

## Toksik Liderlik ve Psikolojik Şiddetin Örgütsel Güvene Etkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

### The Effect of Toxic Leadership and Psychological Violence on Organizational Trust: A Study on Service Sector Employees

Ercan YAVUZ <sup>a</sup> Gülşen TOPAKTAŞ <sup>b</sup> Ertunç ÇELİK <sup>c</sup> Mustafa A. DEMİREL <sup>d</sup>

<sup>a</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. [ercan.yavuz@hbv.edu.tr](mailto:ercan.yavuz@hbv.edu.tr)

<sup>b</sup> Sağlık Bakanlığı Eğitim ve Sertifikasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara, Türkiye. [gulsentopaktass@gmail.com](mailto:gulsentopaktass@gmail.com)

<sup>c</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, Türkiye. [ertunc.celik@hbv.edu.tr](mailto:ertunc.celik@hbv.edu.tr)

<sup>d</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, Türkiye. [mustafa.demirel@hbv.edu.tr](mailto:mustafa.demirel@hbv.edu.tr)

#### MAKALE BİLGİSİ

#### ÖZET

##### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel güven  
Psikolojik Şiddet (Mobbing)  
Toksik Liderlik

Gönderilme Tarihi 1 Ekim 2022  
Revizyon Tarihi 11 Aralık 2022  
Kabul Tarihi 20 Aralık 2022

**Makale Kategorisi:**  
Araştırma Makalesi

**Amaç** – Psikolojik şiddet işgörenler üzerinde birçok olumsuz etkiye sahiptir. Toksik liderlik davranışına maruz kalan çalışanlarda zehirleyici etkiler görülebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde psikolojik şiddet ve toksik liderlik davranışına maruz kalan işgörenlerin örgütsel güven niyetleri olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacını toksik liderlik ile psikolojik şiddetin örgütsel güven düzeyine etkisinin tespit edilmesi oluşturmaktadır.

**Yöntem** – Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin tespit edilmesi amacıyla kullanılan ilişkisel tarama modeli ile araştırmanın modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işgörenler oluşturmaktadır. Örneklem hesaplaması sonucunda yeterli sayının üstünde olan 390 işgören, orta ve üst kademe yöneticinin katılımı ile araştırmanın saha çalışması tamamlanmıştır. Nicel veri toplama yöntemleri içerisinde yer alan anket tekniği ile veriler toplanmıştır.

**Bulgular** – Psikolojik şiddet örgütsel güveni negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Toksik liderlik örgütsel güveni olumsuz yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ve toksik liderlik ve psikolojik şiddet örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu araştırma kapsamında belirlenmiştir.

**Tartışma** – Toksik liderliğe maruz kalınması neticesinde psikolojik şiddet algılarında kalıcı etkiler ortaya çıkabilecektir ve işgörenler psikolojik anlamda olumsuz etkilenebilmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar kuramsal yapıyı desteklemektedir ve toksik liderliğin örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Örgütlerin bu tür davranışlara engel olabilecek denetim ve eğitim politikalarını geliştirmesi ve bu tür davranışlara engel olması gerekmektedir.

#### ARTICLE INFO

#### ABSTRACT

##### Keywords:

Organizational Trust  
Psychological Violence (Mobbing)  
Toxic Leadership

Received 1 October 2022  
Revised 11 December 2022  
Accepted 20 December 2022

**Article Classification:**  
Research Article

**Purpose** – Psychological violence (mobbing) has many negative effects on employees. Toxic effects can be seen in employees who are exposed to toxic leadership behavior. From this point of view, it is thought that the organizational trust intentions of the employees who are exposed to psychological violence and toxic leadership will be negatively affected. In this context, the aim of the study is to determine the effect of toxic leadership and psychological violence on the level of organizational trust.

**Design/methodology/approach** – Within the scope of the research, the model and hypotheses of the research were determined with the relational survey model used to determine the relationships and effects between dependent and independent variables. The universe of the research consists of employees operating in the service sector in Ankara. As a result of the sample calculation, the field study of the research was completed with the participation of 390 employees, mid level and senior managers, who were above the sufficient number. Data were collected with the questionnaire technique, which is one of the quantitative data collection methods.

**Findings** – Psychological violence affects organizational trust negatively and significantly. Toxic leadership affects organizational trust negatively and significantly, and it has been determined within the scope of the research that toxic leadership and psychological violence have a significant effect on organizational trust.

