

ARAŞTIRMA MAKALESİ

# HASTANE ÇALIŞANLARININ TOKSİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

Muhammet ÇANKAYA \*  
Gamze Ebru ÇİFTÇİ \*\*


## ÖZ

*Bu çalışma, çalışanların toksik liderlik alguları ile örgütsel sinizm duygularının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla araştırmanın yürütülebilmesi için anket yöntemi seçilmiş ve Tokat ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde görev yapan 396 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Kullanılan anket formda ülkemizde geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22. programında analiz edilmiş ve yapılan analizler sonucunda çalışanların toksik liderliğe ilişkin alguları ile örgütsel sinizm duygularının örgütsel bağlılıklarına olumsuz yönde etki ettiği tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, toksik liderlik, örgütsel sinizm, hastane, sağlık çalışanları

## MAKALE HAKKINDA

\* Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Fakültesi. Sağlık Yönetimi Bölümü, muhammetcankaya@hitit.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0003-3498-7328>

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi. Sungurlu Meslek Yüksekokulu. Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzebruciftci@hitit.edu.tr

 <https://orcid.org/000-0003-4271-6376>

Gönderim Tarihi: 20.11.2019

Kabul Tarihi: 04.05.2020

## Atıfta Bulunmak İçin:

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

## THE EFFECT OF HOSPITAL EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Muhammet ÇANKAYA \*  
Gamze Ebru ÇİFTÇİ \*\*

### ABSTRACT

*This study shows whether employees' perceptions of toxic leadership and organizational cynicism are affecting at their levels of organizational commitment. For this purpose, the survey method was chosen to conduct the research and a survey was applied to 396 employees working in a public hospital operating in Tokat province. For the questionnaire used, three different scales have been used in our country whose validity and reliability have been tested with different studies. The data obtained were analyzed in SPSS 22nd program, and as a result of the analyzes, it was found that employees' perceptions about toxic leadership and their feelings of organizational cynicism had a negative effect on their organizational commitment.*

**Keywords:** Organizational commitment, toxic leadership, organizational cynicism, hospital, health care professionals

### ARTICLE INFO

\* Hitit University, muhammetcankaya@hitit.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0003-3498-7328>

\*\* Hitit University, gamzeebruciftci@hitit.edu.tr

 <https://orcid.org/000-0003-4271-6376>

Received: 20.11.2019

Accepted: 04.05.2020

### Cite This Paper:

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

## **I. GİRİŞ**

Örgütlerin, dünyada gelişen olaylardan soyutlanması başka bir deyimle “dünyadan kopuk” bir şekilde varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir. Tarihsel süreç içerisinde meydana gelen savaşlar, krizler ve yaşanan diğer olaylar; insanları ve kaçınılmaz olarak örgütleri de etkilemektedir. Bu etki karşılığında yönetim bilimi ise, örgütlerin oluşan bu yeni düzene karşı koyabilmeleri amacıyla bilimsel alt yapıyı ve teorileri ortaya çıkarmıştır (Ünal, 2019). Yönetim biliminin gelişim ve değişimiyle birlikte liderlik felsefesi de günümüze ulaşıncaya kadar bazı değişimlerden geçmiştir. Örgütsel faaliyetlerde çalışanların davranışlarını olumlu/olumsuz yönde etkileyecek liderlik tiplerinin veya davranışlarının neler olduğu konusuna yönelik akademik çalışmalar günümüzde çok daha fazla önem kazanmıştır.

“Neo-Klasik” dönemde özellikle Hawthorne Araştırmaları ile çalışanların sadece fiziksel koşullar (aydınlatma-ısıtma) ve çalışma şartlarının (mola süreleri) düzenlenmesi ile motive edilemeyeceği sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm bu düzenlemelerden öte; çalışanların kararlara katılımının, kendilerini değerli hissetmelerinin ve örgütle bir bağ kurabilmelerinin onların performanslarında ne kadar etkili olduğu gerçeğinin vurgulanması ile birlikte iş yaşamında insanın duygusal ve sosyal bir varlık olduğunun altı çizilmiştir. Fakat o yıllardan bugünlere gelindiğinde küreselleşmenin oluşturduğu iş ortamındaki artan rekabet, daralan pazar payları gibi nedenler, yöneticileri daha hırslı ve daha başarılı olmaya zorlamış, yöneticilerdeki bu baskı ise doğrudan çalışanlara yansımıştır. Bu yansımaların sonucunda işletmede etkinliği ve verimliliği sağlamak için liderler açısından daha etkili olmanın yolları aranır olmuştur. Elbette, etkili liderlik türleri; çalışanları motive ederek onların morallerini yükselten, bireysel ve örgütsel performanslar üzerinde olumlu etkiler yaratan özelliklere sahiptir ve alan yazında yapılmış bazı çalışmalar da bu etkiyi doğrulamıştır (Ogbonna ve Harris, 2000; Jing ve Avery, 2008). Bunun aksine, etkili olmayan olumsuz liderlik türleri arasında gösterilen yıkıcı, narsist ve toksik liderler gibi örgütsel performans üzerinde olumsuz sonuçlara yol açan liderlik türleri de mevcuttur (Abovassin ve Abood, 2013).

Örgütte olumsuz sonuçlar yaratan diğer bir olgu ise örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm; çalışanların örgütlerine karşı olumsuz nitelikteki tutumları, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna olan inanışları ile örgütü küçümseyen ve eleştiren davranış eğilimlerinin bir bütünüdür (Simha vd., 2014). Bununla birlikte örgütsel sinizmin ortaya çıkış nedenleri arasında, değişim çabalarının yanlış yönetilmesi, yoğun stres, çıkar çatışması, sosyal desteğin yetersizliği, beklentilerin örgütsel ve kişisel düzeyde karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, yetersiz düzeyde terfi, örgütsel karmaşıklığın artarak devam etmesi, etkili karar alma mekanizmasının olmaması, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleridir (Balay vd., 2013).

Çalışmada ele alınan bir başka değişken olan örgütsel bağlılık kavramı ise; çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağ olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı; örgüt-çalışan arasındaki işbirliğinin sağlanması ve çalışan veriminin artışı gibi konularla ilişkili olması nedeniyle her geçen gün örgütlerin ilgi alanında daha da görünür olmaya başlamıştır (Erdoğan, 2009).

Bu çalışmada alan yazında “olumsuz liderlik” olarak kavramlaştırılan ve çalışanların davranışlarında olumsuz etkiler yarattığı bazı çalışmalarla (Lipman-Bluman, 2005; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Tavanti, 2011; Mehta ve Maheshwari, 2013; Reyhanoglu ve Akın, 2016; Çetinkaya, 2017; Bozkurt vd., 2018; Yalçınsoy ve Işık, 2018) ortaya konulmuş olan toksik liderlik ile örgütsel sinizm kavramları incelenmiştir. Çalışmada incelenen başka bir kavram ise örgütsel bağlılık kavramıdır.

Toksik liderin, çalışanlarının toksik davranışları benimsemeleri ve bu davranışları kurum kültürü olarak özümsemeleri için çaba göstermesi belli bir süre sonra çalışanın örgüte karşı olumsuz nitelikteki tutumuna neden olabilir (Dean vd., 1998; Kırbac, 2013). Bu olumsuz tutumla birlikte toksik lider tarafından sergilenen kibirli ve egoist davranışlar, örgüt içindeki çalışanlar arasında uyumsuzluğu

ve çatışmaları artırmaktadır (İzğüden vd., 2016). Bu durum çoğunlukla örgütsel bir sinizm olgusunun oluşmasına neden olabilir. Ayrıca, çalışanlarının gözünü korkutan ve motivasyonlarını düşüren toksik lider, örgütte var olan iletişimin aksamasına ve çalışanlar arasında umutsuzluk duygusunun hakim olmasına neden olduğu için (İzğüden vd., 2016) örgüt içinde çalışanlarda sinizm duygularını artırabilir. Nitekim, Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişkinin olması bu iki olgu arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Elbette çalışanların davranışları üzerinde olumsuz etki yaratan bu iki olumsuz değişkenin yine çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilediklerini de düşünmek mümkündür. Bu bağlamda gerek toksik liderliğin gerekse örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilediğine ilişkin çalışmalar mevcuttur (Padilla vd., 2007; Weaver ve Yancey, 2010). Özellikle örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri de örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimdir. Alan yazın incelendiğinde çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının azaldığını ortaya koyan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Abraham, 2000; Turner ve Valentine, 2001; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Kılıç, 2011; Görmen, 2012; Fındık ve Eryeşil, 2012).

Alan yazındaki tüm bu etki ve ilişkilerden hareketle, olumsuz lider davranışlarını barındıran toksik liderliğin örgütsel sinizmle olumlu yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu ve toksik liderlik ile örgütsel sinizm değişkenlerinin çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenleri çalışmada ele alınmak istenmiş ve çalışmanın yürütülebilmesi için yoğun mesainin olduğu sağlık sektörü seçilmiştir.

Bu bağlamda çalışmada; ilk olarak kavramsal açıklamalara yer verilmiş daha sonra ise örneklem grubu olarak belirlenen çalışanların toksik liderlik algıları ile örgütsel sinizm duygularının örgüte olan bağlılıklarını ne düzeyde ve yönde etkilediği araştırılmıştır. Çalışmanın hipotezleri ise bu temel üzerine kurulmuştur. Çalışmada ayrıca, toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri de incelenmiştir.

