma olarak uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinalinde alt boyutlara göre güvenilirlik katsayısı güçsüzlük boyutu için .86, anlamsızlık boyutu için .84, yalıtılmışlık boyutu için .80 ve kuruma yabancılaşma boyutu için .62 olarak bulunmuştur (Elma 2008, 95).

3.6.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeği, orijinali Camman vd. (1983) ait olup, Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve alt boyutu bulunmayan 3 maddelik bir ölçektir. Ölçeğin orijinali incelendiğinde güvenilirlik katsayısının .90 olarak bulunduğu ifade edilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci 2012, 189-213).

3.7 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler yapılan birçok araştırmanın kapsamına dahil olmakla birlikte bu araştırmada da güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak doğruluğu bir kez daha tekrarlanmıştır.

Bu araştırmada Toksik Liderlik ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,982 olarak yüksek bulunmuştur. İşe Yabancılaşma ölçeğinin güvenilirliği ise Cronbach's Alpha=0,974 olarak yüksek bulunmuştur ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,984 olarak yüksek bulunmuştur.

Tablo 2 : Cronbach's Alpha Değerleri

Toksik Liderlik Ölçeği	
Cronbach's Alpha	.982
İşe Yabancılaşma Ölçeği	
Cronbach's Alpha	.974
İşten Ayrılma Niyeti	
Cronbach's Alpha	.984

Araştırmaların güvenilirlik analizleri incelendiğinde, sosyal bilimler alanında .700 eşik değer olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan güvenilirlik katsayıları .700 değerinin üzerindedir. Faktör analizi kısmından hemen önce gerçekleştirilen bu analiz, ölçeklerin doğru bir şekilde kullanıldığını ve katılımcıların duyarlı bir şekilde, benzer algılar ile birbirine yakın ve tutarlı cevaplar verdiğini ifade etmektedir.

3.8 Normal Dağılım ve Faktör Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

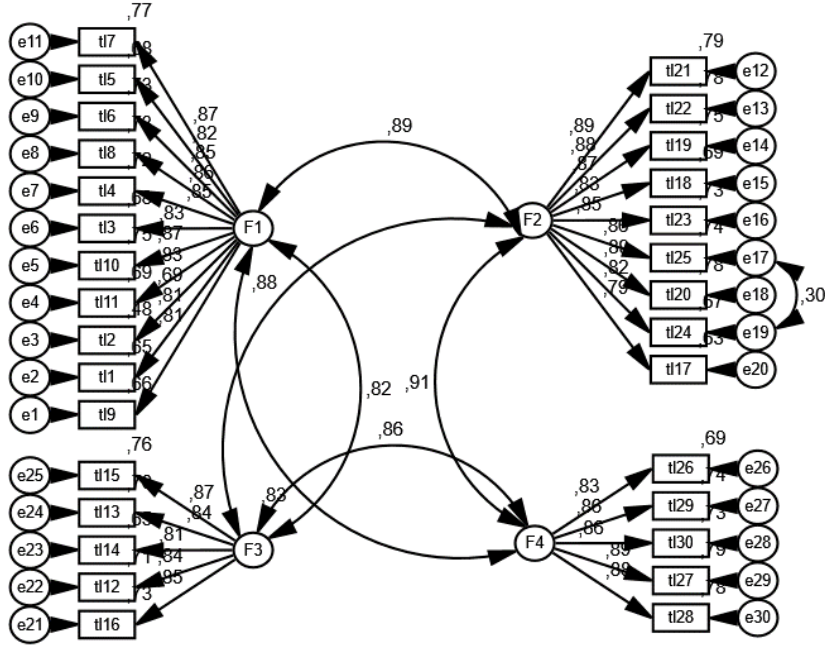
	N	Basıklık	Çarpıklık
Toksik Liderlik Toplam	388	-0,653	-0,692
Değer Bilmezlik	388	-1,156	-0,374
Çıkarıcılık	388	-0,622	-0,796
Bencillik	388	-0,466	-0,790
Olumsuz Ruhsal Durum	388	-0,439	-0,823
İşe Yabancılaşma Toplam	388	-1,116	-0,166
Güçsüzlük	388	-1,007	-0,420
Anlamsızlık	388	-1,317	-0,212
Yalıtılmışlık	388	-1,262	-0,144
Kuruma Yabancılaşma	388	-0,129	-0,403
İşten Ayrılma Niyeti	388	-1,189	-0,487

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George, ve Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır.

Etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen(d) ve Eta kare(η^2) katsayıları kullanılmıştır. Etki büyüklüğü gruplar arasındaki farkın önemli kabul edilecek büyük bir fark olup olmadığını göstermektedir. Cohen değeri 0.2: küçük; 0.5: orta; 0.8: büyük olarak, eta kare değeri 0.01: küçük; 0.06: orta; 0.14: büyük olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk vd. 2018).

3.8.1. Toksik Liderlik Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Toksik Liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), gözlenen (observed) değişkenler ile gizli (Latent) değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilen yapısal eşitlik modelinin (YEM) bir türüdür (Brown, 2006). Çalışmada literatürde bulunan araştırmalarda en sık kullanılan uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır. Toksik Liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analize ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Şekil 3. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 4. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	1.83
GFI	>0.95	>0.90	0.90
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.97
RMSEA	<0.05	<0.08	0.05
RMR	<0.05	<0.08	0.05

*, ** Kaynaklar: (Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, Streikland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidel, 2007).

Uyum istatistiklerinin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

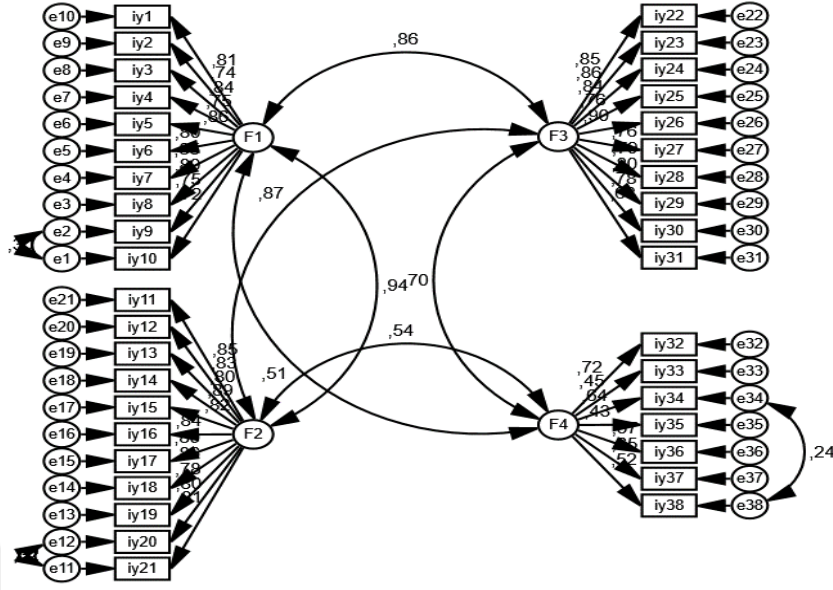
Tablo 5. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
tl9	<---	F1	1,000	0,814			
tl1	<---	F1	1,043	0,808	0,055	18,880	p<0,001
tl2	<---	F1	0,863	0,694	0,056	15,324	p<0,001
tl11	<---	F1	1,076	0,832	0,054	19,734	p<0,001
tl10	<---	F1	1,068	0,868	0,051	21,048	p<0,001
tl3	<---	F1	1,055	0,827	0,054	19,544	p<0,001
tl4	<---	F1	1,109	0,850	0,054	20,379	p<0,001
tl8	<---	F1	1,090	0,857	0,053	20,645	p<0,001
tl6	<---	F1	1,085	0,853	0,053	20,481	p<0,001
tl5	<---	F1	1,043	0,823	0,054	19,404	p<0,001
tl7	<---	F1	1,119	0,875	0,052	21,322	p<0,001
tl21	<---	F2	1,000	0,888			
tl22	<---	F2	0,987	0,883	0,038	25,997	p<0,001
tl19	<---	F2	0,987	0,869	0,039	25,075	p<0,001
tl18	<---	F2	0,976	0,832	0,043	22,887	p<0,001
tl23	<---	F2	0,971	0,854	0,040	24,143	p<0,001
tl25	<---	F2	0,971	0,859	0,040	24,417	p<0,001
tl20	<---	F2	1,014	0,886	0,039	26,186	p<0,001
tl24	<---	F2	0,943	0,821	0,042	22,263	p<0,001
tl17	<---	F2	0,890	0,794	0,043	20,916	p<0,001
tl16	<---	F3	1,000	0,854			
tl12	<---	F3	0,974	0,842	0,046	21,313	p<0,001
tl14	<---	F3	0,898	0,807	0,045	19,825	p<0,001
tl13	<---	F3	0,928	0,837	0,044	21,083	p<0,001
tl15	<---	F3	0,991	0,871	0,044	22,605	p<0,001
tl26	<---	F4	1,000	0,829			
tl29	<---	F4	1,055	0,858	0,050	21,096	p<0,001
tl30	<---	F4	1,063	0,857	0,051	21,030	p<0,001
tl27	<---	F4	1,045	0,889	0,047	22,364	p<0,001
tl28	<---	F4	1,098	0,881	0,050	22,022	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmaktadır.

3.8.2. İşe Yabancılaşma Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşe Yabancılaşma ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.



Şekil 4. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 6. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	2.82
GFI	>0.95	>0.90	0.90
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.91
RMSEA	<0.05	<0.08	0.07
RMR	<0.05	<0.08	0.08

*, ** Kaynaklar: (Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, Streikland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidel, 2007).

Uyum istatistiklerinin kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 7. İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
iy10	<---	F1	1,000	0,716			
iy9	<---	F1	1,048	0,750	0,060	17,453	p<0,001
iy8	<---	F1	1,170	0,800	0,075	15,619	p<0,001
iy7	<---	F1	1,289	0,852	0,077	16,673	p<0,001
iy6	<---	F1	1,116	0,805	0,071	15,718	p<0,001
iy5	<---	F1	1,302	0,858	0,078	16,795	p<0,001
iy4	<---	F1	1,143	0,748	0,078	14,579	p<0,001
iy3	<---	F1	1,208	0,837	0,074	16,371	p<0,001
iy2	<---	F1	1,155	0,745	0,080	14,524	p<0,001
iy1	<---	F1	1,191	0,812	0,075	15,878	p<0,001
iy21	<---	F2	1,000	0,813			
iy20	<---	F2	1,001	0,799	0,044	22,525	p<0,001
iy19	<---	F2	1,021	0,783	0,056	18,080	p<0,001
iy18	<---	F2	1,137	0,862	0,054	20,878	p<0,001
iy17	<---	F2	1,170	0,886	0,054	21,767	p<0,001
iy16	<---	F2	1,141	0,843	0,057	20,165	p<0,001
iy15	<---	F2	1,049	0,821	0,054	19,387	p<0,001
iy14	<---	F2	1,167	0,889	0,053	21,925	p<0,001
iy13	<---	F2	0,992	0,800	0,053	18,643	p<0,001
iy12	<---	F2	1,100	0,833	0,056	19,787	p<0,001
iy11	<---	F2	1,099	0,848	0,054	20,347	p<0,001
iy22	<---	F3	1,000	0,846			
iy23	<---	F3	1,042	0,859	0,047	22,103	p<0,001
iy24	<---	F3	1,038	0,842	0,049	21,350	p<0,001
iy25	<---	F3	0,845	0,760	0,047	18,094	p<0,001
iy26	<---	F3	1,090	0,902	0,045	24,181	p<0,001
iy27	<---	F3	0,896	0,758	0,050	18,016	p<0,001
iy28	<---	F3	0,939	0,789	0,049	19,155	p<0,001
iy29	<---	F3	0,945	0,800	0,048	19,577	p<0,001
iy30	<---	F3	0,921	0,782	0,049	18,889	p<0,001
iy31	<---	F3	0,677	0,627	0,049	13,801	p<0,001
iy32	<---	F4	1,000	0,716			
iy33	<---	F4	0,509	0,449	0,065	7,851	p<0,001
iy34	<---	F4	0,799	0,643	0,073	10,935	p<0,001
iy35	<---	F4	0,487	0,426	0,065	7,471	p<0,001
iy36	<---	F4	0,668	0,575	0,067	9,927	p<0,001
iy37	<---	F4	0,873	0,648	0,079	11,065	p<0,001
iy38	<---	F4	0,614	0,518	0,069	8,884	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, *t* değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliği doğrulanmaktadır.

3.8.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Üç maddeli bir ölçeğin türdeş model uyumu, ek varsayımlar olmaksızın Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilemez çünkü serbestlik derecesi sayısı sifıra eşittir. İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.736>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %82,501 olan tek faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 8. İşten Ayrılma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
ian1	,928
ian2	,913
ian3	,884
Toplam Varyans=82,501; Özdeğer=2,475; Cronbach's Alpha=.984	

3.9. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Bu bölümde araştırmaya ait bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır. Araştırmaya dahil olan katılımcılardan elde edilen verilere göre tanımlayıcı özelliklerin dağılımı, değişkenler arasındaki puan ortalamaları, tek yönü varyans analizi, bağımsız gruplar T-Testi, korelasyon analizi, regresyon analizi bu kısımda incelenmiştir.

3.9.1.Demografik Özelliklerin Dağılımı

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Çalışanlar cinsiyete göre 187'si (%48,2) kadın, 201'i (%51,8) erkek olarak dağılmaktadır.