#### Önerilen Atıf/Suggested Citation

Yavuz, E., Topaktaş, G., Çelik, E., Demirel, M.A. (2022). Toksik Liderlik ve Psikolojik Şiddetin Örgütsel Güvene Etkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 3344-3355.

**Discussion** – As a result of exposure to toxic leadership, permanent effects may occur in perceptions of psychological violence and employees may be negatively affected psychologically. These results support the theoretical structure and it is seen that toxic leadership has negative consequences for organizations. Organizations should develop supervision and training policies that can prevent such behaviors and prevent such behaviors.

## 1. Giriş

İş yaşamında çalışma arkadaşları ve yöneticiler arasındaki ilişki, organizasyonlarda çalışanın sosyal ilişkilerini oluşturmaktadır (Aylan ve Koç, 2016). Bu ilişkiler bazen olumlu bazen de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Örgütte çalışan bireyin, bir veya daha fazla kişi tarafından olumsuz ve yıpratıcı davranışlara, sistematik ve sürekli bir şekilde maruz kalması birey üzerinde çeşitli olumsuz fizyolojik ve psikolojik etkiler yaratmaktadır. Bu tür olumsuz etki ortaya çıkaran davranışlar psikolojik şiddet yada mobbing durumu olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik şiddet bir örgütte çalışan bireyin dayanma gücünü ve örgütte çalışma isteğini kırarak, onu örgütten ayrılmaya iten kötü niyetli bir eylemdir. Bu kötü niyetli eylemin rakipleri eleyerek daha kolay ve çabuk yükselmeyi amaçlayan kişiler tarafından ortaya koyulduğu görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik şiddetin bireyler ve örgütler üzerinde birçok sonuç doğurmaktadır. Psikolojik şiddet ile toksik liderlik kavramı birbirine benzer ve ortak sonuçlar doğurmaktadır (Ayık vd., 2020) ve güven kaybına sebep olacağı düşünülmektedir.

Toksik liderlik örgütlerde liderlik davranışları örgütsel performans açısından büyük önem taşımaktadır. Liderlik davranışları her ne kadar bireylerin performanslarını arttırıcı nitelikte olsa da bazı liderlik davranışları bireyleri olumsuz yönde etkiler görülmektedir. Toksik kelimesi “zehirleyici” davranışlar göstermek anlamına gelmekle birlikte, toksik liderlik kavramı literatürde ilk kez Whicker (1996) tarafından, liderlerin gösterdikleri olumsuz davranışları ve toksiklik derecelerine göre sınıflandırarak açıklamıştır. Whicker bu açıklamasında sınıflandırma yaparken göz önünde bulundurduğu kavramları şu şekilde nitelemektedir; uyumsuz olan, huzursuzluk yaratan, bencil, kötü niyetli ve kötü davranışlar sergileyerek örgütteki bireylere zarar vermesi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda toksik liderlik ve psikolojik şiddet arasında birçok ortak faktör bulunmaktadır. Bu iki değişkenin birbirlerine etkilerinde ve ortaya çıkan olumsuz durumlarda örgütsel güvenin yıpranacağı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütsel güven, örgütlerin başarılarının sürdürülebilirliğini sağlayan önemli unsurlardan biridir.

Örgütsel güven çalışanlar açısından; örgütün kendisine sağladığı desteğe ve faydaya ilişkin düşünceleri, liderin kendilerine karşı doğru sözlü olacağına ve sözlerinin arkasında duracağına olan inançları ile örgüte güçlü bir bağlılık duyarak örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyip, örgütte sürekli olarak çalışmaya istek duymasına örgütsel güven denir. İşgören üzerinde örgütsel güvenin sonucunda, verimlilik ve performans (Koçak ve Koç, 2018) gibi faktörlerde olumlu etkiler meydana getirebilmektedir. Ancak psikolojik şiddet ve toksik liderlik davranışlarının ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin örgütsel güven algısı üzerinde ortaya çıkaracağı etki yapılacak nicel çalışma ile ortaya konması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu açıdan çalışmanın amacı kapsamında yapılan saha araştırması ile birlikte elde edilen veriler ışığında değişkenlerin ilişkileri ve etkileri tespit edilmiştir ve bulgular bölümünde gerekçeleri ile yer verilerek literatürdeki diğer sonuçlar ile karşılaştırılmıştır.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. Örgütsel Güven