## **1.1. Kavramsal Çerçeve**

Bu bölümde çalışmada ele alınan değişkenler olan toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **1.1.1. Toksik Liderlik**

Toksik lider kavramı ilk olarak Whicker (1996) tarafından ifade edilmiştir. Whicker (1996), örgütlerde üç farklı tipte liderlik davranışı olduğunu belirterek bu liderlik davranışlarını; güvenilir (yeşil ışık), değişimsel (sarı ışık) ve toksik (kırmızı ışık) olarak sınıflandırmıştır. Toksik lideri ise; kabadayı, zorba ve sokak savaççısı olarak nitelendirmiştir (Tavanti, 2011). Frost (2003) toksik lider davranışlarını örgüte; öfke, gerilim, korku, endişe ve sıkıntı gibi bazı olumsuz duygular ve acıların oluşmasına neden olan, örgütler ve liderlerin yaptıklarını açıklayan davranışlar olarak açıklamıştır (Kelebek vd., 2018). Lipman-Bluman (2005) ise toksik liderliği; niyet, davranış ve karakteri sebebiyle her türlü veriyi kontrolü altında tutan ve çevresindekilere korku aşılayan ve böylelikle örgütteki karar verme sürecini etkileyen yöneticileri nitelendirmek amacıyla kullanmıştır (Bozkurt vd., 2018).

Toksik lider birçok çalışmada; çalışanların refahını önemsemeyen hatta refahlarını göz ardı eden, genellikle kendisi ile ilgilenen, başkaları için empati kurmaktan ya da duyarlı davranmaktan yoksun, tehdit veya otoriteyle çalışanlarını bunaltan ve bu şekilde kendisine boyun eğmelerini sağlayan, kendi ilgilerini önemseyip başkalarını önemsemeyen narsist kişilik yapısındaki lider tipi olarak tanımlanmıştır (Lipman-Bluman, 2005; Schmidt, 2008; Yalçınsoy ve Işık, 2018). Bu tanımlarda toksik liderin narsist kişilik yapısında olduğunun vurgulanması dikkat çekicidir. Narsizmin tanımına bakıldığında, Reyhanoğlu ve Akın (2016) tarafından kişinin kendisini beğenmişliği, kendisine tapması, hatta aşık olması olarak ifade edilmiştir. Sonuç olarak toksik liderlerin aynı zamanda

kendilerine aşık ve kendilerine tapacak kadar bencil bir duyguya sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Tüm bu özelliklerin yanında toksik lider, yapacağı işlerde sıklıkla acele kararlar alır ve mantıklı bir neden olmadan bu kararlarını aniden değiştirebilir, bununla birlikte zehirli bir iş ortamının yaratılmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol alır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

İzgüden ve diğerleri (2016), toksik liderin kararlı, zorlayıcı ve yüksek sesli olmasına gerek olmadığını, aksine bazen yumuşak ses tonu ve samimi bir yüz ifadesi ile hitapta bulunabileceğini belirtmişlerdir. Toksik lider, bu özellikleri ile düzenli olarak işlevsiz çabalar içerisine girmektedir. İzgören ve diğerleri (2016) bu türden liderlerin olduğu örgütlerde güven ve bütünleşme problemlerinin görülmesinin oldukça muhtemel olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim, Türesin (2019)'in de aktardığı gibi toksik lider, kendini kurtarabilmek için bir veya birkaç günah keçisi bulmakta ve yine kendisine karşı gelenleri de “günah keçisi” olarak tanımlayıp onlara suçlamalarda bulunmaktadır.

Kırbaç (2013) benzer tanımlarla toksik liderin; “biz” yerine “ben” söylemini kullanan, kurumsal başarıları yalnızca kendisine, başarısızlıkları ise çalışanlara atfeden, yapıcı nitelikte mesajlardan ziyade yıkıcı türde mesajlar veren, egosunun tatmin edilmesi ile ilgilenen, anlaşılması ve birlikte çalışılması bir hayli zor olan lider türü olduğunu ifade etmiştir. Yine, Kırbaç (2013)'a göre, toksik lider bunlarla da sınırlı kalmaz ve çoğu zaman çalışanlarının da kendisi gibi olmaları ve davranmaları için birtakım zorlamalar yapmaktadır, bu zorlamaları ile örgüt genelinde toksik iletişimin yaygınlık kazanmasında da başrolde yer almaktadır.

Toksik liderliğin bulunduğu örgüt ortamında yöneticileriyle aynı düşünen çalışanlar ödüllendirilirken; farklı düşünenler ise cezalandırılır (Wilson-Starks, 2003). Wilson-Starks (2003), bu durumu şu şekilde açıklamıştır; toksik liderlik ortamında “evet” diyenler ödüllendirilir ve yöneticilik mevkilerine yükseltilebilirken, zihinsel kaynaklarını; eleştirel düşünebilme ve sorgulama becerilerini kullananlar ise karar verme ve etkileme pozisyonlarından uzak tutulurlar. Aslında bu örgüt açısından oldukça tehlikeli bir durumdur. Çünkü örgütte yapılan herhangi bir yanlışın ve/veya örgüte fayda sağlayacak bir uygulamanın sırf toksik lidere ters düşmemek için dile getirilmemesi belli bir süre sonra örgüt içinde ölüm katılığına yol açabilir. Böylece örgütün varlığı önemli derecede tehlikeye girebilir. Aslında bu duruma toksik liderin kendi zehri ile kendini öldürmesi de denilebilir.

Elbette toksik liderin örgüt içerisinde çalışanlarına karşı sergilediği; korkutma, manipüle etme, çok yakın takip, kibir ve aşağılama gibi etik dışı davranışları sadece kendini zehirlemekle kalmaz bu davranışlardan etkilenen çalışanlar; kaygı ve depresyon gibi psikolojik sıkıntılar; tükenme, korku ve sosyal izolasyon gibi duygusal hasarlar ve kronik yorgunluk ile uykusuzluk gibi fiziksel sağlık problemleri ile karşı karşıya kalır (Webster vd., 2016). Tüm bu sonuçları da ele aldığımızda toksik liderliğin genellikle örgütlerde; iş devir hızında artışa, üretimde düşüşe, inovasyonda azalmaya ve bölümler arasında çatışmalara yol açtığı söylenebilmektedir (Wilson-Starks, 2003).

Şu ana kadar yapılan açıklamalara bakıldığında, toksik liderliği tek bir boyutta açıklamanın zor olduğu görülmektedir. Toksik liderlik; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört boyutta ele alınabilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Bu boyutlardan değer bilmezlik; toksik liderin çalışanlara değer vermemesi, geçmişte yapmış oldukları hatalarını sürekli olarak hatırlatması ve kendilerini yetersiz hissetmelerini sağlayarak üzerlerinde baskı kurması olarak ifade edilmektedir. Çıkarıcılık ise, liderin sadece kendisine fayda sağlayacak astlarına ayrıcalıklı davranması, astların emek ve başarılarını üstlenmesi buna karşın hata ve başarısızlıkların sorumluluklarını onlara yıkması olarak açıklanmaktadır. Bencillik boyutu; toksik liderin narsist karakterinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Toksik lider, sürekli olarak “ben” ifadesini kullanan, benmerkezci, zayıf karakter özellikleri olan ve güven vermeyen bir kişilik yapısına sahiptir. Dördüncü boyut olan olumsuz ruhsal durum boyutu ise; toksik liderde görülen kötü niyetli, yozlaştırıcı, dar görüşlü ve sert davranışları içermektedir. Olumsuz ruhsal durum boyutu diğer bir ifadeyle; liderin bu davranışlarını iş

ortamına yansıtması nedeniyle çalışanların, liderin o anki ruh haline göre hareket etmek zorunda kalmaları olarak ifade edilebilir (Kelebek vd., 2018).

### 1.1.2. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı; M.Ö. 500 yıllarında Antik Yunan felsefecisi Antishenes'e dayanan ve adını "sinik" veya "kinik" kelimesinden alan bir öğretimdir. Kinik felsefesi ise; bireylerin, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları reddettiklerini ve doğanın kurallarına göre yaşadıklarını savunmaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001; Metzger, 2004; Aktaran; Kalağan ve Güzeller, 2010). Sinizmin kavramsal olarak; Sinoplu Diogenes'in bir fıçının içinde ilkel koşullarda bir köpek gibi yaşamasından dolayı "köpek gibi" anlamına gelen "kuvikos" sözcüğünden doğduğu ileri sürülmektedir. En meşhur siniklerden biri olan Sinoplu Diogenes'in gündüzleri elinde gece lambasıyla sokaklarda dolaşırken, kendisine ne yaptığını soranlara "dürüst bir adam arıyorum" cevabını verdiği ve yine olimpiyatlardan dönerken kalabalık olup olmadığı sorulduğunda ise "evet, kalabalık vardı fakat insan çok azdı" dediği anlatılmaktadır. Diogenes'in verdiği bu cevap; insanların gerçekte dürüst olmadıklarını savunan sinizm kavramını ironik bir şekilde tanımlamaktadır (Osborne, 1996; Aktaran; Çakıcı ve Doğan, 2014). O yıllardaki asıl anlamı; eşyaya bağlı kalmadan sade bir biçimde yaşayarak nefesine hükmetme ve özgürlük olan sinizm kavramının anlamı günümüzde; bireyin çevresinde olup biten olaylara karşı olumsuz ve karamsar düşüncelerle tepki vermesi şeklinde farklılaşmıştır (İnce, 2018).

Sinizm kavramı zaman içerisinde diğer disiplinlerde de kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram, yönetim bilimi içerisinde örgütsel sinizm kavramı olarak da kullanılmaktadır. Bu bağlamda Dean ve diğerleri (1998) örgütsel sinizmi; "çalışanın görev yaptığı örgüte karşı olumsuz nitelikteki tutumu" olarak tanımlamışlardır. Bu kavram; kişilik temelli olmaktan ziyade öğrenilmiş bir tavır alma durumu olarak ifade edilmektedir (Wanous vd., 2000). Diğer bir deyişle örgütsel sinizmin; örgütteki negatif kişilik yapısındaki çalışanların tutumları biçiminde basit bir şey olmadığı; bu tutumların çalışma ortamı tarafından şekillendiği belirtilmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Bu doğrultuda, çalışanların sinik olmaya karar vermedikleri, örgütsel sinizmin çalışanların deneyimlerinden kaynaklanan bir olgu olduğu ifade edilmeye çalışılmaktadır (Brown ve Cregan, 2008; Aktaran; Yalçınkaya, 2014).