Tablo 9 : Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	187	48,2
Erkek	201	51,8

Çalışanlar yaşa göre 60'ı (%15,5) 20-29, 104'ü (%26,8) 30-39, 133'ü (%34,3) 40-49, 91'i (%23,5) 50 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 10 : Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş		
20-29	60	15,5
30-39	104	26,8
40-49	133	34,3
50 ve Üzeri	91	23,5

Çalışanlar eğitim durumuna göre 77'si (%19,8) lise, 205'i (%52,8) üniversite, 106'sı (%27,3) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 11 : Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu		
Lise	77	19,8
Üniversite	205	52,8
Lisansüstü	106	27,3

Çalışanlar sektördeki deneyim yılına göre 77'si (%19,8) 5 yıl ve altı, 91'i (%23,5) 6-10 yıl, 220'si (%56,7) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 12 : Katılımcıların Sektördeki Deneyim Yılına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Sektördeki Deneyim Yılı		
5 Yıl ve Altı	77	19,8
6-10 Yıl	91	23,5
10 Yıl Üzeri	220	56,7

Çalışanlar işletmedeki çalışan sayısına göre 49'u (%12,6) 1-10, 95'i (%24,5) 11-50, 102'si (%26,3) 51-250, 142'si (%36,6) 251 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 13 : Katılımcıların İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Çalışan Sayısı		
1-10	49	12,6
11-50	95	24,5
51-250	102	26,3
251 ve Üzeri	142	36,6

Çalışanlar işletmenin yaşına göre 61'i (%15,7) 0-10, 223'ü (%57,5) 11-50, 104'ü (%26,8) 50 üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 14 : Katılımcıların İşletmenin Yaşına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmenin Yaşı		
0-10	61	15,7
11-50	223	57,5
50 Üzeri	104	26,8

Çalışanlar işletmedeki konuma göre 63'ü (%16,2) üst düzey yönetici, 135'i (%34,8) orta düzey yönetici, 92'si (%23,7) uzman, 98'i (%25,3) personel olarak dağılmaktadır.

Tablo 15 : Katılımcıların İşletmedeki Pozisyona Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Pozisyon		
Üst Düzey Yönetici	63	16,2
Orta Düzey Yönetici	135	34,8
Uzman	92	23,7
Personel	98	25,3

3.9.1.1. Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Puan

Ortalamaları

Çalışanların toksik liderlik, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 16 : Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
Toksik Liderlik Toplam	388	104,363	34,920	30,000	150,000
Değer Bilmezlik	388	35,438	13,817	11,000	55,000
Çıkarcılık	388	32,206	11,291	9,000	45,000
Bencillik	388	18,348	6,111	5,000	25,000
Olumsuz Ruhsal Durum	388	18,371	6,148	5,000	25,000
İşe Yabancılaşma Toplam	388	123,085	39,856	38,000	190,000
Güçsüzlük	388	33,379	11,848	10,000	50,000
Anlamsızlık	388	34,686	14,155	11,000	55,000
Yalıtılmışlık	388	30,979	12,334	10,000	50,000
Kuruma Yabancılaşma	388	24,041	6,250	7,000	35,000
İşten Ayrılma Niyeti	388	3,430	1,416	1,000	5,000

Çalışanların “toksik liderlik toplam” ortalaması $104,363 \pm 34,920$ (Min=30; Maks=150), “değer bilmezlik” ortalaması $35,438 \pm 13,817$ (Min=11; Maks=55), “çıkarıcılık” ortalaması $32,206 \pm 11,291$ (Min=9; Maks=45), “bencillik” ortalaması $18,348 \pm 6,111$ (Min=5; Maks=25), “olumsuz ruhsal durum” ortalaması $18,371 \pm 6,148$ (Min=5; Maks=25), “işe yabancılaşma toplam” ortalaması $123,085 \pm 39,856$ (Min=38; Maks=190), “güçsüzlük” ortalaması $33,379 \pm 11,848$ (Min=10; Maks=50), “anlamsızlık” ortalaması $34,686 \pm 14,155$ (Min=11; Maks=55), “yalıtılmışlık” ortalaması $30,979 \pm 12,334$ (Min=10; Maks=50), “kuruma yabancılaşma” ortalaması $24,041 \pm 6,250$ (Min=7; Maks=35), “işten ayrılma niyeti” ortalaması $3,430 \pm 1,416$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

Çalışanların toksik liderlik, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

3.9.1.2. Toksik Liderliğin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 17. Toksik Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Toksik Liderlik Toplam	Lise	77	103,169	32,604	0,130	0,878
	Üniversite	205	105,210	36,394		
	Lisansüstü	106	103,594	33,889		
Değer Bilmezlik	Lise	77	35,065	13,168	0,300	0,741
	Üniversite	205	35,942	14,157		
	Lisansüstü	106	34,736	13,698		
Çıkarıcılık	Lise	77	32,520	10,408	,052	0,950

	Üniversite	205	32,049	11,770		
	Lisansüstü	106	32,283	11,052		
Bencillik	Lise	77	17,390	5,849	1,541	0,216
	Üniversite	205	18,795	6,273		
	Lisansüstü	106	18,179	5,942		
Olumsuz Ruhsal Durum	Lise	77	18,195	5,648	0,040	0,961
	Üniversite	205	18,424	6,449		
	Lisansüstü	106	18,396	5,950		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların toksik liderlik toplam, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 18. Toksik Liderlik Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Toksik Liderlik Toplam	Üst Düzey Yönetici	63	97,460	38,456	1,197	0,311
	Orta Düzey Yönetici	135	104,074	34,362		
	Uzman	92	107,848	34,510		
	Personel	98	105,929	33,560		
Değer Bilmezlik	Üst Düzey Yönetici	63	32,889	14,661	1,159	0,325
	Orta Düzey Yönetici	135	35,178	13,259		

	Uzman	92	36,957	14,143		
	Personel	98	36,010	13,673		
Çıkarcılık	Üst Düzey Yönetici	63	29,730	12,393	1,376	0,250
	Orta Düzey Yönetici	135	32,178	11,340		
	Uzman	92	33,196	10,705		
	Personel	98	32,908	10,948		
Bencillik	Üst Düzey Yönetici	63	17,206	6,884	1,047	0,371
	Orta Düzey Yönetici	135	18,289	5,991		
	Uzman	92	18,848	6,091		
	Personel	98	18,694	5,752		
Olumsuz Ruhsal Durum	Üst Düzey Yönetici	63	17,635	6,494	0,490	0,689
	Orta Düzey Yönetici	135	18,430	6,109		
	Uzman	92	18,848	6,230		
	Personel	98	18,316	5,942		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların toksik liderlik toplam, değer bilmezlik, çıkarcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum puanları işletmedeki konuma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 19. Toksik Liderlik Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Toksik Liderlik Toplam	1-10	49	97,571	37,617	5,385	0,001	2>1 3>1 2>4 3>4
	11-50	95	110,505	32,306			
	51-250	102	111,931	30,309			
	251 ve Üzeri	142	97,162	37,097			
Değer Bilmezlik	1-10	49	31,551	14,401	6,552	0,000	2>1 3>1 2>4 3>4
	11-50	95	38,263	13,117			
	51-250	102	38,559	12,577			
	251 ve Üzeri	142	32,648	14,137			
Çıkarıcılık	1-10	49	30,184	12,343	4,935	0,002	2>1 3>1 2>4 3>4
	11-50	95	34,042	10,400			
	51-250	102	34,608	9,587			
	251 ve Üzeri	142	29,951	12,128			
Bencillik	1-10	49	17,714	6,979	2,403	0,067	
	11-50	95	18,990	5,799			
	51-250	102	19,304	5,202			
	251 ve Üzeri	142	17,451	6,497			
Olumsuz Ruhsal Durum	1-10	49	18,122	6,214	3,746	0,011	2>4 3>4
	11-50	95	19,211	5,510			
	51-250	102	19,461	5,282			
	251 ve Üzeri	142	17,113	6,887			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre toksik liderlik toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=5,385$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,040$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların toksik liderlik toplam puanlarının ($\bar{x}=110,505$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların toksik liderlik toplam puanlarından ($\bar{x}=97,571$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların toksik liderlik toplam puanlarının ($\bar{x}=111,931$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların toksik liderlik toplam puanlarından ($\bar{x}=97,571$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların toksik liderlik toplam puanlarının ($\bar{x}=110,505$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların toksik liderlik toplam puanlarından ($\bar{x}=97,162$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların toksik liderlik toplam puanlarının ($\bar{x}=111,931$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların toksik liderlik toplam puanlarından ($\bar{x}=97,162$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre değer bilmezlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=6,552$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,049$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=38,263$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=31,551$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=38,559$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=31,551$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=38,263$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=32,648$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=38,559$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=32,648$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre çıkarıcılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=4,935$; $p=0,002<0.05$; $\eta^2=0,037$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların çıkarıcılık puanlarının ($\bar{x}=34,042$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların çıkarıcılık puanlarından ($\bar{x}=30,184$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların çıkarıcılık puanlarının

($\bar{x}=34,608$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların çıkarıcılık puanlarından ($\bar{x}=30,184$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların çıkarıcılık puanlarının ($\bar{x}=34,042$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların çıkarıcılık puanlarından ($\bar{x}=29,951$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların çıkarıcılık puanlarının ($\bar{x}=34,608$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların çıkarıcılık puanlarından ($\bar{x}=29,951$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre olumsuz ruhsal durum puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=3,746$; $p=0,011<0.05$; $\eta^2=0,028$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların olumsuz ruhsal durum puanlarının ($\bar{x}=19,211$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların olumsuz ruhsal durum puanlarından ($\bar{x}=17,113$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların olumsuz ruhsal durum puanlarının ($\bar{x}=19,461$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların olumsuz ruhsal durum puanlarından ($\bar{x}=17,113$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların bencillik puanları işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 20. Toksik Liderlik Puanlarının İşletmenin Yaşına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Toksik Liderlik Toplam	0-10	61	109,951	33,835	4,731	0,009	1>2 3>2
	11-50	223	99,727	36,169			
	50 Üzeri	104	111,029	31,388			
Değer Bilmezlik	0-10	61	37,902	13,757	6,385	0,002	1>2 3>2
	11-50	223	33,318	14,331			
	50 Üzeri	104	38,539	11,889			
Çıkarıcılık	0-10	61	33,803	10,543	3,875	0,022	3>2
	11-50	223	30,848	11,593			
	50 Üzeri	104	34,183	10,729			
Bencillik	0-10	61	19,033	6,143	1,333	0,265	
	11-50	223	17,915	6,321			
	50 Üzeri	104	18,875	5,587			
Olumsuz Ruhsal Durum	0-10	61	19,213	5,592	3,726	0,025	3>2
	11-50	223	17,646	6,498			
	50 Üzeri	104	19,433	5,487			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işletmenin yaşına göre toksik liderlik toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 385)}=4,731$; $p=0,009<0.05$; $\eta^2=0,024$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 0-10 olanların toksik liderlik toplam puanlarının ($\bar{x}=109,951$), işletmenin yaşı 11-50 olanların toksik liderlik toplam puanlarından ($\bar{x}=99,727$) yüksek olmasıdır. İşletmenin yaşı 50 üzeri olanların toksik liderlik toplam puanlarının ($\bar{x}=111,029$), işletmenin yaşı 11-50 olanların toksik liderlik toplam puanlarından ($\bar{x}=99,727$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmenin yaşına göre değer bilmezlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=6,385$; $p=0,002<0.05$; $\eta^2=0,032$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 0-10 olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=37,902$), işletmenin yaşı 11-50 olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=33,318$) yüksek olmasıdır. İşletmenin yaşı 50 üzeri olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=38,539$), işletmenin yaşı 11-50 olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=33,318$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmenin yaşına göre çıkarıcılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=3,875$; $p=0,022<0.05$; $\eta^2=0,020$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 50 üzeri olanların çıkarıcılık puanlarının ($\bar{x}=34,183$), işletmenin yaşı 11-50 olanların çıkarıcılık puanlarından ($\bar{x}=30,848$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmenin yaşına göre olumsuz ruhsal durum puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=3,726$; $p=0,025<0.05$; $\eta^2=0,019$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 50 üzeri olanların olumsuz ruhsal durum puanlarının ($\bar{x}=19,433$), işletmenin yaşı 11-50 olanların olumsuz ruhsal durum puanlarından ($\bar{x}=17,646$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların bencillik puanları işletmenin yaşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 21. Toksik Liderlik Puanlarının Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Toksik Liderlik Toplam	5 Yıl ve Altı	77	107,649	33,844	4,082	0,018	2>3
	6-10 Yıl	91	111,802	29,132			
	10 Yıl Üzeri	220	100,136	36,930			
Değer Bilmezlik	5 Yıl ve Altı	77	37,104	14,132	5,345	0,005	1>3 2>3
	6-10 Yıl	91	38,692	12,603			
	10 Yıl Üzeri	220	33,509	13,916			
Çıkarıcılık	5 Yıl ve Altı	77	32,688	10,853	2,909	0,056	
	6-10 Yıl	91	34,440	9,250			
	10 Yıl Üzeri	220	31,114	12,078			
Bencillik	5 Yıl ve Altı	77	19,091	5,694	1,652	0,193	
	6-10 Yıl	91	18,901	4,989			
	10 Yıl Üzeri	220	17,859	6,629			
Olumsuz Ruhsal Durum	5 Yıl ve Altı	77	18,766	5,742	4,070	0,018	2>3
	6-10 Yıl	91	19,769	5,211			
	10 Yıl Üzeri	220	17,655	6,543			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre toksik liderlik toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=4,082$; $p=0,018<0.05$; $\eta^2=0,021$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların toksik liderlik toplam puanlarının ($\bar{x}=111,802$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların toksik liderlik toplam puanlarından ($\bar{x}=100,136$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre değer bilmezlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2,385)}=5,345$; $p=0,005<0.05$; $\eta^2=0,027$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 5 yıl ve altı olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=37,104$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=33,509$) yüksek olmasıdır. sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=38,692$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=33,509$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre olumsuz ruhsal durum puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=4,070$; $p=0,018<0.05$; $\eta^2=0,021$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların olumsuz ruhsal durum puanlarının ($\bar{x}=19,769$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların olumsuz ruhsal durum puanlarından ($\bar{x}=17,655$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların çıkarıcılık, bencillik puanları sektördeki deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 22. Toksik Liderlik Puanlarının Yaşı Göre Farklaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Toksik Liderlik Toplam	20-29	60	101,950	34,394	2,204	0,087	
	30-39	104	109,981	31,283			
	40-49	133	105,669	38,625			
	50 ve Üzeri	91	97,626	32,726			
Değer Bilmezlik	20-29	60	34,433	13,850	4,086	0,007	2>4 3>4
	30-39	104	37,471	13,099			
	40-49	133	37,038	14,614			
	50 e Üzeri	91	31,440	12,656			
Çıkarıcılık	20-29	60	30,983	11,402	1,218	0,303	
	30-39	104	33,837	10,093			
	40-49	133	32,196	12,329			
	50 Ve Üzeri	91	31,165	10,874			
Bencillik	20-29	60	18,233	5,747	1,067	0,363	
	30-39	104	19,231	5,383			
	40-49	133	18,098	6,701			
	50 Ve Üzeri	91	17,780	6,209			
Olumsuz Ruhsal Durum	20-29	60	18,300	6,258	2,097	0,100	
	30-39	104	19,442	5,379			
	40-49	133	18,338	6,702			
	50 Ve Üzeri	91	17,242	5,937			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre değer bilmezlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 384)}=4,086$; $p=0,007<0.05$; $\eta^2=0,031$). Farkın nedeni; yaş 30-39 olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=37,471$), yaş 50 ve üzeri olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=31,440$) yüksek olmasıdır. Yaş 40-49 olanların değer bilmezlik puanlarının ($\bar{x}=37,038$), yaş 50 ve üzeri olanların değer bilmezlik puanlarından ($\bar{x}=31,440$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların toksik liderlik toplam, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 23. Toksik Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Toksik Liderlik Toplam	Kadın	187	102,775	36,085	-0,864	386	0,388
	Erkek	201	105,841	33,822			
Değer Bilmezlik	Kadın	187	34,770	14,059	-0,918	386	0,359
	Erkek	201	36,060	13,593			
Çıkarıcılık	Kadın	187	31,262	11,660	-1,592	386	0,112
	Erkek	201	33,085	10,892			
Bencillik	Kadın	187	18,273	6,521	-0,234	386	0,816
	Erkek	201	18,418	5,718			
Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	187	18,471	6,281	0,307	386	0,759
	Erkek	201	18,279	6,036			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların toksik liderlik toplam, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.9.1.3. İşe Yabancılaşmanın Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Tablo 24. İşe Yabancılaşma Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşe Yabancılaşma Toplam	Lise	77	127,520	41,536	0,620	0,539
	Üniversite	205	121,615	38,832		
	Lisansüstü	106	122,708	40,712		
Güçsüzlük	Lise	77	34,195	11,791	0,233	0,792
	Üniversite	205	33,229	11,895		
	Lisansüstü	106	33,076	11,883		
Anlamsızlık	Lise	77	35,312	14,919	0,110	0,896
	Üniversite	205	34,634	13,948		
	Lisansüstü	106	34,330	14,108		
Yalıtılmışlık	Lise	77	32,701	12,211	1,092	0,337
	Üniversite	205	30,273	12,103		
	Lisansüstü	106	31,094	12,844		
Kuruma Yabancılaşma	Lise	77	25,312	5,946	2,479	0,085
	Üniversite	205	23,478	6,275		
	Lisansüstü	106	24,208	6,330		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuruma yabancılaşma puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 25. İşe Yabancılaşma Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşe Yabancılaşma Toplam	Üst Düzey Yönetici	63	114,206	40,079	2,782	0,041	3>1 4>1
	Orta Düzey Yönetici	135	119,274	36,363			
	Uzman	92	128,065	42,544			
	Personel	98	129,367	40,638			
Güçsüzlük	Üst Düzey Yönetici	63	30,968	12,087	2,106	0,099	
	Orta Düzey Yönetici	135	32,482	11,121			
	Uzman	92	34,554	12,193			
	Personel	98	35,061	12,135			
Anlamsızlık	Üst Düzey Yönetici	63	31,905	13,570	2,451	0,063	
	Orta Düzey Yönetici	135	33,282	13,845			
	Uzman	92	36,467	14,865			