Örgütsel güveni açıklamadan önce konuda bütünlük sağlamak amacıyla güven kavramına açıklık getirmekte fayda vardır. İnsanlığın ortaya çıkışından itibaren, bireylerin sosyal ilişkileri açısından önemi büyük olan güvenin sağlanamaması, sosyal yapıda bozulmalara neden olacak ve insanlar arasında sağlanan ilişkinin devam ettirilememesini beraberinde getirecektir. Sosyal ilişkilerin olumlu bir şekilde sürdürülebilmesi açısından önemli bir yere sahip olan güven, soyut bir kavramdır ve bu özelliği sebebiyle bireyler tarafından hissedilerek sağlanır. İnsanlar arasında karşılıklı olarak sağlanan güven, insan davranışları, değer yargıları ve tutumları, sosyal ilişkileri ve birbirlerinden beklentileri doğrultusunda şekillenir (Naktiyok, 2015:39). Aynı durum organizasyonlar ve topluluklar açısından da geçerlidir. Dolayısıyla güven organizasyonlar içinde devamlılığın bir faktörü olarak görülmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:48). Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni bireylerin kontrollerinde olmadan, karşısındaki bireyden beklentisinin yerine getirileceğine inanarak,

toplumda güven duyulmayan kişilere bile inanç duyup karşısındaki kişinin kendisine karşı olan eylemlerine savunma gereği duymaması ve açık oluşu olarak ifade etmişlerdir (Halis vd., 2007; Bozkurt vd., 2020; Naktiyok, 2015).

Güven kavramı örgütler içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel güven, yönetim alanında her zaman çalışma konusu olmuştur. Klasik dönem yönetim anlayışında bürokratik yapı söz konusu olması sebebiyle katı kuralların uygulandığı ve bu yapının da çalışanlara güvensizlik yarattığı söylenir. Özellikle klasik, neo-klasik dönem yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde sıklıkla ahlaki problemlerle karşılaşmakta ve güven hissi neredeyse hiç duyulmamaktadır. Çünkü bu örgütler, çalışanlarına sunacakları olanaklar ve çalışma ortamı açısından 21. yüzyıl insanının ihtiyaçlarına ve beklentilerine karşılık veremez durumdadır (Bozkurt vd.,2020:4).

Örgütsel güven, örgütsel başarının ön koşulu olarak görülmektedir. Bu nedenle belirsizliklerin olduğu hızlı bir şekilde değişime uğrayan çalışma koşullarıyla mücadele edilmesinde örgütsel güvenin rolü oldukça büyüktür (Özgür, 2018:64). Luhmann's örgütsel güveni, örgüt çalışanlarının örgüte güçlü bir bağlılık ile bağlanarak örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenmesi şeklinde açıklamıştır (Demirel, 2008:181; Özgür, 2018:52). Greenberg, bu tanımlamaya ek olarak örgütte sürekli olarak çalışmaya istek duymaları şeklinde açıklamıştır (Demirel, 2008:181). Mishra ve Morrissey örgütsel güveni çalışanın; örgütün kendisine sağladığı desteğe ve faydaya ilişkin düşünceleri, liderin kendilerine karşı doğru sözlü olacağına ve sözlerinin arkasında duracağına olan inançları" şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel güven yatay ve dikey tüm örgüt içi ilişkilerin zeminini oluşturmaktadır (Halis vd., 2007; Bozkurt vd.,2020; Naktiyok,2015; Kalemci Tüzün, 2007).

Whitener ve arkadaşları geliştirdikleri modelde güveni oluşturacak kişinin yöneticiler olduğunu, onların tutarlı, dürüst ve çalışan sorunlarına karşı ilgili davranışlar sergilemesi, etkili iletişim kurması, denetim paylaşımı ve dağılımıyla çalışanlar üzerinde güvenin oluşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır (Özgür, 2018:58; Naktiyok, 2015:44). Örgütsel güven, örgüt içinde karşılıklı ilişkilere dayanarak oluşmaktadır. Güven bireysel iken, örgütsel güven örgütün tümünü içine almaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin dört faktörle ilişkili olarak oluşabileceğini savunmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt içinde açık bir iletişim sağlanması, ikincisi, çalışanların karar alma süreçlerinde etkin bir şekilde rol alması, üçüncüsü, örgüt çalışanlarıyla bilgi ve enformasyon paylaşımı yapılması, sonuncusu ise beklentiler, hislerin açık ve doğru bir şekilde paylaşılmasıdır (Demirel, 2008:181).