Örgütsel sinizm; üç boyut ile açıklanabilmekte olup bu boyutlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarıdır. Bilişsel boyutta; çalışan, örgütün dürüst olmadığına inanmaktadır ve örgüte karşı hor görme, nefret gibi bir takım olumsuz duygular hissetmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011). Çalışanın örgüte karşı öfke içinde olması ve örgüte karşı saygınlık duymaması duyuşsal boyutu ifade etmektedir. Çalışan, bu boyutta; örgütle ilgili üzüntü ve utanç benzeri duyguları taşır (Toker vd., 2017). Davranışsal boyut, örgütsel sinizmin üçüncü boyutudur ve bu boyutta çalışan, örgüte karşı olumsuz ve aşağılayıcı bir takım davranışlarda bulunabilmekle birlikte, daha da ileri giderek gelecekte yapılacak örgüt içi faaliyetler için iyimser olmayan tahminler yapabilmekte, insanları küçük düşürücü davranışlar sergileyebilmektedir (Dean vd., 1998).

Örgütlerin merkezi yapılanmaya gidip gitmemeleri de sinizmin örgüt içerisinde yaşanmasına etki eden bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Toker ve diğerleri (2017), yönetsel faaliyetlerini merkezden karar alma tarzında tercih eden örgütlerdeki çalışanların, kendilerini dışlanmış ve yalnız hissettiklerini ve bu durumun çalışanların bir takım sinik davranışlar göstermelerine neden olduğunu belirttiklerdir. Ayrıca böyle durumlarda çalışanların motivasyonlarının düştüğünü, örgüte karşı yabancılaştıklarını ve performanslarını sergilemekte isteksiz davrandıklarını belirtmişlerdir. Yılmaz ve diğerlerinin (2016) ise sağlık işletmelerinde sinizme yol açan faktörlerin ortadan kaldırılmadığında; sağlık çalışanlarının performans ve motivasyonlarında düşüş yaşanacağını ifade etmişlerdir.

Eriş ve Kaya (2020), sağlık kurumlarında psikolojik ve fiziksel yorgunluğa sebep olabilen mesailer, yoğun iş yükü, ücret dağılımındaki adaletsizlik algısı, iş gerekleri ve iş tanımlarının eşit kılınmaması gibi durumların sağlık çalışanlarında örgüte karşı negatif düşüncelere yol açabileceğini ve bu durumun, örgütsel ve bireysel olarak örgüt içinde sinizme neden olabileceğini belirtmişlerdir.

### 1.1.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı alan yazında ilk kez Guetzkov (1955) ve Whyte (1956) tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Guetzkov (1955), örgütsel bağlılığı kavramlaştırırken, belli bir fikre, bireye veya gruba karşı önceden belirlenmiş bir duygu ve davranış şeklinde tanımlamıştır. Whyte (1956) ise, örgütsel bağlılık kavramını geliştirerek “örgüt insanı” kavramını ortaya koymuştur ve Whyte’e (1956) göre örgüt insanı; sadece örgütte çalışan birey değil, aynı zamanda örgüte ait olan birey ile açıklanmaktadır (Akova ve Bayhan, 2015). Morrow (1983) örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütte kalma isteğinin yoğun olması ve örgütte kalmak için çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi gibi çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamıştır. Allen ve Meyer (1996) ise örgütsel bağlılığı; çalışanın kendi isteğiyle örgütten ayrılma olasılığını azaltan, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır. Eriş ve diğerleri (2017) ise örgütsel bağlılığı; çalışanların örgüt menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün görmesi olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili alan yazında birçok model bulunmaktadır. Bu çalışmada ise Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) modellerinde örgütsel bağlılığın üç temel boyuttan oluştuğunu belirtmiş ve bu boyutları; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak isimlendirmişlerdir. Duygusal bağlılık boyutu; çalışanın örgütle olan duygusal ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanın örgüte duygusal anlamda bağlanması, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımı bu boyutu temsil etmektedir. Devam bağlılığı boyutu ise; çalışanın örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyete dayalı bağlılık türüdür. Bu boyut, çalışanın örgütten ayrılmasının çok maliyetli olacağını fark etmesine dayalıdır. Son boyut olan normatif bağlılık boyutu; ahlaki ve kültürel nedenlerden dolayı çalışanın örgüte karşı yükümlülüklerini içerir. Çalışan için en doğru şeyin örgütte kalmak olduğu normatif bağlılık boyutu ile açıklanabilir (Allen ve Meyer, 1990; Aydoğan ve Bıyık, 2018).

Altınöz ve diğerleri (2011), duygusal bağlılığı olan çalışanların devam bağlılığı olan çalışanlara göre örgütlere daha olumlu ve anlamlı katkılar sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin, çalışanlarına yalnızca devam bağlılığı değil, aynı zamanda duygusal bağlılığı da kazandırmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Çalışanın örgütsel bağlılığına etki eden bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler temelde dört farklı türde sınıflandırılmış olup; iş ortamı ve role ilişkin, örgüt yapısına ilişkin, iş deneyimine ilişkin ve son olarak demografik etkenler olarak isimlendirilmişlerdir. İş ortamı ve role ilişkin etkenler; iş yükü, işin içeriği, yönetime katılma durumu, yetkilendirme, ödüllendirme sistemleri, rol çatışması ve belirsizliği gibi unsurlarla ifade edilmektedir (Lydon vd., 1997; Hartline vd., 2000). Örgüt yapısına ilişkin etkenler; örgüt büyüklüğü, formelleşme düzeyi, sendikalaşma oranı, ücret sistemi, kariyer imkanları ve esnek çalışma imkanlarının varlığı olarak sıralanmaktadır (Snape vd., 2000). Bununla birlikte iş deneyimine ilişkin etkenler ise; çalışan-yönetici ve çalışan-örgüt ilişkisi, örgüt iklimi, çalışanın başarı arzusu, katılımcı ve çıkarıcı değerleri etkenlerinden oluşmaktadır (Gilbert, 1999). Son olarak demografik etkenler; bireyin psiko-sosyal özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu olarak detaylandırılmaktadır (Aven vd., 1993).

Örgütlerin varlıklarını koruma çabalarındaki temel ve nihai hedeflerinden biri olan örgütsel bağlılığın; çalışanın sadakatinin, iş doyumunun, sorumluluk duygusu ile üretkenliğinin artmasında ve örgütle uyum içerisinde çalışmasında katkı sağladığı, bununla birlikte çalışanın örgüte olan maliyetinin azalmasında önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Bayram, 2005).

## 1.2. Toksik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Gerek toksik liderlik gerekse örgütsel sinizm, tanımlarından da anlaşılacağı üzere örgütte varlığı istenmeyen, olumsuz davranış içeren olgulardır. Bu çalışmada bağımsız değişken olarak belirlenen toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ilişki tespit eden alan yazın bulgusuna rastlamak mümkündür (Demirel, 2015).

Toksik liderlik davranışlarının örgüt içerisinde olumsuz bir iklim yarattığı ve bu iklimin yansıması olarak çalışanların davranışları üzerinde olumsuz sonuçlar yarattığı görülmektedir. Nitekim alan yazında; toksik liderlik davranışlarının hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlara neden olduğu (Schmidt, 2008), örgüt içi iletişime zarar verdiği, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı azalttığı (Padilla vd., 2007; Bozkurt vd., 2018), örgütsel verimi düşürdüğü (Kusy ve Holloway, 2009), örgüt içerisinde dedikodu kültürünün ve işten ayrılmaların artmasına neden olduğu, örgütsel iklimi zehirlediği (Walton, 2007) yönündeki bulgular bu sonucu desteklemektedir. Bununla birlikte, yıkıcı liderliğin çalışanların duygusal bağlılıklarıyla negatif yönde ilişkisinin olduğu ve yine çalışanların örgütlerini terk etme niyetleriyle ise pozitif yönde ilişkisinin olduğu belirtilmektedir (Mehta ve Maheshwari, 2013). Başka bir çalışmada ise, Polatcan (2012) liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında nasıl bir etki yaptığını incelemiş ve olumlu lider davranışlarının, olumsuz liderlik davranışının aksine örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymuştur. Yine, Çetinkaya (2017), 352 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin toksik liderlik algıları ile tükenmişlik düzeyleri ilişkisini araştırmış ve sonuç olarak toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgüte karşı duyarsızlaşmalarını, duygusal tükenmişliklerini ve kişisel başarı hissinde azalmayı anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Tükenmişliğin ise örgütsel bağlılıkla negatif ilişkisini ortaya koyan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Örneğin; Güneş vd., 2009; Polat, 2009; Griffin vd., 2010; Çetin vd., 2011; Derin ve Demirel, 2012). Elde edilen bulgular ışığında toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Özetle alan yazın bulguları doğrultusunda yöneticilerin toksik liderlik davranışları sergilemesi durumuna çalışanların örgütsel sinizm duygularında da artış yaşandığı, örgütsel bağlılık düzeylerinde ise azalış olduğu görülmektedir. Ayrıca alan yazında örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koyan çalışmalar çalışmanın giriş kısmında belirtilmişti.