	Personel	98	36,735	13,950			
Yalıtılmışlık	Üst Düzy Yönetici	63	28,556	12,298	3,486	0,016	3>1 4>1 3>2 4>2
	Orta Düzy Yönetici	135	29,267	11,709			
	Uzman	92	33,326	12,664			
	Personel	98	32,694	12,421			
Kuruma Yabancılaşma	Üst Düzy Yönetici	63	22,778	7,065	1,580	0,194	
	Orta Düzy Yönetici	135	24,244	5,412			
	Uzman	92	23,717	6,688			
	Personel	98	24,878	6,296			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işletmedeki pozisyona göre işe yabancılaşma toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=2,782$; $p=0,041<0.05$; $\eta^2=0,021$). Farkın nedeni; uzman olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=128,065$), üst düzey yönetici olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=114,206$) yüksek olmasıdır. Personel olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=129,367$), üst düzey yönetici olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=114,206$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki pozisyona göre yalıtılmışlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=3,486$; $p=0,016<0.05$; $\eta^2=0,027$). Farkın nedeni; uzman olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=33,326$), üst düzey yönetici

olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=28,556$) yüksek olmasıdır. Personel olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=32,694$), üst düzey yönetici olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=28,556$) yüksek olmasıdır. Uzman olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=33,326$), orta düzey yönetici olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=29,267$) yüksek olmasıdır. Personel olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=32,694$), orta düzey yönetici olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=29,267$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların güçsüzlük, anlamsızlık, kuruma yabancılaşma puanları işletmedeki konuma göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 26. İşe Yabancılaşma Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşe Yabancılaşma Toplam	1-10	49	120,163	40,320	6,518	0,000	3>1 2>4 3>4
	11-50	95	128,684	39,291			
	51-250	102	133,618	41,036			
	251 Ve Üzeri	142	112,782	36,875			
Güçsüzlük	1-10	49	31,694	12,582	4,490	0,004	3>1 2>4 3>4
	11-50	95	35,105	11,214			
	51-250	102	35,863	11,340			
	251 Ve Üzeri	142	31,021	11,932			
Anlamsızlık	1-10	49	33,633	14,704	5,677	0,001	3>1 2>4
	11-50	95	36,221	13,977			

	51-250	102	38,422	13,578			3>4
	251 Ve Üzeri	142	31,338	13,810			
Yalıtılmışlık	1-10	49	31,531	12,447	5,529	0,001	2>4 3>4
	11-50	95	32,653	12,194			
	51-250	102	33,608	12,359			
	251 Ve Üzeri	142	27,782	11,787			
Kuruma Yabancılaşma	1-10	49	23,306	5,987	5,623	0,001	3>1 2>4 3>4
	11-50	95	24,705	6,336			
	51-250	102	25,726	6,813			
	251 Ve Üzeri	142	22,641	5,523			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre işe yabancılaşma toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=6,518$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,048$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=133,618$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=120,163$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=128,684$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=112,782$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=133,618$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=112,782$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre güçsüzlük puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=4,490$; $p=0,004<0.05$; $\eta^2=0,034$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların güçsüzlük puanlarının ($\bar{x}=35,863$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların güçsüzlük puanlarından ($\bar{x}=31,694$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların güçsüzlük puanlarının ($\bar{x}=35,105$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların güçsüzlük puanlarından ($\bar{x}=31,021$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların güçsüzlük puanlarının ($\bar{x}=35,863$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların güçsüzlük puanlarından ($\bar{x}=31,021$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre anlamsızlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=5,677$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,042$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=38,422$), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=33,633$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=36,221$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=31,338$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=38,422$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=31,338$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre yalıtılmışlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=5,529$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,041$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=32,653$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=27,782$) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=33,608$), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=27,782$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmedeki çalışan sayısına göre kuruma yabancılaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=5,623$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,042$). Farkın nedeni; işletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların kuruma yabancılaşma puanlarının

($\bar{x}$ =25,726), işletmedeki çalışan sayısı 1-10 olanların kuruma yabancılaşma puanlarından ($\bar{x}$ =23,306) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 11-50 olanların kuruma yabancılaşma puanlarının ($\bar{x}$ =24,705), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların kuruma yabancılaşma puanlarından ($\bar{x}$ =22,641) yüksek olmasıdır. İşletmedeki çalışan sayısı 51-250 olanların kuruma yabancılaşma puanlarının ($\bar{x}$ =25,726), işletmedeki çalışan sayısı 251 ve üzeri olanların kuruma yabancılaşma puanlarından ($\bar{x}$ =22,641) yüksek olmasıdır.

Tablo 27. İşe Yabancılaşma Puanlarının İşletmenin Yaşına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşe Yabancılaşma Toplam	0-10	61	122,984	39,118	8,232	0,000	3>1 3>2
	11-50	223	117,108	39,315			
	50 Üzeri	104	135,962	38,742			
Güçsüzlük	0-10	61	32,803	11,257	4,995	0,007	3>2
	11-50	223	32,099	12,081			
	50 Üzeri	104	36,462	11,210			
Anlamsızlık	0-10	61	34,475	13,537	7,219	0,001	3>1 3>2
	11-50	223	32,727	14,303			
	50 Üzeri	104	39,010	13,341			
Yalıtılmışlık	0-10	61	31,557	12,545	6,623	0,001	3>2
	11-50	223	29,211	12,131			
	50 Üzeri	104	34,433	11,988			
Kuruma Yabancılaşma	0-10	61	24,148	6,038	8,414	0,000	3>2
	11-50	223	23,072	6,311			
	50 Üzeri	104	26,058	5,792			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işletmenin yaşına göre işe yabancılaşma toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=8,232$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,041$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 50 üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=135,962$), işletmenin yaşı 0-10 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=122,984$) yüksek olmasıdır. İşletmenin yaşı 50 üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=135,962$), işletmenin yaşı 11-50 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=117,108$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmenin yaşına göre güçsüzlük puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=4,995$; $p=0,007<0.05$; $\eta^2=0,025$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 50 üzeri olanların güçsüzlük puanlarının ($\bar{x}=36,462$), işletmenin yaşı 11-50 olanların güçsüzlük puanlarından ($\bar{x}=32,099$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmenin yaşına göre anlamsızlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=7,219$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,036$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 50 üzeri olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=39,010$), işletmenin yaşı 0-10 olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=34,475$) yüksek olmasıdır. İşletmenin yaşı 50 üzeri olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=39,010$), işletmenin yaşı 11-50 olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=32,727$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmenin yaşına göre yalıtılmışlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=6,623$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,033$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 50 üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=34,433$), işletmenin yaşı 11-50 olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=29,211$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların işletmenin yaşına göre kuruma yabancılaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=8,414$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,042$). Farkın nedeni; işletmenin yaşı 50 üzeri olanların kuruma yabancılaşma puanlarının ($\bar{x}=26,058$), işletmenin yaşı 11-50 olanların kuruma yabancılaşma puanlarından ($\bar{x}=23,072$) yüksek olmasıdır.

Tablo 28. İşe Yabancılaşma Puanlarının Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşe Yabancılaşma Toplam	5 Yıl ve Altı	77	128,818	40,352	8,131	0,000	1>3 2>3
	6-10 Yıl	91	134,670	38,438			
	10 Yıl Üzeri	220	116,286	39,001			
Güçsüzlük	5 Yıl ve Altı	77	33,870	11,841	6,573	0,002	2>3
	6-10 Yıl	91	36,967	10,782			
	10 Yıl Üzeri	220	31,723	11,976			
Anlamsızlık	5 Yıl ve Altı	77	36,247	13,691	7,741	0,001	1>3 2>3
	6-10 Yıl	91	38,934	13,338			
	10 Yıl Üzeri	220	32,382	14,221			
Yalıtılmışlık	5 Yıl ve Altı	77	33,584	12,562	8,149	0,000	1>3 2>3
	6-10 Yıl	91	34,011	12,104			
	10 Yıl Üzeri	220	28,814	11,955			
Kuruma Yabancılaşma	5 Yıl ve Altı	77	25,117	6,479	3,046	0,049	1>3
	6-10 Yıl	91	24,758	6,687			
	10 Yıl Üzeri	220	23,368	5,918			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre işe yabancılaşma toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=8,131$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,041$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 5 yıl ve altı olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=128,818$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=116,286$) yüksek olmasıdır. Sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=134,670$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=116,286$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre güçsüzlük puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 385)}=6,573$; $p=0,002<0.05$; $\eta^2=0,033$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların güçsüzlük puanlarının ($\bar{x}=36,967$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların güçsüzlük puanlarından ($\bar{x}=31,723$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre anlamsızlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 385)}=7,741$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,039$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 5 yıl ve altı olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=36,247$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=32,382$) yüksek olmasıdır. Sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=38,934$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=32,382$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre yalıtılmışlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 385)}=8,149$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,041$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 5 yıl ve altı olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=33,584$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=28,814$) yüksek olmasıdır. Sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=34,011$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=28,814$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre kuruma yabancılaşma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2, 385)}=3,046$; $p=0,049<0.05$; $\eta^2=0,016$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 5 yıl ve altı olanların kuruma yabancılaşma puanlarının ($\bar{x}=25,117$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların kuruma yabancılaşma puanlarından ($\bar{x}=23,368$) yüksek olmasıdır.