## II. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışma sağlık çalışanlarının toksik liderlik ile örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda alan yazın taraması yapılarak alan yazındaki çalışmaların yöntemleri gözden geçirilmiştir. Çalışanların toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları üç farklı ölçekten yararlanılarak ölçülmüştür. Anket uygulaması; Tokat ilindeki bir kamu hastanesinde 07-18 Ocak 2019 tarihleri arasında görev yapan ve anketi yanıtlamayı kabul eden çalışanlara yapılmıştır. Veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Türü

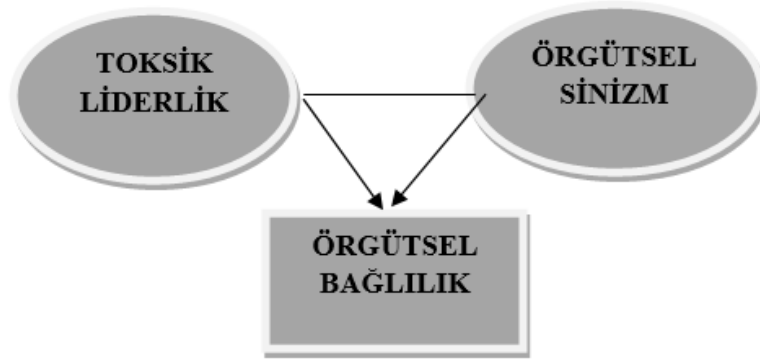
Sosyal bilimlerde sorunun ortaya çıkış biçimini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyerek genellemelerde bulunabilmek için tanımlayıcı nitelikte araştırmalar yapılmaktadır (İslamoğlu ve Alınacak, 2013). Bu çalışma da tanımlayıcı nitelikte bir özelliğe sahiptir.

### 2.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Temel amacı; hastane çalışanlarının toksik liderlik algıları ile örgütsel sinizm duygularının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını incelendiği bu çalışmada ele alınan değişkenler doğrultusunda oluşturulan model şu şekildedir.



### Şekil 1. Araştırma Modeli



Sosyal bilimlerde çok sık kullanılan algı ölçümleri; bölgeye, zamana ve önemli olarak kabul edilen bir olayın öncesi-sonrası durumuna göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde aynı değişkenlerin farklı bölgelerde, farklı zamanlarda veya farklı iş kollarında ele alınması bilimsel araştırmalara derinlik katmaktadır. Alan yazında toksik liderlik-örgütsel sinizm, toksik liderlik-örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm-örgütsel bağlılık değişkenlerini ayrı ayrı inceleyen çalışmalara rastlanmakla birlikte bu üç olgunun birlikte incelendiği bir çalışmanın olmaması, çalışmayı önemli ve ayrıcalıklı kılmaktadır. Ayrıca hem toksik liderlik hem de örgütsel sinizmin ikisinin birlikte örgütsel bağlılığa etkisinin ne düzeyde olacağını yine bu çalışmada görmek ve böylelikle gelecekte yapılması muhtemel çalışmalara bir ışık tutmak adına bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

### 2.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni; 07-18 Ocak 2019 tarihleri arasında anketin uygulandığı kamu hastanesinde görev yapmakta olan 1.290 çalışandan oluşmaktadır. Anket uygulaması yapılırken evrenin tamamına ulaşılmadığı güçlükler nedeni ile yargısal örnekleme yöntemi uygulanmış ve örneklem bu yöntemle belirlenmiştir. Anketlerin tam olarak doldurulmama ihtimallerine karşın 500 anket dağıtılmıştır. Değerlendirmeye alınabilecek şekilde doldurulan anket sayısı 396'dır. Anketlerin geri dönüş oranı %79,2'dir. Örneklemin evreni temsil etme oranı ise; %30,7'dir. Bulguların örneklem sınırlılığı doğrultusunda değerlendirilmiştir.

### 2.4. Veri Toplama Araçları

Çalışanların toksik liderlik ile örgütsel sinizm algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçekler şu şekildedir.

**Toksik Liderlik Ölçeği:** Çalışanların toksik liderlik algıları; Schmidt (2008)'in ölçeğinden yararlanarak Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen "Toksik Liderlik Ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçek; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört boyut ve 30 ifadeden oluşmaktadır (Çelebi vd., 2015; Yalçınsoy ve Işık, 2018). İfadeler, 5'li Likert tipi ölçek türünde puanlandırılmıştır. Ölçekten alınabilecek puan 30-150 aralığındadır ve yüksek puanlar daha fazla toksik liderlik algısını ifade etmektedir. Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin boyutları ve geneli için bulunan Cronbach Alfa katsayısı değerleri değer bilmezlik boyutu için; 0,93, çıkarıcılık boyutu için; 0,95, bencillik boyutu için; 0,91, olumsuz ruhsal durum boyutu için; 0,87 ve ölçeğin geneli için 0,96 olarak bulunmuştur.  $0,81 < \alpha < 1,00$  olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Özdamar, 1999; Aktaran; Yaşar, 2014). Bu nedenle ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Çalışanların örgütsel sinizm algıları; Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve Erdost ve diğerleri (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçek; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere 3 boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır. (Erdost vd., 2007; Görmen, 2012). Ölçek ifadeleri, 5'li Likert tipi ölçek türünde puanlandırılmış olup, ölçekten 13-65 aralığında puanlar alınabilmektedir. Yüksek puanlar daha yüksek düzeyde sinizm algısı olduğunu göstermektedir. Erdost ve diğerleri (2007) tarafından ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin boyutları ve geneli için bulunan Cronbach Alfa katsayısı değerleri bilişsel boyut için; 0,91, duyuşsal boyut için; 0,86, davranışsal boyut için; 0,71 ve ölçeğin geneli için 0,91 olarak bulunmuştur. Bu nedenle ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Çalışanların örgütsel bağlılık algıları; Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmüştür. Ölçek; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte; her boyutta altı ifade olmak üzere toplamda 18 ifade yer almaktadır. Boyutlardan alınacak yüksek puanlar daha fazla duygusal, devam ve normatif bağlılık hissedildiğini göstermektedir (Çetin vd., 2011; Çakıcı, 2012). Ölçekte 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geneli için ise; yüksek puanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algısını gösterdiği söylenebilir. Çetin ve diğerleri (2011) tarafından ölçeğe güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları duygusal bağlılık için; 0,79, normatif bağlılık için; 0,88, devam bağlılığı için ise; 0,73 olarak bulunurken ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı belirtilmemiştir. Aynı şekilde Çakıcı (2012) da ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayılarını duygusal bağlılık için; 0,88, normatif bağlılık için; 0,75, devam bağlılığı için ise; 0,67 olarak hesaplarken ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı belirtmemiştir. Bu nedenle ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin faktör analizi ve Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri Tablo 1, 2 ve 3'de gösterilmektedir.

**Tablo1. Toksik Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi**

Boyutlar	Toplam Soru Önermesi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam
Değer Bilmezlik	11	36,422	0,879	64,450
Çıkarıcılık	9	13,103	0,910	
Bencillik	5	9,981	0,932	
Olumsuz Ruhsal Durum	5	4,945	0,802	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği				0,883
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare				9588,471
Sd				435
P Değeri				0,000

Yapılan faktör analizi sonucunda Tablo 1'e göre toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik boyutunun faktör yükleri; 0,601 ile 0,768 aralığında, çıkarıcılık boyutunun faktör yükleri; 0,645 ile 0,800 aralığında, bencillik boyutunun faktör yükleri; 0,793 ile 0,863 aralığında, olumsuz ruhsal durum boyutunun faktör yükleri ise; 0,660 ile 0,844 aralığında değerler almıştır (Ek-1). Bu dört boyut toplam varyansın % 64,450'sini açıklamaktadır. (KMO: 0,883; Ki-Kare: 9588,471; Sd: 435; p: 0,000). Bununla birlikte ölçekte yer alan boyutların Cronbach's Alpha katsayıları; 0,802 ile 0,932 arasında değerler almıştır. Analiz sonuçlarına göre toksik liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi**

Boyutlar	Toplam Soru Önermesi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam
Bilişsel Sinizm	5	56,277	0,907	79,061
Duyuşsal Sinizm	4	13,284	0,935	
Davranışsal Sinizm	4	9,499	0,906	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği				0,878
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare				4716,810
Sd				78
P Değeri				0,000

Tablo 2'ye göre örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel sinizm boyutunun faktör yükleri; 0,606 ile 0,946 aralığında, duyuşsal sinizm boyutunun faktör yükleri; 0,814 ile 0,974 aralığında, davranışsal sinizm boyutunun faktör yükleri ise; 0,749 ile 0,911 aralığında değerler almıştır (Ek-1). Bu üç boyut toplam varyansın % 79,061'ini açıklamaktadır. (KMO: 0,878; Ki-Kare: 4716,810; Sd: 78; p: 0,000). Ayrıca ölçekte yer alan boyutların Cronbach's Alpha katsayıları; 0,906 ile 0,935 arasında değerler almıştır. Bu sonuçlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi**

Boyutlar	Toplam Soru Önermesi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam
Duygusal Bağlılık	6	34,056	0,893	59,534
Devam Bağlılığı	6	15,910	0,775	
Normatif Bağlılık	6	9,568	0,798	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği				0,829
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare				3957,409
Sd				153
P Değeri				0,000

Tablo 3'e göre örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunun faktör yükleri; 0,704 ile 0,916 aralığında, devam bağlılığı boyutunun faktör yükleri; 0,609 ile 0,792 aralığında, normatif bağlılık boyutunun faktör yükleri ise; 0,624 ile 0,848 aralığında değerler almıştır (Ek-1). Bu üç boyut toplam varyansın %59,534'ünü açıklamaktadır. (KMO: 0,829; Ki-Kare: 3957,409; Sd: 153; p: 0,000). Bununla birlikte ölçekte yer alan boyutların Cronbach's Alpha katsayıları; 0,775 ile 0,893 arasında değerler almıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

## 2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacına yönelik olarak kurulan hipotezler şu şekildedir:

H1-Toksik liderlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının en az biriyle zıt yönde ilişkisi vardır.  
H2-Örgütsel sinizm boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının en az biriyle aynı doğrultuda ilişkisi vardır.

H3a-Değer bilmezlik boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H3b-Çıkarıcılık boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H3c-Bencillik boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H3d-Olumsuz ruhsal durum boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H4a-Bilişsel sinizm boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H4b-Duyuşsal sinizm boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H4c-Davranışsal sinizm boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H5a-Genel toksik liderlik algısı, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

H5b-Genel örgütsel sinizm algısı, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

### III. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algılarının ortalama değerleri ve standart sapmaları ile araştırmada kurulan hipotez test edilmesine dair bulgulara yer almaktadır.

#### 3.1. Demografik Değişkenler

Bu bölümde katılımcılara ait medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş grubu, unvan, kurumdaki çalışma süresi, meslekteki çalışma süresi, aylık gelir, geliri yeterli bulma durumu ve idari görevinin olup olmadığı gibi bazı demografik özelliklere ait sayı ve yüzdeler yer verilmiştir.

**Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (n=396)**

Değişkenler		n	%	Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	216	54,5	Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	30	7,6
	Erkek	180	45,5		1-5 yıl	124	31,3
Medeni Durum	Evli	266	67,2	6-10 yıl	129	32,6	
	Bekar	130	32,8	11 yıl ve üzeri	113	28,5	
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	23	5,8	Meslekteki Çalışma Süresi	1 yıldan az	26	6,6
	Lise	91	23,0		1-5 yıl	84	21,3
	Önlisans	125	31,6		6-10 yıl	138	34,8
	Lisans	133	33,6		11-15	78	19,7
	Lisansüstü	24	6,0		16-20	37	9,3
Yaş	21'den küçük	30	7,5	Aylık Gelir	21 ve üzeri	33	8,3
	21-30	97	24,5		<1.501 TL	18	4,5
	31-40	127	32,1		1.501-3.000 TL	143	36,1
	41-50	104	26,3		3.001-4.500 TL	169	42,7
	51 ve üzeri	38	9,6		4.501-6.000 TL	46	11,6
Unvan	Hekim	14	3,5	Geliri Yeterli Bulma Durumu	>6.000 TL	20	5,1
	Hemşire	102	25,8		Çok Yetersiz	38	9,6
	Ebe	33	8,3		Yetersiz	46	11,6
	Sağlık Teknikeri /Teknisyeni	76	19,2		Ne Yeterli Ne Yetersiz	142	35,9
	İdari Personel	65	16,4		Yeterli	124	31,3
	Teknik Hizmetler Personeli	44	11,1		Oldukça Yeterli	46	11,6
	*Diğer Personel	62	15,7		İdari Görev Olup Olmadığı	Evet	21
			Hayır	375		94,7	

\*Diğer personel olarak ifade edilen grupta; diyetisyen, fizyoterapist, sosyal çalışmacı, ergoterapist, psikolog, çocuk gelişimcisi, odyolog ve tıbbi sekreter olarak çalışanlar yer almaktadır.

Tablo 4'te katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %54,5'i kadın, %45,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Bununla birlikte ankete katılanların %67,2'si evli, %39,6'sı en az bir lisans bölümünden mezun, %32,1'i 31-40 yaş aralığında, %71,5'i aynı hastanede 10 yıl ve altında hizmet süresine sahip, %34,8'i meslekte 6-10 yıl arasında hizmet süresine sahiptir. Unvan değişkeni açısından katılımcıların %25,8'i hemşire, %19,2'si sağlık teknikeri/teknisyeni, %16,4'ü idari personel, %11,1'i teknik hizmetler personeli, %8,3'ü ebe, %3,5'i hekim ve %15,7'si diğer sağlık personelinde oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların; %94,7'sinin idari görevinin bulunmadığı, %42,7'sinin aylık 3.001-4.500 TL arasında geliri olduğu, %57,1'inin ise gelirini yeterli olarak değerlendirmedeği tespit edilmiştir.

### 3.2. Katılımcıların Toksik Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt boyutlarının minimum (Min.) ve maksimum (Max.) değerleri, ortalama değerleri ve standart sapma değerlerine ilişkin ait sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Min.-Max., Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ölçek ve Boyutlar	Min-Max. Değerler	Ortalama	Katılım Düzeyi	Standart Sapma
<b>Toksik Liderlik (Genel)</b>	<b>1,16-4,79</b>	<b>2,62</b>	<b>Orta Düzey</b>	<b>0,756</b>
Değer Bilmezlik	1,00-4,64	2,38	Orta Düzey	0,783
Çıkarıcılık	1,00-5,00	2,46	Orta Düzey	0,934
Bencillik	1,00-5,00	2,99	Orta Düzey	1,159
Olumsuz Ruhsal Durum	1,00-5,00	2,66	Orta Düzey	0,932
<b>Örgütsel Sinizm (Genel)</b>	<b>1,00-4,70</b>	<b>2,27</b>	<b>Düşük Düzey</b>	<b>0,862</b>
Bilişsel Sinizm	1,00-5,00	2,30	Düşük Düzey	0,949
Duyuşsal Sinizm	1,00-5,00	2,01	Düşük Düzey	1,052
Davranışsal Sinizm	1,00-5,00	2,48	Orta Düzey	1,049
<b>Örgütsel Bağlılık (Genel)</b>	<b>1,28-4,44</b>	<b>3,26</b>	<b>Orta Düzey</b>	<b>0,636</b>
Duygusal Bağlılık	1,00-5,00	3,30	Orta Düzey	0,947
Devam Bağlılığı	1,00-4,83	3,08	Orta Düzey	0,799
Normatif Bağlılık	1,00-5,00	3,41	Orta Düzey	0,776

Katılımcıların toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerinin genel ortalamalarının açıklanması alan yazındaki diğer çalışmaların incelenmesi sonucunda gerçekleştirilmiştir. Bu değerler, 3,67 ile 5,0 arası yüksek katılım, 2,34 ile 3,66 arası orta düzey katılım ve 1,0 ile 2,33 arası düşük düzey katılım değerlerini ifade etmektedir (McLeod, 2010; Soh vd., 2010; Chang vd., 2011; Chasanah, 2012; Akbolat vd., 2014).

Tablo 5'e göre katılımcılar, toksik liderliğin geneli ve boyutları için orta düzeyde bir algıya sahiptirler (2,38-2,99). Bununla birlikte katılımcılar örgütsel sinizmin geneli, bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm boyutlarında düşük düzeyde (2,01-2,30) algılara sahipken, davranışsal sinizm boyutunda ise orta düzeyde (2,48) algıya sahiptirler. Son olarak katılımcıların, örgütsel bağlılığın geneli ve boyutları için orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir (3,08-3,41).

### 3.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi; değişkenler arasında doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılmakta olup; korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı yorumlanırken; 0,00-0,25; çok zayıf düzeyde ilişki, 0,26-0,49; zayıf düzeyde ilişki, 0,50-0,69; orta düzeyde ilişki, 0,70-0,89; yüksek düzeyde ilişki ve 0,90-1,00; çok yüksek düzeyde ilişki şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010). Ölçekler genelindeki korelasyon değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6. Ölçeklerin Genel Düzeylerine Göre Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Boyutlar	1	2	3
<b>1-Toksik Liderlik</b>	1		
<b>2-Örgütsel Sinizm</b>	0,448**	1	
<b>3-Örgütsel Bağlılık</b>	-0,294**	-0,399**	1

1-Toksik Liderlik                      2-Örgütsel Sinizm                      3-Örgütsel Bağlılık

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Tablo 6’da toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında (0,448) orta düzeyde pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (-0,294). Bununla birlikte örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında da (-0,399) düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ölçek boyutlarının birbirleri ile olan ilişkileri Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Boyutlar Düzeyinde Değişkenlere İlişkin Korelasyon Düzeyleri**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Değer Bilmezlik	1									
2-Çıkarıcılık	0,530**	1								
3-Bencillik	0,417**	0,437**	1							
4-Olumsuz Ruhsal Durum	0,468**	0,542**	0,623**	1						
5-Bilişsel Sinizm	0,344**	0,322**	0,099*	0,324**	1					
6-Duyuşsal Sinizm	0,209**	0,433**	0,076	0,304**	0,642**	1				
7-Davranışsal Sinizm	0,311**	0,472**	0,254**	0,366**	0,509**	0,579**	1			
8-Duygusal Bağlılık	-0,353**	-0,461**	-0,168**	-0,337**	-0,458**	-0,441**	-0,454**	1		
9-Devam Bağlılığı	-0,032	0,163**	0,166**	0,069	-0,187**	-0,087	0,095	0,234**	1	
10-Normatif Bağlılık	-0,388**	-0,188**	-0,119*	-0,220**	-0,229**	-0,168**	-0,240**	0,415**	0,436**	1

1-Değer Bilmezlik, 2-Çıkarıcılık, 3-Bencillik, 4-Olumsuz Ruhsal Durum, 5-Bilişsel Sinizm, 6-Duyuşsal Sinizm, 7-Davranışsal Sinizm, 8-Duygusal Bağlılık, 9-Devam Bağlılığı, 10-Normatif Bağlılık

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Boyutların birbirleriyle olan ilişkileri değerlendirildiğinde; boyutlar arasında çok düşük, düşük ve orta düzeyde ilişkilerin olduğu görülmektedir. Ayrıca çoğu ilişki 0,01 düzeyinde anlamlılık tespit edilirken, yalnızca bencillik-bilişsel sinizm ve bencillik-normatif bağlılık boyutlarındaki ilişkiler 0,05 düzeyinde anlamlılık tespit edilebilmiştir. Son olarak değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarıyla devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Devam bağlılığı boyutunun anlamlı ilişkilerinin olduğu boyutlarla ilişki düzeyleri ise çok düşük seviyede kalmıştır. Bu nedenle diğer boyutlarla en az ilişkili olan boyutun devam bağlılığı boyutu olduğunu söylemek mümkündür. Boyutların birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik olarak kurulan hipotezler değerlendirildiğinde; hem toksik liderlik boyutları hem de örgütsel sinizm boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarının bazılarıyla olumsuz yönde anlamlı ilişkileri olduğu tespit edilirken bazı boyutların ise birbirleriyle anlamlı ilişkilerin olmadığı görülmüştür.