Tablo 29. İşe Yabancılaşma Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşe Yabancılaşma Toplam	20-29	60	123,900	40,329	6,382	0,000	1>4
	30-39	104	130,183	38,157			2>4
	40-49	133	127,609	42,699			3>4
	50 ve Üzeri	91	107,824	33,161			
Güçsüzlük	20-29	60	33,017	12,349	5,481	0,001	
	30-39	104	35,673	11,025			2>4
	40-49	133	34,526	12,436			3>4
	50 ve Üzeri	91	29,319	10,626			
Anlamsızlık	20-29	60	34,883	14,207	8,576	0,000	1>4
	30-39	104	38,058	13,363			2>4
	40-49	133	36,143	14,641			3>4
	50 ve Üzeri	91	28,571	12,508			
Yalıtılmışlık	20-29	60	31,883	13,080	3,804	0,010	1>4
	30-39	104	32,471	11,849			2>4
	40-49	133	31,977	13,099			3>4
	50 Ve Üzeri	91	27,220	10,523			
Kuruma Yabancılaşma	20-29	60	24,117	6,346	2,361	0,071	
	30-39	104	23,981	6,661			
	40-49	133	24,962	6,200			
	50 Ve Üzeri	91	22,714	5,602			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre işe yabancılaşma toplam puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=6,382$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,047$). Farkın nedeni; yaş 20-29 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=123,900$), yaş 50 ve üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=107,824$) yüksek olmasıdır. Yaş 30-39 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=130,183$), yaş 50 ve üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=107,824$) yüksek olmasıdır. Yaş 40-49 olanların işe yabancılaşma toplam puanlarının ($\bar{x}=127,609$), yaş 50 ve üzeri olanların işe yabancılaşma toplam puanlarından ($\bar{x}=107,824$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre güçsüzlük puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=5,481$; $p=0,001<0.05$; $\eta^2=0,041$). Farkın nedeni; yaş 30-39 olanların güçsüzlük puanlarının ($\bar{x}=35,673$), yaş 50 ve üzeri olanların güçsüzlük puanlarından ($\bar{x}=29,319$) yüksek olmasıdır. Yaş 40-49 olanların güçsüzlük puanlarının ($\bar{x}=34,526$), yaş 50 ve üzeri olanların güçsüzlük puanlarından ($\bar{x}=29,319$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre anlamsızlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=8,576$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,063$). Farkın nedeni; yaş 20-29 olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=34,883$), yaş 50 ve üzeri olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=28,571$) yüksek olmasıdır. Yaş 30-39 olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=38,058$), yaş 50 ve üzeri olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=28,571$) yüksek olmasıdır. Yaş 40-49 olanların anlamsızlık puanlarının ($\bar{x}=36,143$), yaş 50 ve üzeri olanların anlamsızlık puanlarından ($\bar{x}=28,571$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların yaşa göre yalıtılmışlık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(3, 384)}=3,804$; $p=0,010<0.05$; $\eta^2=0,029$). Farkın nedeni; yaş 20-29 olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=31,883$), yaş 50 ve üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=27,220$) yüksek olmasıdır. Yaş 30-39 olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=32,471$), yaş 50 ve üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=27,220$) yüksek olmasıdır. Yaş 40-49 olanların yalıtılmışlık puanlarının ($\bar{x}=31,977$), yaş 50 ve üzeri olanların yalıtılmışlık puanlarından ($\bar{x}=27,220$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların kuruma yabancılaşma puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 30: İşe Yabancılaşma Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İşe Yabancılaşma Toplam	Kadın	187	121,791	39,239	-0,616	386	0,538
	Erkek	201	124,289	40,482			
Güçsüzlük	Kadın	187	33,374	11,952	-0,007	386	0,994
	Erkek	201	33,383	11,780			
Anlamsızlık	Kadın	187	34,433	14,546	-0,338	386	0,735
	Erkek	201	34,920	13,815			
Yalıtılmışlık	Kadın	187	30,300	12,598	-1,048	386	0,296
	Erkek	201	31,612	12,080			
Kuruma Yabancılaşma	Kadın	187	23,685	5,781	-1,085	386	0,276
	Erkek	201	24,373	6,655			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların işe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuruma yabancılaşma puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.9.1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 31: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	77	3,485	1,431	0,073	0,930
	Üniversite	205	3,415	1,415		
	Lisansüstü	106	3,418	1,420		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 32: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Üst Düzey Yönetici	63	3,212	1,502	1,001	0,392
	Orta Düzey Yönetici	135	3,380	1,341		
	Uzman	92	3,591	1,439		
	Personel	98	3,486	1,438		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0.05$).

Tablo 33: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1-10	49	3,293	1,681	2,329	0,074
	11-50	95	3,628	1,352		
	51-250	102	3,601	1,351		
	251 Ve Üzeri	142	3,221	1,385		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları işletmedeki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 34: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının İşletmenin Yaşına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	0-10	61	3,557	1,424	2,848	0,059
	11-50	223	3,286	1,456		
	50 Üzeri	104	3,664	1,293		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları işletmenin yaşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 35: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Sektördeki Deneyim Yılına Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	5 Yıl Ve Altı	77	3,476	1,389	8,948	0,000	2>1 2>3
	6-10 Yıl	91	3,934	1,280			
	10 Yıl Üzeri	220	3,205	1,430			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların sektördeki deneyim yılına göre işten ayrılma niyeti puanları anlamlı farklılık göstermektedir. ($F_{(2, 385)}=8,948$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,044$). Farkın nedeni; sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların işten ayrılma niyeti puanlarının ($\bar{x}=3,934$), sektördeki deneyim yılı 5 yıl ve altı olanların işten ayrılma niyeti puanlarından ($\bar{x}=3,476$) yüksek olmasıdır. Sektördeki deneyim yılı 6-10 yıl olanların işten ayrılma niyeti puanlarının ($\bar{x}=3,934$), sektördeki deneyim yılı 10 yıl üzeri olanların işten ayrılma niyeti puanlarından ($\bar{x}=3,205$) yüksek olmasıdır.

Tablo 36: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	20-29	60	3,567	1,377	8,866	0,000	1>4 2>4 3>4
	30-39	104	3,715	1,340			
	40-49	133	3,584	1,387			
	50 Ve Üzeri	91	2,788	1,394			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre işten ayrılma niyeti puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 384)}=8,866$; $p=0,000<0.05$; $\eta^2=0,065$). Farkın nedeni; yaş 20-29 olanların işten ayrılma niyeti puanlarının ($\bar{x}=3,567$), yaş 50 ve üzeri olanların işten ayrılma niyeti puanlarından ($\bar{x}=2,788$) yüksek olmasıdır. Yaş 30-39 olanların işten ayrılma niyeti puanlarının ($\bar{x}=3,715$), yaş 50 ve üzeri olanların işten ayrılma niyeti puanlarından ($\bar{x}=2,788$) yüksek olmasıdır. Yaş 40-49 olanların işten ayrılma niyeti puanlarının ($\bar{x}=3,584$), yaş 50 ve üzeri olanların işten ayrılma niyeti puanlarından ($\bar{x}=2,788$) yüksek olmasıdır.

Tablo 37: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	187	3,449	1,459	0,263	386	0,792
	Erkek	201	3,411	1,378			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların işten ayrılma niyeti puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir($p>0,05$).

3.10. Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Tablo 38: Toksik Liderlik, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Toksik Liderlik Toplam	Değer Bilmezlik	Çıkarcılık	Bencillik	Olumsuz Ruhsal Durum	İşe Yabancılaşma Toplam	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Yalıtılmışlık	Kuruma Yabancılaşma	İşten Ayrılma Niyeti
Toksik Liderlik Toplam	r	1,000										
	p	0,000										
Değer Bilmezlik	r	0,945**	1,000									
	p	0,000	0,000									
Çıkarcılık	r	0,960**	0,855**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000								
Bencillik	r	0,892**	0,773**	0,838**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000							
Olumsuz Ruhsal Durum	r	0,905**	0,784**	0,863**	0,797**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
İşe Yabancılaşma Toplam	r	0,699**	0,695**	0,647**	0,583**	0,641**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					

Güçsüzlük	r	0,722**	0,694**	0,672**	0,618**	0,693**	0,941**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Anlamsızlık	r	0,656**	0,655**	0,602**	0,543**	0,610**	0,945**	0,899**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Yalıtılmışlık	r	0,632**	0,628**	0,592**	0,527**	0,569**	0,939**	0,835**	0,832**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Kuruma Yabancılaşma	r	0,354**	0,394**	0,317**	0,277**	0,265**	0,599**	0,418**	0,419**	0,547**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
İşten Ayrılma Niyeti	r	0,636**	0,632**	0,594**	0,514**	0,588**	0,732**	0,747**	0,720**	0,647**	0,342**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01; Korelasyon Analizi

Sürekli değişkenler arasında korelasyon katsayıları @ 0,00-0,25 arası çok zayıf; 0,26-0,49 arası zayıf; 0,50-0,69 arası orta; 0,70-0,89 arası yüksek; 0,90-1,00 arası çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. (Kalaycı 2006, 116).

Toksik liderlik toplam, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum, işe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuruma yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; değer bilmezlik ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.945$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), çıkarıcılık ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.96$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), çıkarıcılık ile değer bilmezlik arasında $r=0.855$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), bencillik ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.892$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), bencillik ile değer bilmezlik arasında $r=0.773$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), bencillik ile çıkarıcılık arasında $r=0.838$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), olumsuz ruhsal durum ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.905$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), olumsuz ruhsal durum ile değer bilmezlik arasında $r=0.784$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), olumsuz ruhsal durum ile çıkarıcılık arasında $r=0.863$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), olumsuz ruhsal durum ile bencillik arasında $r=0.797$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), işe yabancılaşma toplam ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.699$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işe yabancılaşma toplam ile değer bilmezlik arasında $r=0.695$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işe yabancılaşma toplam ile çıkarıcılık arasında $r=0.647$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işe yabancılaşma toplam ile bencillik arasında $r=0.583$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işe yabancılaşma toplam ile olumsuz ruhsal durum arasında $r=0.641$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), güçsüzlük ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.722$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), güçsüzlük ile değer bilmezlik arasında $r=0.694$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), güçsüzlük ile çıkarıcılık arasında $r=0.672$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), güçsüzlük ile bencillik arasında $r=0.618$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), güçsüzlük ile olumsuz ruhsal durum arasında $r=0.693$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), güçsüzlük ile işe yabancılaşma toplam arasında $r=0.941$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), anlamsızlık ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.656$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), anlamsızlık ile değer bilmezlik arasında $r=0.655$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), anlamsızlık ile çıkarıcılık arasında $r=0.602$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), anlamsızlık ile bencillik arasında $r=0.543$ pozitif orta

($p=0,000<0.05$), anlamsızlık ile olumsuz ruhsal durum arasında $r=0.61$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), anlamsızlık ile işe yabancılaşma toplam arasında $r=0.945$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), anlamsızlık ile güçsüzlük arasında $r=0.899$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.632$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile değer bilmezlik arasında $r=0.628$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile çıkarıcılık arasında $r=0.592$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile bencillik arasında $r=0.527$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile olumsuz ruhsal durum arasında $r=0.569$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile işe yabancılaşma toplam arasında $r=0.939$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile güçsüzlük arasında $r=0.835$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), yalıtılmışlık ile anlamsızlık arasında $r=0.832$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.354$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile değer bilmezlik arasında $r=0.394$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile çıkarıcılık arasında $r=0.317$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile bencillik arasında $r=0.277$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile olumsuz ruhsal durum arasında $r=0.265$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile işe yabancılaşma toplam arasında $r=0.599$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile güçsüzlük arasında $r=0.418$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile anlamsızlık arasında $r=0.419$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kuruma yabancılaşma ile yalıtılmışlık arasında $r=0.547$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile toksik liderlik toplam arasında $r=0.636$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile değer bilmezlik arasında $r=0.632$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile çıkarıcılık arasında $r=0.594$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile bencillik arasında $r=0.514$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile olumsuz ruhsal durum arasında $r=0.588$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile işe yabancılaşma toplam arasında $r=0.732$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile güçsüzlük arasında $r=0.747$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile anlamsızlık arasında $r=0.72$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile yalıtılmışlık arasında $r=0.647$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), işten ayrılma niyeti ile kuruma yabancılaşma arasında $r=0.342$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur.

Tablo 39: Toksik Liderliğin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R ²
İşe Yabancılaşma Toplam	Sabit	39,836	8,713	0,000	368,565	0,000	0,487
	Toksik Liderlik Toplam	0,798	19,198	0,000			
İşe Yabancılaşma Toplam	Sabit	42,445	8,951	0,000	98,440	0,000	0,502
	Değer Bilmezlik	1,415	6,887	0,000			
	Çıkarıcılık	0,116	0,355	0,722			
	Bencillik	-0,088	-0,195	0,845			
	Olumsuz Ruhsal Durum	1,545	3,203	0,001			
Güçsüzlük	Sabit	7,813	5,943	0,000	420,370	0,000	0,520
	Toksik Liderlik Toplam	0,245	20,503	0,000			
Anlamsızlık	Sabit	6,915	4,037	0,000	292,250	0,000	0,429
	Toksik Liderlik Toplam	0,266	17,095	0,000			
Yalıtılmışlık	Sabit	7,675	5,008	0,000	257,016	0,000	0,398
	Toksik Liderlik Toplam	0,223	16,032	0,000			
Kuruma Yabancılaşma	Sabit	17,433	18,592	0,000	55,211	0,000	0,123
	Toksik Liderlik Toplam	0,063	7,430	0,000			
Lineer Regresyon Analizi							

Toksik liderlik toplam ile işe yabancılaşma toplam arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=368,565$; $p=0,000<0.05$). İşe yabancılaşma toplam düzeyindeki toplam değişim %48.7 oranında toksik liderlik toplam tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,487$). Toksik liderlik toplam işe yabancılaşma toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,798$).

Değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ile işe yabancılaşma toplam arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=98,440$; $p=0,000<0.05$). İşe yabancılaşma toplam düzeyindeki toplam değişim %50,2 oranında değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,502$). Değer bilmezlik işe yabancılaşma toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=1,415$). Çıkarıcılık işe yabancılaşma toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.722>0.05$). Bencillik işe yabancılaşma toplam düzeyini etkilememektedir ($p=0.845>0.05$). Olumsuz ruhsal durum işe yabancılaşma toplam düzeyini arttırmaktadır ($\beta=1,545$).

Toksik liderlik toplam ile güçsüzlük arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=420,370$; $p=0,000<0.05$). Güçsüzlük düzeyindeki toplam değişim %52 oranında toksik liderlik toplam tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,520$). Toksik liderlik toplam güçsüzlük düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,245$).

Toksik liderlik toplam ile anlamsızlık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=292,250$; $p=0,000<0.05$). Anlamsızlık düzeyindeki toplam değişim %42,9 oranında toksik liderlik toplam tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,429$). Toksik liderlik toplam anlamsızlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,266$).

Toksik liderlik toplam ile yalıtılmışlık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=257,016$; $p=0,000<0.05$). Yalıtılmışlık düzeyindeki toplam değişim %39,8 oranında toksik liderlik toplam tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,398$). Toksik liderlik toplam yalıtılmışlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,223$).

Toksik liderlik toplam ile kuruma yabancılaşma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=55,211$; $p=0,000<0.05$). Kuruma yabancılaşma düzeyindeki toplam değişim %12,3 oranında toksik liderlik toplam tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,123$). Toksik liderlik toplam kuruma yabancılaşma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,063$).

Tablo 40: Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	0,740	4,218	0,000	261,666	0,000	0,402
	Toksik Liderlik Toplam	0,026	16,176	0,000			
İşten Ayrılma Niyeti	Sabit	0,850	4,669	0,000	70,560	0,000	0,418
	Değer Bilmezlik	0,045	5,730	0,000			
	Çıkarcılık	0,010	0,829	0,408			
	Bencillik	-0,020	-1,185	0,237			
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,055	2,997	0,003			
Lineer Regresyon Analizi							

Toksik liderlik toplam ile işten ayrılma niyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=261,666$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti düzeyindeki toplam değişim %40,2 oranında toksik liderlik toplam tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,402$). Toksik liderlik toplam işten ayrılma niyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,026$).

Değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ile işten ayrılma niyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=70,560$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti düzeyindeki toplam değişim %41,8 oranında değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,418$). Değer bilmezlik işten ayrılma niyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,045$). Çıkarıcılık işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.408>0.05$). Bencillik işten ayrılma niyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.237>0.05$). Olumsuz ruhsal durum işten ayrılma niyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,55$).

Tablo 41: Hipotez Destek Tablosu

Kod	Hipotez	Durum
H1	Toksik liderlik davranışının çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H1.A	Değer bilmezlik boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H1.B	Çıkarıcılık boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1.C	Bencillik boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1.D	Olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2	Toksik liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2.A	Değer bilmezlik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2.B	Çıkarıcılık boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2.C	Bencillik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2.D	Olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H3	Toksik liderlik davranışının çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H4	İşe yabancılaşmanın çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H5	İşten ayrılma niyetinin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi

SONUÇ

Günümüz işletmelerinde liderlik kavramı küresel pazarda işletmelerin değişimlere ayak uydurması, rekabet edebilmesi ve astların doğru bir şekilde yönlendirilerek etkili ve verimli çalışmalar ile işletmenin başarısını sağlaması ve işletme kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılması açısından gücü elinde bulunduran ve astları yönlendiren tarafı ile oldukça önemli bir etkidir. Liderlik, çalışanların işletmenin vizyonuna ulaşılabilmesi için yönlendirilmesi konusunda da oldukça önemlidir. Liderliğin karanlık tarafı olan ele alınan ve toksik liderlik başlığı altında incelenen liderlerin olumsuz davranışları da zaman zaman ortaya çıkabilmekle beraber gerek çalışanlara gerek işletmelere yıkıcı ve olumsuz etkiler bırakabilmektedir. (Padilla vd. 2007). Liderlerin toksik davranışlar sergilemesi ile çalışanların performansında meydana çıkan düşüşler, işletmeye ve işe karşı bağlılığın azalması, işe yabancılaşma durumunun ortaya çıkması ve bu olumsuz etkilerin çalışanlarda işten ayrılma niyetini doğurması gözlemlenmektedir.

Araştırmanın amacı, toksik liderliğin işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine etkisini incelerken çalışmanın ana amacına ek olarak aynı zamanda işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyetine etkisi de incelenmiştir. Böylece, literatürde çok fazla çalışılmamış konularda da fayda sağlanması amaçlanmıştır. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalar araştırmanın içerisinde incelenmekte iken toksik liderlik, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetinin arasında anlamlı bir etkinin varlığını destekler niteliktedir. Araştırmanın anket kısmında kişisel bilgi formu ve 3 farklı ölçekten faydalanılmıştır. Toksik liderlik ölçeği, orijinali Schmidt'e (2008) aittir ve Çelebi vd. (2015) tarafından Türkçeye uyarlanarak 30 madde ve 4 alt boyut ile ortaya konmuştur. (Çelebi vd. 2015). İşe yabancılaşma ölçeği, Cevat ELMA tarafından geliştirilmiştir ve 4 alt boyut ve 38 maddeden oluşmaktadır. (Elma 2008). İşten ayrılma niyeti ölçeği ise 3 maddeden oluşmaktadır ve alt boyutları bulunmamaktadır. Orijinali Camman vd. (1983) ait olmakla birlikte Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından uyarlanarak araştırmanın anket kısmında kullanılmıştır. Araştırmada yer alan anket katılımcılara çevrimiçi form olarak internet üzerinden ulaştırılmıştır.

Dünya’da hala etkisi süren koronavirüs salgını sebebiyle işletmelerin faaliyetlerini evden çalışma sistemi ile sürdürmesi anketlerin fiziki olarak uygulanmasını engelleyici bir unsur olmuştur. Çalışanların bilgisayar ve internet kullanabilme yetenekleri, soru sayıları, zaman kısıtı ve tecrübe sahibi olup olmamak gibi birçok etken çalışmaya katılımı etkileyen unsurlardandır. Bu konuda çalışma yapmayı planlayan adayların daha verimli sonuçlar elde edebilmesi adına bu tarz etkenler göz önünde bulundurulabilir. Bu araştırmada ağırlıklı olarak kamu ve özel fark etmeksizin beyaz yakalı statüsünde çalışan katılımcılar yer almakta iken bu örneklem grubunun “kolayda örneklem” olması, araştırmanın farklı bir alanda genellenebilirliğine engel teşkil etmektedir. Daha sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde araştırmanın konusu özelinde çalışmalar yapılarak farklı alanlarda da bu konuya yönelik farkındalık oluşturulabilmesi mümkündür.

Araştırmada 388 katılımcıdan elde edilen bilgiler doğrultusunda demografik bulgular aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların %48.2 ‘si kadınlardan, %51.8 ‘i ise erkeklerden oluşmaktadır.
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaş grupları incelendiğinde 20-29 yaş arası %15.5 , 30-39 yaş arası %26.8, 40-49 yaş arası %34.3 ve 50 yaş üzeri %23.5 şeklindedir.
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların %19.8 ‘i lise, %23.5 ‘i Lisans ve %27.3 ‘ü lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların sektördeki deneyim yılı incelendiğinde %19.8 ‘i 5 yıl ve altı tecrübeye sahip iken, %23.5’i 6-10 yıl arası tecrübeye ve %56.7 ‘si 10 yıl üzeri tecrübeye sahiptir.
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların çalıştığı işletmedeki çalışan sayısı incelendiğinde, 1-10 arası %12.6, 11-50 arası %24.5, 51-250 arası %26.3 ve 251 üzeri %36.6 şeklinde dağılım göstermektedir.

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların çalıştığı işletmenin yaşı ele alındığında 0-10 arası %15.7, 11-50 arası %57.5 ve 50 üzeri %26.8 olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya dahil olan katılımcıların çalıştığı işletmedeki konumları incelendiğinde üst düzey yöneticilerin %16.2, orta düzey yöneticilerin %34.8, uzman konumundakilerin %23.7 ve personel konumundakilerin %25.3 oranlarına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ortaya konan hipotezlerinin korelasyon analizi ile çalışılması sonucunda, toksik liderlik, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon şu şekildedir: Değer bilmezlik ile toksik liderlik toplamı arasında pozitif çok yüksek, çıkarıcılık ile toksik liderlik toplamı arasında pozitif çok yüksek, çıkarıcılık ile değer bilmezlik boyutları arasında pozitif yüksek, bencillik boyutu ile toksik liderlik toplamı arasında pozitif yüksek, bencillik ile değer bilmezlik boyutları arasında pozitif yüksek, bencillik ile çıkarıcılık boyutları arasında pozitif yüksek, olumsuz ruhsal durum ile toksik liderlik toplamı arasında pozitif çok yüksek, olumsuz ruhsal durum ile değer bilmezlik boyutları arasında pozitif yüksek, olumsuz ruhsal durum ile çıkarıcılık boyutları arasında pozitif yüksek, olumsuz ruhsal durum ile bencillik boyutları arasında pozitif yüksek, işe yabancılaşma toplam ile toksik liderlik toplamı arasında pozitif orta, işe yabancılaşma toplamı ile değer bilmezlik arasında pozitif orta, işe yabancılaşma toplamı ile çıkarıcılık boyutu arasında pozitif orta, işe yabancılaşma toplam ile bencillik arasında pozitif orta, işe yabancılaşma toplam ile olumsuz ruhsal durum arasında pozitif orta, güçsüzlük ile toksik liderlik toplamı arasında pozitif yüksek, güçsüzlük ile değer bilmezlik arasında pozitif orta, güçsüzlük ile çıkarıcılık arasında pozitif orta, güçsüzlük ile bencillik arasında pozitif orta, güçsüzlük ile olumsuz ruhsal durum arasında pozitif orta, güçsüzlük ile işe yabancılaşma toplam arasında pozitif çok yüksek, anlamsızlık ile toksik liderlik toplam arasında pozitif orta, anlamsızlık ile değer bilmezlik arasında pozitif orta, anlamsızlık ile çıkarıcılık arasında pozitif orta, anlamsızlık ile bencillik arasında pozitif orta, anlamsızlık ile olumsuz ruhsal durum arasında pozitif orta, anlamsızlık ile işe yabancılaşma toplam arasında pozitif çok yüksek, anlamsızlık ile güçsüzlük arasında pozitif yüksek, yalıtılmışlık ile toksik liderlik toplam arasında pozitif orta, yalıtılmışlık

ile değer bilmezlik arasında pozitif orta, yalıtılmışlık ile çıkarıcılık arasında pozitif orta, yalıtılmışlık ile bencillik arasında pozitif orta , yalıtılmışlık ile olumsuz ruhsal durum arasında pozitif orta , yalıtılmışlık ile işe yabancılaşma toplam arasında pozitif çok yüksek, yalıtılmışlık ile güçsüzlük arasında pozitif yüksek, yalıtılmışlık ile anlamsızlık arasında pozitif yüksek , kuruma yabancılaşma ile toksik liderlik toplam arasında pozitif zayıf, kuruma yabancılaşma ile değer bilmezlik arasında pozitif zayıf, kuruma yabancılaşma ile çıkarıcılık arasında pozitif zayıf, kuruma yabancılaşma ile bencillik arasında pozitif zayıf, kuruma yabancılaşma ile olumsuz ruhsal durum arasında pozitif zayıf , kuruma yabancılaşma ile işe yabancılaşma toplam arasında pozitif orta , kuruma yabancılaşma ile güçsüzlük arasında pozitif zayıf , kuruma yabancılaşma ile anlamsızlık arasında pozitif zayıf, kuruma yabancılaşma ile yalıtılmışlık arasında pozitif orta, işten ayrılma niyeti ile toksik liderlik toplam arasında pozitif orta, işten ayrılma niyeti ile değer bilmezlik arasında pozitif orta , işten ayrılma niyeti ile çıkarıcılık arasında pozitif orta , işten ayrılma niyeti ile bencillik arasında pozitif orta, işten ayrılma niyeti ile olumsuz ruhsal durum arasında pozitif orta , işten ayrılma niyeti ile işe yabancılaşma toplam arasında pozitif yüksek, işten ayrılma niyeti ile güçsüzlük arasında pozitif yüksek , işten ayrılma niyeti ile anlamsızlık arasında pozitif yüksek , işten ayrılma niyeti ile yalıtılmışlık arasında pozitif orta , işten ayrılma niyeti ile kuruma yabancılaşma arasında pozitif zayıf düzeyde korelasyon bulunmuştur.

Araştırmanın ortaya konan hipotezlerinin regresyon analizleri ile ölçülmesi sonucunda, toksik liderliğin toplamının, işe yabancılaşma toplamına etkisi olduğu görülmektedir. Alt boyutları ile incelendiğinde, toksik liderliğin değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durumunun işe yabancılaşmanın toplamında etkisi olduğu görülmektedir. Toksik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği analizde ise toksik liderlik toplamının işten ayrılma niyetine etkisi olduğu saptanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin alt boyutlara sahip olmaması ile birlikte toksik liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi incelendiğinde, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının etkisi olduğu saptanmıştır. Son olarak, işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyetine etkisi incelendiğinde, işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyetine etkisi olduğu saptanmıştır. İşe yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzlük ve anlamsızlık boyutları işten ayrılma niyetine etki etmektedir.