### 3.4. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile Ölçülmesi

Çalışmanın temel amacını oluşturan ve bağımsız değişkenler olarak belirlenen toksik liderlik ile örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizine başlamadan önce bir takım koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşulların sağlanmadan yapılacak çoklu doğrusal regresyon analizinin güvenilir sonuçlar vermeyeceği aşağıda belirtilen birçok çalışmada belirtilmiştir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinin sağlıklı bir sonucu göstermesi için gerekli ilk koşul; değişkenler arasında güçlü korelasyon olmamasıdır. Değişkenler arasında güçlü korelasyonun olması durumunda; bağımsız değişkenlerin modele katkısı birbirine çok yakın olduğundan değişkenlerin modelde olması veya olmaması modelin gücünü etkilememektedir. Bağımsız değişkenler arasında 0,80 ve üzerinde korelasyon olması çoklu bağıntı probleminin olduğunu gösterir ve bu durumda bu değerlerin üzerindeki değişkenler modelden çıkartılmalıdır (Kalaycı, 2010). Bu çalışmadaki değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon düzeyleri 0,80'nin altında olduğundan bu kritere göre çoklu bağıntı probleminin olmadığı söylenebilir.

Çoklu doğrusal regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmaması için tolerans değerinin 0,1'den büyük, (Çokluk, 2010) VIF (variance influence factor-varyans artış faktörü) değerinin ise 10 veya altında olması da istenmektedir (Albayrak, 2005; Topal vd., 2010). Çalışmada kurulan model bu koşullar açısından değerlendirildiğinde; modelin VIF değeri 10'un altında (1,631-2,206 arasında ve <10), tolerans değeri ise 0,1'den büyük (0,453-0,613 arasında ve >0,1) olarak hesaplandığından modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı probleminin olmadığını söylemek mümkündür.

Çoklu doğrusal regresyon modelinde dikkat edilmesi gereken başka bir husus da modeldeki hata terimlerinin ardışık değerleri arasındaki ilişki durumudur. Bu ilişki Durbin-Watson testi ile ölçülür ve 1,5-2,5 arasındaki Durbin-Watson test değerleri modelde otokorelasyon olmadığını gösterir (Kalaycı, 2010). Çalışmada kurulan modelin Durbin-Watson test değeri 1,5-2,5 değerleri arasında olduğundan (2,021) modelde otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Çoklu doğrusal regresyon modelinin oluşturulmasında gerekli olan koşulların sağlanmasından sonra kurulan modele ilişkin bilgiler Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Boyutlara İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli**

Model Sabiti ve Bağımsız Değişkenler	St. E. B. *	p	t	VIF	T ***	R	R <sup>2</sup>	F	p	D.W. **
<b>Örgütsel Bağlılık (Bağımlı Değişken)</b>										
Sabit	4,200	<b>0,000</b>	37,522							
Değer Bilmezlik	<b>-0,217</b>	<b>0,000</b>	-4,698	1,631	0,613	0,477	0,228	16,331	0,000	2,021
Çıkarıcılık	0,019	0,658	0,443	1,978	0,506					
Bencillik	<b>0,070</b>	<b>0,034</b>	2,124	1,822	0,549					
Olumsuz Ruhsal Durum	-0,054	0,218	-1,235	2,078	0,481					
Bilişsel Sinizm	<b>-0,143</b>	<b>0,001</b>	-3,403	1,969	0,508					
Duyuşsal Sinizm	-0,060	0,136	-1,494	2,206	0,453					
Davranışsal Sinizm	-0,031	0,394	-0,854	1,767	0,566					

p<0,05 \*standardize edilmemiş beta \*\*Durbon-Watson Değeri \*\*\* Tolerans Değeri

Tablo 8'deki analiz sonuçlarına göre; toksik liderlik ve örgütsel sinizm boyutlarının örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir (R<sup>2</sup>=0,228; F=16,331; p<0,01). Başka bir ifadeyle model; toksik liderlik ve örgütsel sinizm boyutlarının, örgütsel bağlılıktaki değişimin %22,8'ini açıkladığını göstermektedir. Bununla birlikte Tablo 7'ye göre; toksik liderlik boyutlarından biri olan değer bilmezlik (b=-0,217; p<0,01) ve örgütsel sinizm boyutlarından biri olan bilişsel sinizm (b=-0,143; p<0,05) örgütsel bağlılığa anlamlı ve olumsuz yönde etki ederken; toksik liderliğin diğer bir boyutu olan bencillik (b=0,070; p<0,05) ise örgütsel bağlılığa anlamlı ve olumlu yönde etki etmektedir. Diğer taraftan çıkarıcılık (b=0,019; p>0,05), olumsuz ruhsal durum (b=-0,054; p>0,05),

duyuşsal sinizm ( $b=-0,060$ ;  $p>0,05$ ) ve davranışsal sinizm ( $b=-0,031$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmüştür.

Boyutlar bazında yapılan regresyon analizine göre oluşan sonuç matematiksel olarak şu şekilde formüle edilebilir; Örgütsel Bağlılık= 4.200 - 0,217 değer bilmezlik + 0,070 bencillik - 0,143 bilişsel sinizm

**Tablo 9. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli**

Model Sabiti ve Bağımsız Değişkenler	St. E. B. *	p	t	VIF	T ***	R	R <sup>2</sup>	F	p	D.W. **
<b>Örgütsel Bağlılık (Bağımlı Değişken)</b>										
Sabit	4,092	<b>0,000</b>	36,369							
Toksik Liderlik	<b>-0,093</b>	<b>0,031</b>	-2,168	1,218	0,821	0,405	0,164	38,666	0,000	1,903
Örgütsel Sinizm	<b>-0,256</b>	<b>0,000</b>	-6,803	1,218	0,821					

$p<0,05$  \*standardize edilmemiş beta \*\*Durbon-Watson Değeri \*\*\* Tolerans Değeri

Tablo 9’da yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; toksik liderlik ve örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ( $R^2=0,164$ ;  $F=38,666$ ;  $p<0,01$ ). Başka bir ifadeyle model; toksik liderlik ve örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılıktaki değişimin %16,4’ünü açıkladığını ifade etmektedir. Bununla birlikte toksik liderlik ( $b=-0,093$ ;  $p<0,05$ ) ve örgütsel sinizm ( $b=-0,256$ ;  $p<0,01$ ) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etki etmektedir.

Regresyon analizine göre oluşan sonuç matematiksel olarak şu şekilde formüle edilebilir; Örgütsel Bağlılık= 4.092 - 0,093 Toksik Liderlik -0,256 Örgütsel Sinizm

#### IV. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Örneklem grubunun Tokat ilindeki bir kamu hastanesinde görev yapan çalışanlardan oluştuğu bu çalışmanın temel amacı; çalışanların toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi olup olmadığını incelemek olmuştur. Yapılan analizler sonucunda; çalışanların toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca ulaşmak için hem boyutlar düzeyinde hem de genel düzeyde çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Boyutlar bazında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre; çalışanların toksik liderlik ve örgütsel sinizm algıları örgütsel bağlılıklarını %22,8 oranında yordamaktadır. Daha detaylı bir ifadeyle belirtmek gerekirse; toksik liderliğin değer bilmezlik ( $b=-0,217$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel sinizmin bilişsel sinizm ( $b=-0,143$ ;  $p<0,05$ ) boyutları örgütsel bağlılığa negatif yönde anlamlı etkilere sahipken, toksik liderliğin bencillik ( $b=0,070$ ;  $p<0,05$ ) boyutu ise örgütsel bağlılığa pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durum; çalışanın yöneticisi tarafından kendisine değer verilmediğini hissetmesi, daha önce yaptığı hataların sürekli olarak hatırlatılması gibi baskılardan dolayı kendisini yetersiz hissetmesi ve örgüte olan inancını kaybederek, örgüte karşı öfke duyması veya örgütü hor görmesi gibi bazı istenmeyen sonuçların çalışanlardaki örgütsel bağlılığı azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca çalışma bulguları doğrultusunda; “benmerkezci” özelliğe sahip liderlik algısının da çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığını söylemek mümkündür. Bu durumun bencillik ile devam bağlılığı arasındaki pozitif ilişki düzeyinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Tablo 6b). Çalıştığı kuruma uzun süre yatırım yapan çalışanlar mevcut kurum için harcadıkları emeğin yok olmasını istemediklerinden devam bağlılığı davranışı gösterebilmektedirler. Devam bağlılığına sahip olan çalışan, yalnızca kendi kişisel hedeflerine ulaşmak için kurumda çalışmaya devam etmektedir. Çalışan, işten ayrılması ya da başka iş alternatifleri araması gibi seçeneklerin maliyetinin çok daha fazla olacağını düşünmektedir (Kendir vd., 2018). Yalçınsoy ve Işık (2018) tarafından Erzurum Halk Sağlığı Müdürlüğü bünyesindeki birimlerde çalışan ebe ve hemşireler



ile yapılan çalışmada da değer bilmezlik boyutu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini negatif yönde anlamlı şekilde etkilerken (-0,420) bencillik boyutu ise pozitif yönde etkilemektedir (0,292). Dolayısıyla hem bu çalışma bulguları hem de Yalçınsoy ve Işık (2018) tarafından yapılan çalışma bulgularının bu açıdan benzer olduğu söylenebilir.

Ayrıca bu çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığı bir de genel algı düzeyleri açısından ele alınmıştır. Buna göre yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; çalışanların genel toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde negatif yönde anlamlı etkilere sahip oldukları ve örgütsel bağlılığı %16,4 oranında yordadıkları tespit edilmiştir.

Çalışmada sadece bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmemiş aynı zamanda katılımcıların toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri de ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda; katılımcıların toksik liderlik (2,62) ve örgütsel bağlılık (3,26) algılarının “orta düzeyde”, örgütsel sinizm (2,27) algılarının ise “düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak çalışmada ele alınan toksik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin boyutların birbirleriyle olan ilişkileri de analiz edilmiştir. Analizler sonucunda boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin; çok düşük, düşük ve orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Diğer boyutlar ile en az anlamlı ilişkiye sahip olan boyut ise “devam bağlılığı” boyutu olmuştur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile olan ilişkileri boyutlar açısından değerlendirildiğinde; yalnızca toksik liderliğin çıkarıcılık ve bencillik boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile “çok düşük düzeyde” ve pozitif yönlü ilişkilere sahip oldukları görülmüştür. Buna karşın toksik liderlik ve örgütsel sinizmin diğer boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ile genellikle negatif yönde anlamlı ilişkilere sahiptir.

Çalışmadaki bağımsız değişkenlerden biri olan toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğuna yönelik alan yazın bulguları yer almaktadır. Bunlardan biri olan ve Mehta ve Maheshwari (2013), tarafından 104 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışma sonucunda; toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışmaya ek olarak Weaver ve Yancy (2010) tarafından yapılan çalışmada da yıkıcı liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Roter (2011) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, toksik liderliğin iletişimi olumsuz yönde etkilediğini, takım çalışmasına engel olduğunu ve örgüt bütünlüğüne zarar verdiğini belirtmiştir (Çetinkaya, 2017). Bu çalışmada ise; toksik liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin var olması nedeniyle çalışma bulgularının alan yazın bulgularını destekler nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Bu yöndeki bulgular başka bir ifadeyle; çalışanlarda toksik liderlik algısının yükselmesiyle birlikte örgütsel bağlılıklarında da azalmaların yaşanabileceği biçiminde ifade edilebilir. Buna karşın bu çalışmada; toksik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin boyutları arasında anlamlı olarak kabul edilen ilişki düzeyleri (-0,119 ile -0,461 değerleri arasında) “çok düşük” veya “düşük” seviyelerde olduklarından bu negatif yönlü hareketin kuvveti zayıf olarak değerlendirilmelidir. Bu iki değişken arasındaki anlamlı ilişkilerin çoğunun negatif yönde olmasına rağmen çıkarıcılık ile devam boyutu arasında ise “çok düşük düzeyde” (0,163) ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aslında liderin kendi çıkarıcılığına karşı çalışanın da kendi çıkarılarını düşünmesini temsil eden devam boyutunun pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olması anlaşılması zor bir durum değildir. Burada liderin çıkarıcı tavırlarıyla karşılaşan çalışanın örgüte olan bağlılığı sadece devam boyutu ile açıklanabilmektedir. Devam boyutunun çalışanın piyasadaki iş imkanlarını göz önünde bulundurarak örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri nitelediğinden hareketle, yöneticisinin çıkarıcı toksik tavırlarına maruz kalan çalışanın örgütte tutan tek neden; örgütten ayrılma koşullarının elverişli olmamasıdır. Devam boyutu ile çıkarıcılık boyutu arasındaki pozitif yöndeki ilişkinin bu şekilde açıklanabileceği düşünülmektedir.

Çalışmadaki bir diğer bağımsız değişken olan örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında da negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğuna dair alan yazın (Altınöz vd., 2011; Kılıç, 2011; Fındık ve Eryeşil, 2012; Çarıkçı, 2012) bulguları bulunmaktadır. Bu çalışmadaki bulgularda da; örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin tespit edilmesi nedeniyle alan yazın bulguları ile aynı nitelikteki bulgulara ulaşıldığını söylemek mümkündür. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin olması; çalışanlarda örgütsel sinizm algısının yükselmesiyle birlikte örgüte olan bağlılıklarında azalmaların görülebileceği şeklinde genel bir ifadeyle yorumlanabilir. Ancak bu çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin boyutları arasında anlamlı olarak kabul edilen ilişki düzeyleri (-0,187 ile -0,458 değerleri arasında) “çok düşük” veya “düşük” seviyelerde olduklarından bu negatif yönlü hareketin kuvvetinin zayıf olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle bu çalışma bulgularına göre; örgütsel sinizm algısına sahip bir çalışanın, örgütsel bağlılığındaki azalma düzeyi “çok düşük” veya “düşük” seviyelerde olmaktadır.

Çalışmada kurulan hipotezlerin kabul/ret durumunun net bir şekilde görülebilmesi için hipotezleri ve sonuçlarını özetleyen bilgiler Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10. Hipotezlere Ait Kabul/Ret Durumları**

Hipotezler		Sonuç
H1	Toksik liderlik boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının en az biriyle zıt yönde ilişkisi vardır.	Kabul
H2	Örgütsel sinizm boyutlarının, örgütsel bağlılık boyutlarının en az biriyle aynı doğrultuda ilişkisi vardır.	Kabul
H3a	Değer bilmezlik boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Kabul
H3b	Çıkarıcılık boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Ret
H3c	Bencillik boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Ret
H3d	Olumsuz ruhsal durum boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Ret
H4a	Bilişsel sinizm boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Kabul
H4b	Duyuşsal sinizm boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Ret
H4c	Davranışsal sinizm boyutu, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Ret
H5a	Genel toksik liderlik algısı, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Kabul
H5b	Genel örgütsel sinizm algısı, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	Kabul

Tablo 9’deki bulgulara göre çalışmada kurulan hipotezlerden H1, H2, H3a, H4a, H5a ve H5b kabul edilmiştir. Buna karşın H3b, H3c, H3d, H4b ve H4c hipotezleri reddedilmiştir. Bu çalışma ve alan yazındaki bulguların değerlendirilmesi sonucunda; örgütü tasarlayanlara, örgüt yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik yapılabilecek öneriler şu şekilde sıralanmıştır.

Örgütlerde şu anda veya ileri bir tarihte örgüt yöneticilerinden herhangi birinin toksik lider olma ihtimalinin mümkün olması nedeniyle örgüt içi ve dışı denetim mekanizmalarının kurulması ve bu denetim mekanizmalarıyla tespit edilen yanlış tutum ve davranışlara karşı yaptırımlar uygulanmasının potansiyel toksik yöneticileri bu zehirli davranışlardan uzaklaştırabileceği belirtilmiştir (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Bu nedenle örgüt yapısı tasarlanırken özellikle yönetim kademelerinde görev yapanlar için örgüt içi ve dışı denetim mekanizmalarına yer verilmesi bizim çalışmamızda da önerilmektedir.

İnsan kaynakları ve rekabet paradigmasındaki değişim çerçevesinde örgütler, faaliyetlerinin merkezine bilgi ve entelektüel sermayeyi yerleştirmişlerdir. Entelektüel sermaye; bilgi yönetiminden daha geniş bir kavramı ifade etmekte olup, insan kaynağını kullanma, onu daha verimli ve etkin bir konuma dönüştürme gibi unsurları içermektedir (Çağlar, 2013). Bu bağlamda düşünüldüğünde; örgütlerin günümüz rekabet koşullarında var olabilmesi için örgütün maddi olmayan yönünü tasvir eden entelektüel sermayeyi daha da geliştirmeleri, onlara sinizmi hissettirmemeleri, yönetsel faaliyetler ve liderlik süreçlerinde çalışanların fikirlerine ve katılımlarına önem vererek onların örgüte bağlılıklarını arttırmayı amaçlamaları çalışmadaki önerilerimizden bir diğeridir.

Çalışanların mutlu olmadığı, motive olmuş bir şekilde işlerini yapmadığı iş ortamlarında örgütsel etkililiği yakalamak pek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgüt yöneticileri tarafından, çalışanların iş motivasyonlarını arttıran, onları mesailerinde mutlu kılan, örgütsel aidiyetlerini kuvvetlendiren ve böylelikle örgütsel hedeflere daha kolay ulaşmayı sağlayan iş ortamlarının oluşturulması (Çankaya, 2020) yine başka bir önerimizdir.

Örgütsel başarıya ulaşmak için örgüt çalışanlarının birbirleriyle iyi ilişkiler ve duygulara sahip olması önemli görülmektedir (Asunakutlu, 2006). Örgütsel sinizm duygularının yok etmenin diğer bir yolu çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirerek onların örgütsel aidiyetlik duygularını artırmaktır. Bunun için çalışanlarla iş dışında sosyal veya kültürel aktiviteler düzenlemek, hatta sadece çalışanlarla sınırlı kalmayıp onların ailelerinin de katılabileceği organizasyonlar düzenlemek yararlı olabilir. Bunun dışında işyerlerinde kişisel gelişimi destekleyici eğitim programları hazırlamak, örgütte toplantı kültürü oluşturup birebir görüşmeyi artırarak üst-ast ilişkisini kuvvetlendirmek, çalışanların özel günlerinde (doğum günü, dünya kadınlar günü vb. gibi) onlara tebrik mesajları yollamak gibi ufak jestler, çalışanlar arasında iyi ilişkiler ve duyguların kurulmasında yararlı olabilir. Yine çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik ederek onlarda dışlanmışlık duygusunun oluşmasına izin vermemek, böylelikle sinizm düzeylerini düşük seviyede tutarak örgütsel bağlılıklarını arttırmak da önerilerimiz arasındadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde en büyük anlamlı etkileri toksik liderlik boyutlarından değer bilmezlik ve örgütsel sinizm boyutlarından bilişsel sinizmin yarattığı bu çalışma sonuçlarının farklı sektörlerde ve farklı örneklemlerde başka sonuçlar doğuracağı da varsayımlar arasındadır. Gelecekte yapılması planlanan çalışmaların farklı örgüt yapılarında, farklı bölgelerde, farklı sektör ve çalışan gruplarıyla yapılması bilim camiasına zenginlik katacaktır.

## KAYNAKLAR

Aboyassin, N. A., & Abood, N. (2013). The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 68-84.

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

Akbolat, M., Işık, O., & Kahraman, G. (2014). Sağlık çalışanlarının sinik davranışlar gösterme eğilimi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 84-95.

Akova, O., & Bayhan, İ. (2015). Örgütsel bağlılık ve rekreasyonel imkânlar arasındaki ilişki: Antalya'da konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 789-805.

Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 105-126.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.

Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.

Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: Turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33.

Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 26, 63-73.