Araştırmanın tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması incelendiğinde, toksik liderliğin bütün alt boyutları da dahil olmak üzere çalışanların eğitim durumuna ve işletmedeki konumuna göre farklılaşmadığı görülmektedir. Toksik liderliğin toplam puanlarının çalışan sayısına göre anlamlı bir etki ettiği görülmektedir. Toksik liderliğin alt boyutları incelendiğinde, değer bilmezlik puanları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu fark, 11-50 ve 51-250 çalışan sayılarına sahip grupların puanlarının 1-10 ve 251 kişi ve üzeri çalışan sayılı gruplardan daha fazla puana sahip olmasından meydana gelmektedir. Çıkarıcılık alt boyutu incelendiğinde ise 11-50 ve 51-250 arası çalışana sahip olan grupların 1-10 ve 251 üzeri gruplardan daha fazla puana sahip olarak farklılaştığı görülmektedir. Olumsuz ruhsal durum ise 11-50 ve 51-250 gruplarının 251 ve üzeri grubun puanından daha büyük etkiye sahip olması ile farklılık göstermektedir. Toksik liderliğin bencillik boyutunda herhangi bir farklılık söz konusu değildir. Toksik liderliğin işletmenin yaşına olan etkisi incelendiğinde, toksik liderlik toplam puanının 0-10 ve 50 ve üzeri gruplarında 11-50 grubuna kıyasla fark oluşturduğu gözlemlenmiştir. Alt boyutları ile incelendiğinde toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunda 0-10 ve 50 ve üzeri gruplar, 11-50 grubuna göre farklılık göstermektedir. Çıkarıcılık alt boyutu incelendiğinde, 50 ve üzeri olarak nitelendirilen grubun 11-50 grubuna kıyasla farklılık gösterdiği görülmektedir. Bencillik alt boyutunda herhangi farklılık söz konusu değil iken olumsuz ruhsal durum boyutu incelendiğinde 50 ve üzeri yaşa sahip işletmelerin 11-50 grubuna göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Toksik liderliğin çalışanların sektördeki deneyim yılına göre farklılıkları incelendiğinde, toksik liderlik toplamının 6-10 yıl grubunda 10 yıl ve üzeri gruba göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Çıkarıcılık ve bencillik boyutlarında herhangi bir etkiye rastlanmaması ile beraber değer bilmezlik boyutunda 5 yıl ve altı ve de 6-10 yıl arası grupların 10 yıl üzeri deneyim yılına göre farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Bir diğer toksik liderlik alt boyutu olan olumsuz ruhsal durum ise 6-10 yıl deneyim yılının 10 yıl ve üzerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Toksik liderliğin çalışanların yaşına göre etkisi incelendiğinde toplam puanda ve çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında herhangi bir farklılığa rastlanmazken değer bilmezlik alt boyurunda 30-39 ve 40-49 yaş grubunun 50 ve üzeri yaş grubuna göre daha fazla puana sahip olarak farklılaştığı görülmektedir. Toksik

liderliğin cinsiyete ve eğitim durumuna göre herhangi bir farklılaşma durumu görülmemiştir.

İşe yabancılaşmanın toplamı ve tüm alt boyutları incelendiğinde işletmedeki konuma göre işe yabancılaşmanın toplamında bir etkinin varlığı görülmektedir. Uzman ve personel puan ortalamaları üst düzey yönetici grubundan daha yüksek puana sahip olmakla beraber farklılaşmaya sebep olmaktadır. İşe yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık ve kuruma yabancılaşma alt boyutları incelendiğinde herhangi bir farkın varlığı görülmemekte iken yalıtılmışlık alt boyutunda uzman ve personel grubunun üst ve orta düzey yönetici puanlarından daha yüksek etkiye sahip olması ile farklılaşma göstermektedir. İşe yabancılaşmanın çalışan sayısına göre farklılıkları incelendiğinde, İşe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuruma yabancılaşma düzeylerinin işletmedeki çalışan sayısına göre farklılık gösterdiği; sonucuna ulaşılmıştır. Bu fark, işe yabancılaşma toplamında 51-250 çalışan sayısına sahip işletmelerin 1-10 çalışan sayısına sahip işletmelerden daha fazla puana sahip olmasının yanı sıra 11-50 ve 51-250 çalışana sahip işletmelerin de 251 ve üzeri çalışana sahip işletmelere göre daha fazla puana sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Alt boyutlar incelendiğinde de aynı sonucu ortaya koymaktadır.

İşe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuruma yabancılaşma düzeylerinin işletmenin yaşına göre farklılık gösterdiği; sonucuna ulaşılmıştır. 50 ve üzeri yaş grubunun 0-10 ve 11-50 yaş gruplarından daha fazla puana sahip olması ile daha fazla işe yabancılaşma durumundan etkilendiği görülmektedir. İşe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuruma yabancılaşma düzeylerinin sektördeki deneyim yılına göre farklılık gösterdiği; sonucuna ulaşılmıştır. 5 yıl ve altı ve de 6-10 yıl arası deneyime sahip olan çalışanların 10 yıl ve üzeri çalışanlardan daha fazla etkilendiği ifade edilmektedir. İşe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği; kuruma yabancılaşma düzeylerinin yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İşe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuruma yabancılaşma düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kuruma yabancılaşma düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği; işe yabancılaşma toplam, güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyete, eğitim durumuna, işletmedeki çalışan sayısına, işletmenin yaşına ve çalışanların işletmedeki konumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterdiği; sonucuna ulaşılmıştır. 20-29, 30,39 ve 40-49 yaş grubunun 50 ve üzeri yaş grubuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sektördeki deneyim yılına göre farklılık gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır. 6-10 yıl arası işletmeler, 5 yıl ve altı ve de 10 yıl ve üzeri deneyim yıllarından farklılaşmaktadır.

Araştırmada ortaya konan hipotezlerin yapılan araştırmalara göre sonuçları şu şekildedir: Toksik liderlik davranışının çalışanların işe yabancılaşmasında anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden H1 desteklenmiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan değersizlik boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında etkisi olduğunu ifade eden H1.A desteklenmiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan Çıkarıcılık boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında etkisi olduğunu ifade eden H1.B desteklenmemiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan bencillik boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında etkisi olduğunu ifade eden H1.C desteklenmemiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işe yabancılaşmasında etkisi olduğunu ifade eden H1.D desteklenmiştir. Toksik liderlik davranışının çalışanların işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden H2 desteklenmiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan değersizlik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu ifade eden H2.A desteklenmiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan Çıkarıcılık boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu ifade eden H2.B desteklenmemiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan bencillik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu ifade eden H2.C desteklenmemiştir. Toksik liderliğin alt boyutu olan olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu ifade eden H2.D desteklenmiştir. Toksik liderlik davranışının çalışanların demografik özelliklerine

göre anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden H4 kısmen desteklenmiştir. İşe yabancılaşmanın çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden H5 kısmen desteklenmiştir. İşten ayrılma niyetinin çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre anlamlı bir etkisi olduğunu ifade eden H6 kısmen desteklenmiştir. Çalışmada ortaya konan hipotezlere yönelik yararlanılan kaynaklar kısmında da yer verilen çalışmalar; Çağırıcı (2021), Labrague (2020), Paltu ve Brouwers (2020), Atmaca (2020), Kılıç ve Günsel (2019), Erçetin, Akbaşlı ve Diş (2019), Bakkal vd. (2019), Uzunbacak vd. (2019), Moç (2018), Yalçınsoy ve Işık (2018), Mathiew (2016), Tummers vd. (2015), Kırbaç (2013), Çelebi vd. (2013), Mehta ve Maheswari (2013), Schyns ve Schilling (2013), Gallus vd. (2013), Atalay (2013), Ayaydın (2012), Rajaeepur vd. (2012), Ünsar ve Karahan (2011), Şahin (2011), Günsal (2010), Mair ve Vohra (2009), Schmidt (2008), DiPietro ve Piazzam (2008), Lipman ve Blumen (2005), Reed (2004), Wilson-Starks (2003), Boerner (1998), Avalio ve Gibbons (1988), Dereli (1981), Dinçer ve Fidan (1996), Seybolt ve Greunfeld (1976), Seeman (1967), Aiken ve Hage (1966), Blauner (1964), Dean (1961) ve Clark (1959) olmak üzere toksik liderlik, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyetine yönelik araştırmalar olup, hipotezleri destekleyici sonuçlardan oluşmaktadırlar.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve elde edilen sonuçlar incelendiğinde, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlaması ve günümüz koşullarındaki sürekli değişime ayak uydurabilmesi için elinde bulundurduğu kaynaklardan biri olan insan kaynağının oldukça önemli bir kaynak olduğu ve işletmenin vizyonuna ulaşabilmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, kendini sürekli geliştirebilmesi, maliyetleri azalması ya da iş süreçlerini iyileştirerek bulunduğu daha üst konumlarda pazarda yer edinmesi noktasında çalışanların işe yönelik tatmini, örgüte bağlılığı, güveni gibi unsurlar oldukça önem arz etmektedir. İşletmede toksik davranışlar sergileyen liderlerin astlarını olumsuz yönde etkileyerek, astların bilgi ve yeteneklerini geliştirmeyerek işe yabancılaşması ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetini taşıması işletmeler için tehdit unsuru olarak değerlendirilerek işletmeye ve çalışanlara verilen zararlar da göz önüne alınarak toksik davranış sergileyen liderlerin değişmesi ya da verdiği zararlara engel olunması açısından çeşitli adımlar atılması önerilmektedir. İşletmelerde üstlerin astlarına yönelik davranışlarında eleştirel

durumlar söz konusu olabilmekle beraber bu eleştirinin astların gelişmesi yönünde yapıcı etkiye sahip olması gerektiği göz ardı edilmemelidir. Aksi takdirde toksik davranışlar sergileyen liderlerin gücünü kaybetme korkusundan ya da başarısızlıkları kabullenmeyerek kendi menfaatlerini korumak için aslarına yönelik olumsuz yöndeki söylemleri ve davranışları çalışanların işe yabancılaşmasına etki edecek ve işten ayrılmasına sebep olacaktır. İşletmelerin hem liderleri hem de astları göz ardı etmeden ortadaki problemleri görmezden gelmeden çözmesi gerekliliği işletmenin uzun vadede sağlıklı bir çalışma ortamı, başarılı insan kaynakları ve rekabet üstünlüğünü elde ederek aynı zamanda elde ettiği kar oranlarını da arttırması bu durumda oldukça önem arz etmektedir. Liderler, toksik davranışlar sergilediği konusunda işletmenin diğer yöneticileri tarafından bilgilendirildiğinde ve işletmenin çıkarlarının kişisel çıkarlardan daha öncelikli olması gerekliliğine vurgu yapıldığında liderin davranışlarını düzeltmesi ve astlarına daha yapıcı bir şekilde yaklaşım benimsemesi gerektiği iletilebilir. Aksi takdirde, işletme içerisindeki daha başarılı ve daha yapıcı tutumlar sergileyen kişiler de yönetim kadrosuna dahil edilerek bu durumun önüne geçilebilir.

Toksik liderlik, işe yabancılaşma ya da işten ayrılma niyeti kavramlarına yönelik gelecekte çalışmalar yapacak araştırmacıların farklı coğrafi bölgelerde veya ülkelerde, farklı sektörlerde bu kavramları farklı diğer kavramlar ile ilişkilendirerek geçerlilik ve güvenilirliklerini test ederek literatüre kazandırması konuyla ilgili araştırmaların çoğalması ve farkındalığın artması yönünde hız kazandırıcı bir etken olacaktır. Bu çalışma, Türkiye sınırları içerisinde bulunan ve hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı statüsündeki çalışanlar ile yürütülmüştür. Farklı sektörlerde incelemelerin yapılması ve elde edilen sonuçların kıyaslanarak genellenebilmesi mümkündür. Araştırmanın modelinde yer alan kavramların farklı kavramlarla ilişkilendirilerek yeni bir çalışma yapılması da öneriler dahilindedir. Yapılacak araştırmada toksik liderlik ile örgütsel dışlanma, üretim karşıtı iş davranışları, örgütsel destek ve güven ya da itaat biçimlerinin incelenerek bunların işe yabancılaşma ve işten ayrılma süreçlerine etkisinin araştırılması fayda sağlayabilir. Çalışmada anket yöntemi tercih edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda söz konusu kavramların farklı yöntemlerle ölçülerek sonuçların ortaya çıkarılması da destekleyici ve faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adem, U., & Zehra, E. (2015). Örgütlerde Kritik Sorun Kaynağı Olarak İşe Yabancılaşma, Yabancılaşma ve Bürokrasi Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Bir Yaklaşım. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 182-192.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*, 497-507.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Alkan, D. P., & Çankır, B. Katılımcı Çalışma İkliminin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş ve Kişi-Kurum Uyumunun Aracılık Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 93-101.
- Ardahan, M., & Konal, E. (2017). Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 140-147.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.

Arslan, S., & Üngüren, E. (2017). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi'nde Bir Araştırma. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 26(4), 43-84.

Arslanoğlu, İ. (2000). Kültür ve Medeniyet Kavramları. Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi, (15).

Atalay, M. (2013). Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (Master's Thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü) , 75-76.

Atmaca, T. (2020). Öğretmenlerin Kişilik Tipleri ile Mesleğe Yabancılaşma Arasındaki İlişki. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(1), 491-506.

Ayaydın, Ç. İ. (2012). İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (9), 143-176.

Aydemir, C., & Akdoğan, A. A. (2018). İş-Aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(Özel Sayı 2), 1993-2012.

Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 79-99.

- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(3), 167-180.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The Influence Of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation. Journal of World Business, 42(4), 463-476.
- Batır, F. & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: Globe araştırmasından sonra ne değişti? 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 427-438, 28-31 Mayıs 2016, İstanbul.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 183-197.
- Blauner, R. (1964). Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry, Chicago: University of Chicago Press, 222.
- Bowen, D. E. (1982). Some Unintended Consequences Of Intention to Quit. Academy of Management Review, 7(2), 205-211.
- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover Intention and Organisational Culture Within The South African Manufacturing Industry. SA Journal of Human Resource Management, 18(1), 1-11.
- Brown, T.A. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. The Guilford Press, New York, USA, 1- 430.