Aydoğan, E., & Bıyık, Y. (2018). Örgütsel bağlılık. E. Aydoğan (Ed.), İçinde: *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetişel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-18.

Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

Chang, Y. M., Lai, C. T., Lau, A. N., Lee, M. S., & Tan, G. K. (2011). *Factors that influence job performance in generation Y*. (Unpublished Doctoral Thesis). University of Tunku Abdul Rahman, Malezya.

Chasanah, A. H. (2012). Friend-Ing Facebook: Revisiting Facebook and College Students' and Social Capital. *International Conference on Communication, Media, Technology and Design*, 9-11 May, Turkey.

Çağlar, İ. (2013). *Küresel Normlu Çağdaş Değişim Yönetimi Aracı Olarak, Örgüt Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çakıcı, A., & Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yükseköğretiminde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.

Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel adalet algısının bağlılık üzerine etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde çalışan hemşirelere yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Çankaya, M. (2020). Sağlık çalışanlarında toksik liderlik algısı. Babacan, H. (Ed.), İçinde: *Sosyal, Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar-3*. Ankara: Gece Kitablığı.

Celebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.

Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.

Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Çokluk, Ö. (2010). Lojistik regresyon analizi: Kavram ve uygulama. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(3), 1357-1407.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Derin, T., & Demirel, Y. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin Malatya Merkez'de görev yapan hemşirelerin üzerinde incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 530-509.

Efeoğlu, İ. E., & İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.

Erdoğan, D. (2009). *Resmi ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. Yıldırım, E. (Ed.), *İçinde: 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, ss. 514-524, Sakarya.

Eriş, H., Küçüközkan, Y., & Arslan, B. (2017). Organisational commitment level of subcontracted labourers working at public hospitals: Case of Sanliurfa. *Management Issues in Healthcare System*, 3, 22-35.

Eriş, H., & Kaya, A. (2020). Sağlık çalışanlarında sinizmin iş doyumuna etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 138-146.

Fındık, M., & Eryeşil, K. (2012). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Iron and Steel Symposium*, 02-04 Nisan, Karabük.

Gilbert, A. C. (1999). The impact of organizational commitment and work hours on the family. *Association for Social Economics Session at the Allied Social Science Meetings*, New York.

Görmen, M. (2012). *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K.A., & Baker, D. N. (2009). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255.

Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, Ö. R. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481-497.

Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

İnce, F. (2018). Örgütsel Sinizm. Aydoğan, E. (Ed.), İçinde: *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 262-276.

Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *The International Business and Economics Research Journal*, 7(5), 67-78.

Johnson, J. L., & O'Leary- Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.

Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kelebek, E. F. E., Karasakal, N., & Karacan, N. (2018). Sağlık çalışanlarının toksik liderlik konusundaki algıları. Çobanoğlu, Y. (Ed.), İçinde: *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar-1*. Ankara: Gece Kitaplığı.

Kendir, H., Arslan, E., & Bozkurt, H. Ö. (2018). Devam bağlılığı, presenteeism ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1029-1046.

Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Keçiören ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. San Francisco: John Wiley and Sons.

Lipman- Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When Grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, (36), 29-36.

Lydon, J., Pierce, T., & O'regan, S. (1997). Coping with moral commitment to long-distance dating relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 104.

McLeod, M. T. (2010). *Inter-organisational knowledge sharing by owners and managers of tourism and hospitality businesses of the Bournemouth, Poole and Christchurch conurbation, United Kingdom: an analysis of the motives, information content and networking*. (Unpublished Doctoral Thesis). Bournemouth University, England.

Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Polat, S. (2009). İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *New World Sciences Academy*, 4(3), 1150-1159.

Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Karabük ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors*. (Unpublished Doctoral Thesis). Capella University, USA.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Unpublished Doctoral Thesis). The University of Maryland, USA.

Simha, A., Elloy, D. F., & Huang, H. C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52(3), 482-504.

Snape, E., Redman, T., & Chen, A. W. (2000). Commitment to the union: A survey of research and the implications for industrial relations and trade unions. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 205-230.

Soh, T. M. T., Arsad, N. M., & Osman, K. (2010). The Relationship of 21st century skills on students' attitude and perception towards physics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 7, 546-554.

Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127-136.

Toker, K., Çetin, C., Güven, B., & Aksu, B. (2017). Örgüt yapısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi üzerine lojistik sektöründe bir araştırma. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 247-264.

Topal, M., Eydurhan, E., Yağanoğlu, A. M., Sönmez, A., & Keskin, S. (2010). Çoklu doğrusal bağlantı durumunda ridge ve temel bileşenler regresyon analiz yöntemlerinin kullanımı. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 41(1), 53-57.

Turner, J. H., & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.

Türesin, H. T. (2019). Toksik liderlik. Gürer, A. (Ed.), İçinde: *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. Gaziantep: İksad Publications.

Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünal, A. (2019). Modernizm ve modern yönetim düşüncesi. Çiftçi, G. E. (Ed.), İçinde: *Tarihsel Süreçte Yönetim Düşüncesi*. Gaziantep: İksad Publications.

Walton, M. (2007). Leadership toxicity-an inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153.

Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124.

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354.

Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. <http://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf> (01.07.2019).

Yaşar, M. (2014). İstatistiğe yönelik tutum ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 59-75.

Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye’de örgütsel sinizm: 2007-2012 yılları arasındaki çalışmalar üzerine bir değerlendirme. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 106-130.

Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.

Yılmaz, F., İşeri, İ., & Çolak, M. Y. (2016). Ankara’da özel hastanelerde çalışanların sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri. *Akademik Bakış Dergisi*, (54), 429-444.



## Ek-1. Ölçek Maddelerine İlişkin Faktör Analizi

	Ölçek Boyutları ve İfadeleri	F.Y.	KMO	B.T.	A.V.
	<b>Değer Bilmezlik (Toksik Liderlik)</b>				
1	Yöneticim; çalışanlarına pek değer vermez	0,762	0,883	0,000	36,422
2	Yöneticim; çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır	0,768			
3	Yöneticim; çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler	0,608			
4	Yöneticim; bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	0,731			
5	Yöneticim; diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur	0,618			
6	Yöneticim; çalışanlarını halk nazarında küçültür	0,601			
7	Yöneticim; çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir	0,623			
8	Yöneticim; iletişimi emirler şeklindedir	0,652			
9	Yöneticim; iş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez	0,604			
10	Yöneticim; çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler	0,714			
11	Yöneticim; çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez	0,740			
	<b>Çıkarıcılık (Toksik Liderlik)</b>				
12	Yöneticim; sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır	0,674	0,883	0,000	13,103
13	Yöneticim; ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır	0,753			
14	Yöneticim; çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder	0,685			
15	Yöneticim; üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler	0,800			
16	Yöneticim; kişisel çıkarlarını önde tutar	0,708			
17	Yöneticim; sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır	0,700			
18	Yöneticim; kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler	0,659			
19	Yöneticim; terfi/makam en önemseydiği şeydir	0,663			
20	Yöneticim; keyfi davranışları ve/veya kararları vardır	0,645			
	<b>Bencillik (Toksik Liderlik)</b>				
21	Yöneticim; diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür	0,793	0,883	0,000	9,981
22	Yöneticim; bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır	0,862			
23	Yöneticim; kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır	0,865			
24	Yöneticim; çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır	0,812			
25	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır	0,805			
	<b>Olumsuz Ruhsal Durum (Toksik Liderlik)</b>				
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler	0,844	0,883	0,000	4,945
27	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler	0,660			
28	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez	0,759			
29	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır	0,787			
30	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır	0,747			
	<b>Bilişsel Boyut (Örgütsel Sinizm)</b>				
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,904	0,878	0,000	56,277
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	0,946			
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,822			
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,606			
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler	0,614			

	arasında çok az benzerlik görüyorum.				
	<b>Duyuşsal Boyut (Örgütsel Sinizm)</b>				
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	0,814	<b>0,878</b>	<b>0,000</b>	<b>13,284</b>
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	0,875			
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,974			
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	0,880			
	<b>Davranışsal Boyut (Örgütsel Sinizm)</b>				
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	0,749	<b>0,878</b>	<b>0,000</b>	<b>9,499</b>
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,816			
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,908			
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,911			
	<b>Duygusal Bağlılık (Örgütsel Bağlılık)</b>				
1	Mesleki kariyerimin bundan sonraki kısmını bu örgütte tamamlamaktan mutluluk duyarım.	0,756	<b>0,829</b>	<b>0,000</b>	<b>34,056</b>
2	Çalıştığım işyerinin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi hissediyorum.	0,795			
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	0,916			
4	Bu işyerine duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.	0,842			
5	Bu işyerinde kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,766			
6	Bu işyeri benim için çok şey ifade ediyor.	0,704			
	<b>Devam Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık)</b>				
7	Şu anda kendi isteğimden daha ziyade mecburiyetten dolayı bu işyerinde çalışıyorum.	0,648	<b>0,829</b>	<b>0,000</b>	<b>15,910</b>
8	Bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	0,609			
9	Şu anda bu işyerinden ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar.	0,792			
10	Dışarıdaki iş olanakları az olduğu için çalıştığım işyerinden ayrılmak istemiyorum.	0,715			
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, bu nedenle buradan ayrılmayı istemiyorum.	0,617			
12	Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş olanaklarının az olması olabilir.	0,620			
	<b>Normatif Bağlılık (Örgütsel Bağlılık)</b>				
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	0,624	<b>0,829</b>	<b>0,000</b>	<b>9,568</b>
14	Benim için avantajlı da olsa, şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,648			
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,760			
16	Çalıştığım işyeri sadakat gösterilecek bir işyeridir.	0,848			
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.	0,840			
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0,807			

F.Y.: Faktör Yükü

B.T.: Bartlett's Küresellik Testi

KMO: Kaiser Meyer Olkin Değeri

A.V.: Açıklanan Varyans