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 21-182.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Köklü, N. (2018). Sosyal bilimler için istatistik. Pegem Atıf İndeksi, 001-248.

Can, A. (2013). SPSS ile nicel veri analizi. Ankara: Pegem Akademi.

Canbolat, M. A., Çelik, A., & Yılmaz, H. U. (2021). Toksik Liderlik Algısının Kariyer Bağlılığı ve Görev Performansı ile İlişkisine Yönelik Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24(1), 28-40.

Cansız, H. O., & Özgenel, M. (2019). Öğretmenlerin Mesleki İmajlarının İş Doyumlarına Etkisi. Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi, 8(1), 1-15.

Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic Work Environments: What Helps and What Hurts. Sociological Perspectives, 53(4), 455-477.

Clark, J. P. (1959). Measuring Alienation Within A Social System. American Sociological Review, 24(6), 849-852.

Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. American Psychologist, 59(8), 676.

Copeland, C. E. (2015). Followership: An Essential Ingredient of Leadership. Army Command and General Staff College Fort Leavenworth Ks, 18-20.

Coşkun, Ö. F., Bölüm 2 Örgütsel Dedikodu Zehir Mi Panzehir mi?. Eğitim Sosyal ve Beşeri Bilimlerine, 49.

Coşkuner, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(2), 165-195.

Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 23(2), 273-298.

Çarıkçı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9), 153-170.

Çavuş, M., & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 117-130.

Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. Bartın University Journal of Faculty of Education, 4(1), 249-268.

Çelik, A., Çakıcı, A. B., & Fındık, M. (2015). Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adaletsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 159-170.

- Çelikten, M., & Çanak, M. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 4(6), 45-78.
- Çiçek, B., & Türkmemoğlu, M. A. (2020). Otantik Liderliğin İşe Yabancılaşmaya Etkisi ve Lider- Üye Etkileşiminin Bu İlişkideki Düzenleyici Rolü. Beykoz Akademi Dergisi, 8(2), 41-59.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. Ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. Academy Of Management Review, 4(2), 225-235.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its Meaning And Measurement. American Sociological Review, 753-758.
- Deconinck, J., & Bachmann, D. (2005). An Analysis Of Turnover Among Retail Buyers. Journal Of Business Research, 58(7), 874-882.
- Demir, M., Ayas, S., & Yıldız, B. (2018). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(32), 231.
- Demirtaş, Ö., & Biçkes, D. M. (2014). Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 16(2), 96-112.

- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- De Vries, M. F. K. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. John Wiley & Sons, 1-440.
- Difonzo, N., & Bordia, P. (2007). Rumor, Gossip and Urban Legends. *Diogenes*, 54(1), 19-35.
- Dipietro, R. B., & Pizam, A. (2008). Employee Alienation in The Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22-39.
- Duran, Mavi & Özdemir, M. (2020). Yönetici Rollerı Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 918-937.
- Efeoglu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Eğimli, A., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.

Erçetin, Ş., Akbaşlı, S., & Diş, O. (2019). Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları. (Toxic leadership behaviors of school managers as a predictor of teachers' levels of occupational alination). Turkish Studies-Educational Sciences, 14(4).

Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 198-213.

Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınlar

Erikson, K. (1986). On Work and Alienation. American Sociological Review, 51(1), 1-8.

Field, A. (2000). Discovering Statistics Using SPSS For Windows. London, Thousand Oaks, Sage Publications, New Delhi.

Field, A. (2005). Discovering Statistics Using SPSS (2nd Ed.). London: Sage Publication.

Fornell, Claes And David F. Larker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," Journal Of Marketing Research, 18 (February), 39-50.

Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization. Organizational Dynamics, 33(2), 111-127.

- Gallus, J. A., Walsh, B. M., Van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on US Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Geis, K. J., & Ross, C. E. (1998). A New Look At Urban Alienation: The Effect of Neighborhood Disorder on Perceived Powerlessness. *Social Psychology Quarterly*, 232-246.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update (10a Ed.) Boston: Pearson.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization. *Journal Of Managerial Psychology*, 733-743.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma/A Research on the Relationship Between Charismatic Leadership and Organizational Culture. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 18- 19.

Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı Liderlik. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 97-98.

Günsal, E. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)), 3-207.

Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), 189-213.

Gürbüz S ve Şahin F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz. 4. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.

Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

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. (2014). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Harwiki, W. (2013). "The Influence Of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, And Employees' Performance (Study Of Out Standing Cooperatives İn East Java Province, Indonesia." *Journal Of Economics And Behavioral Studies* 5(12): 876-885.

Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 21-41.

Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and İntent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.

Hırlak, B., Çiçeklioğlu, H., & Taşlıyan, M. (2018). İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sağlık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 245-267.

Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of A General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology And Behavior*, 21(7), 789-800.

Hooper D, Coughlan J, Mullen MR. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal Of Business Research Methods* , 6(1): 53-60.

Hou, X. (2017). Multilevel İnfluence of Destructive Leadership on Millennial Generation Employees' Innovative Behavior. *Social Behavior and Personality: An İnternational Journal*, 45(7), 1113-1126.

- Houkes, I., Janssen, P. P., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion and Turnover Intention: A Multisample Longitudinal Study. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427-450.
- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An Introduction to Structural Equation Modeling. *Family Science Review*, 11, 354–373
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships Between Leadership and Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover Intention and Performance in China: The Role Of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735-751.
- İnal, H. C., & Günay, S. (1999). Merkezi Limit Teoremi Ve Büyük Sayılar Kanunu. *Olasılık Ve Matematiksel İstatistik*. Hacettepe Üniversitesi, 261.
- İrdem, Ş. (2020). Yönetim Bilimlerinde Adalet Kavramı ve Yabancılaşma Sorunu. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover And Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy Of Management Review*, 9(1), 74-83.
- Jutras, R., & Mathieu, C. (2016). Person-Organization Fit Relationship With Job Satisfaction and Turnover: The Mediating Influence of Leader-Member Exchange. *Academy Of Strategic Management Journal*, 15(1), 71.

Johnson, Richard A. & Wichern, Dean W. (2002). Applied Multivariate Statistical Analysis. Prentice Hall USA., Law Of Large Numbers, 175.

Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance. Journal Of Business Research, 60(7), 663-671.

Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

Kanungo, R. N. (1979). The Concepts of Alienation and Involvement Revisited. Psychological Bulletin, 86(1), 119.

Karakaya, A. (2021). Toksik Liderlik ve Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algı Düzeyleri. International Social Sciences Studies Journal, 3797-3804.

Kaptanoglu, R. Ö. (2020). İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderliğin Etkisi. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 161-173.

Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(4), 676-694.

Keleş, H. N. (2012). Sosyal Sermaye. Eğitim Yayınevi.

Kelly, D. L. (2009). Unethical Leadership in Higher Education and The Precarious Journey to Recovery: A Case Study of the Alabama Community College System. The University Of Alabama.

Kılıç, A., Doğan, E., Özer, E., Uğurlu F., Korkmazer, F., Kaynak, İ., Aktaş, K., Türkmenoğlu, M., Söylemez, M., Karadağ, M., Soran, S. (2020). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Kılınç, M. (2009). Etkin Liderlik. Kariyer Yayıncılık, 97-101.

Kırbaç, M. (2013). Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik (Master's Thesis, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), 128.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, (15. Baskı), 1-811.

Kiper, M. (2004). Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite–Sanayi İş birliği. Teknoloji, 59.

Kocadaş, A. (2020). Teknolojik Yeniliklerin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkileri. Sosyolojik Düşün, 5(2), 80-92.

Kohn, M. L. (1976). Occupational Structure and Alienation. American Journal of Sociology, 82(1), 111-130.

Kökalan, Ö. (2017). İşyeri Maneviyatının Örgütsel Güven ve İşe Karşı Yabancılaşma Üzerinde Etkileri. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Kökden, F. Ç., & Murşit, Işık (2018). Çalışma Hayatında Duygusal Emek ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences, 23(4), 1216.

- Kramer, M. W. (1999). Motivation To Reduce Uncertainty: A Reconceptualization of Uncertainty Reduction Theory. *Management Communication Quarterly*, 13(2), 305-316.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1989). *Organizational Behavior*. Homewood, IL: Irwin, 11.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' perceptions of Person- Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kumar, D. (2019). Multiple Faces of Narcissistic Leadership in Medical Education. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 7(2), 103.
- Küçük, Ö., & Çakıcı, A. (2018). İşyeri Kabalığının Özel İyi Oluş Haline Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 75-87.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices On Nurses' Job Satisfaction, Job Stress, Absenteeism and Turnover Intention: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.

Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.

Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader To Leader*, 2005(36), 29-36.

Loi, R., Hang- Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 6.

Machiavelli, N. (1998). The Prince. *YOUTH*, 1(3), 1-12.

Man, F., & Öz, C. S. (2009). Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.

Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic Leadership and The Masculinity Contest Culture: How “Win Or Die” Cultures Breed Abusive Leadership. *Journal Of Social Issues*, 74(3), 500-528.

Mcclosky, H., & Schaar, J. H. (1965). Psychological Dimensions of Anomy. American Sociological Review, 14-40.

Mehmet, İ., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 423-446.

Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence Of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. Journal of Contemporary Management Research, 8(2), 21-22.

Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail. International Journal of Management, 5(10), 18-24.

Melamed, T. (1995). Career Success: The Moderating Effect of Gender. Journal of Vocational Behavior, 47(1), 35-60.

Mels G. (2006), “LISREL For Windows: Getting Started Guide”, <http://Www.Ssicentral.Com/Lisrel/Techdocs/GSWLISREL.Pdf>

Met, Ö. L., & Sarioğlu, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma, 200-213.

Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(04), 123-140.

- Michelson, G., & Mouly, V. S. (2004). Do Loose Lips Sink Ships? The Meaning, Antecedents and Consequences of Rumour and Gossip in Organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 196.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and The Nature of Work. *Journal Of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Muharrem, Tuna & Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Muradoğlu, S., & Karabulut, T. (2020). Liderlerin Narsistik Kişilik Özelliklerinin Girişimci Kişilik Özellikleri Üzerindeki Etkisinde Sosyal Zekanın Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1327-1359

Mühürçüoğlu, E. (2018). İstifa Eden Jandarma Subaylarında İşe Yabancılaşma. *Sosyoloji Notları*, 2(1), 63-99.

Naciye, Kaya., Göncü, F.T., & Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). *Journal Of Life Economics*, 8(1), 111-120.

Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.

Naktiyok, S. (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü, 21- 92.

Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing A New Measure of Work Alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.

Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does Despotic Leadership Harm Employee Family Life: Exploring The Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety. *Frontiers in Psychology*, 601.

Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.

Nicholson Jr, P. J., & Goh, S. C. (1983). The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments. *Academy Of Management Journal*, 26(1), 148-155.

- Nienaber, H., & Masibigiri, V. (2012). Exploring Factors Influencing Voluntary Turnover Intent of Generation X Public Servants: A South African Case. *Acta Commercii*, 12(1), 67-84.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 126.
- Ollman, B., & Bertell, O. (1976). Alienation: Marx's Conception Of Man In A Capitalist Society (Vol. 9). Cambridge University Press, 252-254.
- Oruç, E. (2020). Türkiye’de İşe Yabancılaşma (Work Alienation) Literatürüne İlişkin Betimsel Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(04), 327-351.
- Owen, D. (2008). Hubris Syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428.
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris Syndrome: An Acquired Personality Disorder? A Study Of US Presidents And UK Prime Ministers Over The Last 100 Years. *Brain*, 132(5), 1396-1406.
- Örücü, E., & Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özalp, İ. (1991). Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg’in Yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 29-40.

- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 231-248.
- Özdamar, K. (2002). Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi- 2 (Çok Değişkenli Analizler), Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 36.
- Özer, S. (2019). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi ve Etkisi: TRB1 Bölgesi Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 37-47.
- Özdemir, L., Erdem, H., & Kalkın, G. (2016). Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve Performansı Üzerine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(15), 59-69.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 179-206.
- Özveren, C. G., & Büte, M. (2019). Dedikodu Mekanizmasının Psikososyal Öncülleri ve Sonuçları: Araştırma Görevlileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Journal Of International Social Research, 12(66), 957-963.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2011). A Simple Model of Favouritism in Recruitment. *Research in Economics*, 65(2), 78-88.
- Qureshi, I., Jamil, R., Iftikhar, M., Arif, S., Lodhi, S., Naseem, I., & Zaman, K. (2012). Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: Destiny or Choice. *Archives Of Sciences (Sciences Des Archives)*, 65(8).
- Rajaeepour, S., Arbabisarjou, Azizollah Zivarirahman, Mahmoud & Shokouhi, Solmaz (2012). Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 188-196.
- Rao, M. S. (2015). Spot Your Leadership Style–Build Your Leadership Brand. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(1), 11.
- Raubenheimer, J. (2004), An Item Selection Procedure To Maximise Scale Reliability and Validity, *SA Journal of Industrial Psychology*, 30 (4), 59-64.
- Razzaque, M. A. (2019). Changes in Attitudes Towards Advertising: 2007-2018 Evidence From The New Generation Bangladeshi Consumers. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 7-17.

- Reed, G. E., & Olsen, R. A. (2010). Toxic Leadership: Part Deux. Army Combined Arms Center Fort Leavenworth KS Military Review, 67-71.
- Rifkin, J. (1996). End of Work (P. 400). North Hollywood, CA, USA: Pacifica Radio Archives, 108-121.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status Incongruity and Backlash Effects: Defending The Gender Hierarchy Motivates Prejudice Against Female Leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165-179.
- Safina, D. (2015). Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects. *Procedia Economics And Finance*, 23, 630-634.
- Sashkin, M. (1984). Participative Management is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22.
- Schabracq, M., & Cooper, C. (2003). To be Me or Not To be Me: About Alienation. *Counselling Psychology Quarterly*, 16(2), 53-79.
- Scherer, R.F. - Wiebe, F.A. - Luther, D.C. - Adams, J.S. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability using The Ways of Coping Questionnaire, *Psychological Reports*, 62 (3), 763-770.
- Schmidt, A. A. (2008). Development And Validation of the Toxic Leadership Scale. University of Maryland, College Park, 13-117.
- Schumacker RE, Lomax RG. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. New Jersey, Taylor & Francis, 1-8.

- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., & Morgan, D. (1999). The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A Multimethodological Exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences Of Alienation in Work. *American Sociological Review*, 273-285.
- Seçkin, Ş. N. (2020). Algılanan Sosyal Mübadele, İşe Yabancılaşma ve Sanal Kaytarma Davranışlarını Etkiler mi? Mübadele İdeolojisinin Düzenleyici Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1207-1227.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Seybolt, J. W., & Gruenfeld, L. (1976). The Discriminant Validity of Work Alienation and Work Satisfaction Measures. *Journal of Occupational Psychology*, 49(4), 193-202.

Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A Method For Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in Organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.

Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 147-164.

Staw, B. M. (1980). The Consequences Of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 253-273.

Steele, J. P. (2011). Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in The US Army: A Two Year Review And Recommended Solutions. Center for Army Leadership Fort Leavenworth KS, 24.

Suğur, N., Suğur, S., & Şavran, T. G. (2008). Türkiye’de Orta Sınıfın Mazbut Hizmetkarları: Kapıcılar, Gündelikçiler ve Çocuk Bakıcıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(03), 161-183.

Sümbüloğlu, K. (1993). *Biyoistatistik*, Özdemir Yayıncılık, Ankara.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*. No.3, S.6, 49-74.

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., & Enes, K. (2020). Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(22), 743-765.

Şimşek ÖF. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks, 4-22.

Tabachnick, B. G. & Fideli, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics (Fourth Edition). Boston: Allyn And Bacon.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics (5th Ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Tabachnick And Fidell, (2013). B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (Sixth Ed.) Pearson, Boston.

Taşkıran, E. & Taşkın, G. (2018). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Sinizm Tutumlarını Etkiler Mi? . Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), 273-285.

Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. Human Resource Management, 2011, 127-136.

Tavşancıl, E. (2002), Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tavşancıl E. (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. 3.Baskı Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tekin, D. (2021). İŖe YabancılaŖma ve Örgütsel Sinizmin Üretkenlik KarŖıtı İŖ DavranıŖlarına Etkisi, 27.

Tekin, H. (1996). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions To Quit, And Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.

Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The Susceptible Circle: A Taxonomy Of Followers Associated With Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.

ToptaŖ, A., & TaŖtan, S. (2020). Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının ÇalıŖanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir AraŖtırma ile İncelenmesi. *Business Economics And Management Research Journal*, 3(1), 63-80.

Tummers, L., Bekkers, V., Van Thiel, S., & Steijn, B. (2015). The Effects of Work Alienation and Policy Alienation on Behavior of Public Employees. *Administration & Society*, 47(5), 596-617.

Turgut, T., & Kalafatoğlu, A. G. Y. (2016). İŖe YabancılaŖma ve Örgütsel Adalet. *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 18(1), 23-46.

- Tutar, H., & Semra, K. O. S. E. (2018). Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü. *International Journal Of Entrepreneurship And Management Inquiries*, 2(3), 152-175.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, 149.
- Uğur, S. S., & Uğur, Uğur (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uysal, Ş. A., & Çelik, R. (2018). Sağlık Meslek Gruplarında Hubris Sendromunun Varlığına İlişkin Keşfedici Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 103-118.
- Uysal, H. T., Akbulut, H., & Ertan, S. (2015). Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma The Effect Of Work Overload On Negative Industrial / Organizational Psychology For Job Performance: A Research Towards Accounting Professionals. *Journal Of International Social Research*, 8(38), 942.
- Uysaler, L. A. (2010). Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 28.

- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Sercan, Uzun (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 211-219.
- Uzunçarşılı, Ü., & Yoloğlu, N. (2007). Mobbing/ İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi. Öneri Dergisi, 7(27), 1-8.
- Ünsar, A. S., & Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21), 361-378.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents And Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. Employee Relations, 442.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. Leadership, 2(3), 295-316.
- Van Der Heijden, J. A., Van Engen, M. L., & Paauwe, J. (2009). Expatriate Career Support: Predicting Expatriate Turnover And Performance. The International Journal Of Human Resource Management, 20(4), 831-845.
- Waltz CF, Strickland OL, Lenz ER. (2010). Measurement in Nursing and Health Research. New York: Springer Publishing Company, 176.
- Wan, T. T. (2002). Evidence-Based Health Care Management: Multivariate Modeling Approaches. Springer: Netherlands.

Wang J, Wang X. (2012). Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications. West Sussex: John Wiley & Sons, 5-9.

Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.

Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. Transleadership, Inc, 1, 2016.

Winnicott, D. W. (1975). *Collected Papers: Through Paediatrics To Psychoanalysis*. Routledge, 316.

Wittek, R., & Wielers, R. (1998). Gossip in Organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4(2), 189-204.

Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.

Yatioğlu, S., Barutçu, E., & Taş, M. A. (2019). Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımında Örgütsel Sinizme Etkisi- The Effect Of Demographic Variables on Organizational Cynicism on The Basis Of Different Generation. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 219-236.

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.

Yıldız, E. (2013). Enigma Of Silence in Organizations: What Happens To Whom And Why?. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 30-44.

Yıldız, K., & Ertürk, R. (2019). Yönetici ve Lider Kavramlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Metafor Çalışması. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(4), 1190-1216.

Yılmaz, N. (2019). Hastanelerde Çalışan Kurum Ev İdaresi Personelinin Görelî Yoksunluk Duygusunun Performansa Etkisinin İncelenmesi, 28.

Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A Beginner's Guide To Factor Analysis: Focusing On Exploratory Factor Analysis. Tutorials In Quantitative Methods For Psychology, 9(2), 79-94

Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. Itobiad: Journal of The Human & Social Science Researches, 8(4), 2759.

İnternet Kaynakları

www.antalyapsikiyatri.com Erişim Tarihi: 27.04.2022

<https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr> Erişim Tarihi: 06.04.2022

www.egitimyonetimi.org Erişim Tarihi: 30.01.2022

<https://globeproject.com/> Erişim Tarihi: 17.05.2022

www.iienstitu.com Erişim Tarihi: 27.04.2022

<https://ismetbarutcugil.com> Erişim Tarihi: 16.05.2022

<https://www.medikalakademi.com.tr> , Erişim Tarihi: 26.03.2022

<https://npistanbul.com> , Erişim Tarihi: 26.03.2022

sk.sagepub.com Erişim Tarihi: 07.02.2022

<https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 16.03.2022 / 02.04.2022

www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 02.04.2022.

EKLER

EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Toksik Liderliğin İşe Yabancılaşmaya ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisine

Yönelik Anket Çalışması

Sayın Katılımcı,

Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı/ Yönetim Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. "Toksik Liderliğin İşe Yabancılaşmaya ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" başlıklı tez çalışmasını sürdürmekteyim. Sizlerin de kıymetli vaktinizi ayırarak soruları doğru bir şekilde cevaplıyor olmanız çalıştığım kavramlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak incelenmesi ve analiz edilmesi noktasında katkı sağlayacaktır. Anket içerisinde birbiri ile benzer ya da tekrar gibi görünen sorular yer alabilmektedir. Bütün soruların cevaplanması araştırmanın doğru bir şekilde ilerlemesi açısından oldukça önemlidir. Elde edilen verilerin genel ve ortalama sonuçları analiz edilecektir. Genel sonuçlar, tez çalışmamda belirtilecektir. Sizlerin bu anket formu ile tarafıma ilettiğiniz bilgiler ve anketin uygulandığı kuruma dair bilgiler ise 3. şahıslar ya da kurumlar ile paylaşılmayacaktır ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Konu ile ilgili daha fazla detaylı bilgiye ulaşmak isteyen katılımcılar aşağıda belirtilen e-posta adresi ile iletişime geçebilirler. Tamamen gönüllülük esasına dayanan bu çalışmada sizlerin desteği olmadan bu akademik çalışmanın imkansız olduğunu belirtir, desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Seren OCAK.

Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

Yaşınız: 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50 ve üzeri ()

Eğitim Durumunuz: Lise () Lisans () Lisansüstü ()

Sektördeki Deneyim Yılınız:

1-11 ay ()

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

11-15 yıl ()

16 yıl ve üzeri ()

İşletmedeki Çalışan Sayısı:

1-10 ()

11-50 ()

51-250 ()

251 ve üzeri ()

İşletmenin Yaşı:

0-10()

11-50 ()

51-100 ()

100 ve üzeri ()

İşletmedeki Pozisyonunuz :

Üst Düzey Yönetici ()

Orta Düzey Yönetici ()

Uzman ()

Personel ()

TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorularda çalışma ortamınızda yöneticilerinizin tutum ve davranışlarına yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyarak yöneticilerinizin özelliklerinin hangi düzeyde sizlere yansıdığını belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5- Kesinlikle Katılıyorum

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
2.	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.					
3.	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.					
4.	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
5.	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.					
6.	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.					
7.	Çalışanlarına pek değer vermez.					
8.	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					

9.	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez					
10.	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.					
11.	İletişimi emirler şeklindedir.					
12.	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
13.	Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
14.	İşletmenin geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır					
15.	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.					
16.	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.					
17.	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
18.	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
19.	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
20.	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.					
21.	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
22.	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.					
23.	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					
24.	Terfi/makam en önemsedığı şeydir.					
25.	Kişisel çıkarlarını önde tutar.					

26.	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.					
27.	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.					
28.	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.					
29.	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.					
30.	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsız) kimse ona yaklaşmak istemez.					

İşe Yabancılaşma Ölçeği

Aşağıda yer alan sorularda işe yabancılaşma ile ilgili duygu ve düşünceleri belirten ifadeler yer almaktadır. Bu duygu ve düşüncelere ne sıklıkta uğradığınızı göz önünde bulundurarak soruları yanıtlamanızı rica ederiz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşyerimde sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.					
2.	Çalışma arkadaşlarımla iletişim kurmakta zorlanıyorum.					
3.	İşimde tükendiğimi, yıprandığımı hissediyorum.					
4.	İşletmeye ve çalışma arkadaşlarıma yaptığım katkının yeterli olmadığını düşünüyorum.					
5.	Çalışma istek ve heyecanımı yitirdiğimi hissediyorum.					
6.	İş yaşamımda her şeyin benim dışımda geliştiğini hissediyorum.					
7.	Son zamanlarda mesleğimden soğuduğumu hissediyorum.					
8.	İşyerimde gereksinim duyduğum sosyal desteği alamadığımı hissediyorum.					

9.	İşyerimde doğruları savunmanın artık yarar getirmediğini düşünüyorum.					
10.	İşyerimdeki kuralların yaratıcılığımı engellediğini düşünüyorum.					
11.	Neyi niçin yaptığının hiçbir anlamının olmadığını düşünüyorum.					
12.	İşyerimde yapılanların gerçek yaşamda hiçbir işe yaramadığını düşünüyorum.					
13.	İşyerimde aynı işleri tekrarlamaktan bıktığımı hissediyorum.					
14.	İşyerimde kendimi anlamsız bir iş yapıyormuşum gibi hissediyorum.					
15.	İdealist çalışma arkadaşlarımı gördükçe, mesleğimden uzaklaştığım duygusunu yaşıyorum.					
16.	Bir çalışan olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum.					
17.	Yaptığım işin anlamsız bir çaba olduğunu düşünüyorum.					
18.	Yaptığım işi sıkıcı buluyorum.					
19.	Yaptığım işi sadece gelir getirici bir kaynak olarak görüyorum.					
20.	İş yerimde, makineye dönüştüğümü hissediyorum.					

21.	Yaptığım işin benim için monotonlaşmaya başladığını hissediyorum.					
22.	Zorunlu olmadıkça diğer çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerle bir araya gelmemeye çalışıyorum.					
23.	İşyerimde dışlandığımı duygusunu yaşıyorum.					
24.	İşyerimde çalışma arkadaşlarımla toplandığı ve beraber vakit geçirdiği ortak alanlardan uzak durmayı tercih ediyorum					
25.	İşyerimdeki ilişkilerin içten ve samimi olmadığını düşünüyorum.					
26.	İşyerimde kendimi yalnız hissediyorum.					
27.	İş harici etkinliklerde sorumluluk üstlenmeyi sevmiyorum.					
28.	İşyerimde diğer çalışanlarla, iş dışında bir şeyler yapmayı arzulamıyorum.					
29.	Sosyal çevremi çok sıkıcı buluyorum.					
30.	Yaşamımda bir boşluk duygusu yaşıyorum					
31.	Aynı görüşte olmadığım insanlardan uzak durmayı yeğliyorum.					
32.	İşyerimde olmadığım zamanlarda kendimi boşluktaymış gibi hissediyorum.					

33.	Meslektaşlarım tarafından takdir edilmeyi önemsiyorum.					
34.	Mesleğimin yapılabilecek en iyi meslek olduğunu düşünüyorum.					
35.	İşim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan zevk alıyorum.					
36.	İşyerimde kurallara aykırı davrandığımda suçluluk duygusu yaşıyorum.					
37.	Çalışma arkadaşlarımda başarı ya da başarısızlığından kendimi sorumlu tutuyorum.					
38.	İşyerimde iken kendimi daha rahat hissediyorum.					

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Aşağıda yer alan sorularda işten ayrılma niyeti ile ilgili duygu ve düşünceleri belirten ifadeler yer almaktadır. Bu duygu ve düşüncelere ne sıklıkta uğradığınızı göz önünde bulundurarak soruları yanıtlamanızı rica ederiz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Hali hazırda kendime yeni bir iş arıyorum.					
2.	En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.					
3.	Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.					

Kıymetli vaktinizi ayırdığınız ve katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