Örgütsel güvenin, örgütlerdeki denetim mekanizmalarını ve örgüt yapısından kaynaklanan işlem maliyetlerini azalttığı, faydacı davranış sergileme eğilimlerini an alt seviyelere düşürdüğü, bilgi paylaşımını arttırdığı ve örgüt içi bölünmeleri büyük oranda ortadan kaldırıp, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri engelleyerek uyum sağladığı söylenebilir (Kalemci Tüzün, 2007:105).

Örgütsel güven; örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar;

#### 2.1.1. Örgüte Güven

Örgüt içerisinde yatay ve dikey ilişkilerin temeli olan örgüte güven; çalışanların, örgütün desteğini algılaması ve yöneticilerinin sözlerinin ve vaatlerinin arkasında durarak çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olacağına inanmalarıyla geliştirdikleri güven olarak tanımlanabilir (Naktiyok, 2015:26).

#### 2.1.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, çalışanların yöneticisinin verdiği sözleri tutacağı, tutarlı olacağı, herkese karşı adil davranacağına inanç duyarak, yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlere maruz kalmaya gönüllü olması olarak açıklanabilir (Ergun Özler ve Bozkurt Yıldırım, 2015:165).

#### 2.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, karşı tarafın tutumları ve davranışlarıyla kendisine zarar vermeyeceğine inanması, bireyin çalışma hayatında iş arkadaşının etik ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine, yeterli olacağına olan inanç olarak tanımlanabilir (Özgür, 2018:59).

## 2.2. Psikolojik Şiddet

“Mob” kavramı, “kanunlara aykırı olarak şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” anlamına gelmektedir. Bu terim ilk defa İsviçreli Dr. Peter-Paul Heinemann tarafından çocukların birbirlerine karşı sergiledikleri kaba davranışlardan yola çıkarak bireyler arası iletişimi açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Örgütsel bir kavram olarak 1980’li yılların başlarında psikiyatrisiler tarafından incelenmiştir (Aslan ve Akarçay, 2013:27). İşyerinde mobbing kavramı, ilk kez Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından 1980 yıllarda tanımlanmıştır. Leymann, iş yerinde mobbing’ kavramını “bir veya nadiren birkaç kişinin, her gün devam edecek şekilde birkaç ay süreyle sistemli olarak duygusal anlamda zarar verecek davranışlara maruz bırakılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır (Aslan ve Akarçay, 2013; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009; Gücenmez, 2007; Şentürk, 2014).

Psikolojik şiddet kavramı, iş yerinde zorbalık, sosyal dışlama, devamlı olarak uygulanan düşmanca ve agresif davranışlar, küçük düşürücü ve saldırgan hareketler, damgalama gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Gücenmez, 2007:1).

Psikolojik şiddet, insanlar üzerinde sistematik bir şekilde baskı uygulayarak, ahlak dışı yaklaşımlarla baskı uygulanan bireyin performansını ve dayanma gücünü yok eden, bireyi duygusal olarak çöküntüye götüren, yıpratıcı, korkutan bir taciz şeklidir ve uygulandığı kişinin, statüsünü, değerini yok ederek onu örgütten ayrılmaya iten kötü niyetli bir eylemdir (Çekin, 2014:7). Tutar (2005), psikolojik şiddete uğrayan kişinin, kendisine karşı sergilenen saldırgan tavır ya da hakaret içeren davranışlar sebebiyle kendisini aşağılanmış hisseder. Baykal (2005) ise psikolojik şiddeti, rakiplerini elemek ve onların önüne geçmek için kullanılan bir araç olarak tanımlar (akt: Şentürk, 2014: 13). Çalışanların maruz kaldığı psikolojik şiddet olumsuz bazı sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayrılır.

**Bireysel sonuç:** Mağdur kişide fizyolojik ve psikolojik sorunlara yol açar. Sinirlilik ve psikosomatik ağrılar fizyolojik sorunlara örnek olarak verilebilir. Saldırganlık, yalnızlık hissi, mutsuz olmak, stres ve tükenmişlik gibi sorunlar ise psikolojik sorunlara örnek olarak verilebilir (Karakuş ve Çankaya, 2012:226).

**Örgütsel sonuç:** Psikolojik şiddet, mağduru olumsuz etkilediği kadar uygulandığı örgütü de olumsuz etkilemektedir. Örgütler psikolojik şiddet sonucunda kilit niteliğinde olan önemli elemanlarını kaybederler, işgücü devir oranı artış gösterir, anlaşmazlıklar oluşur, çalışanların moralleri bozulur ve verimlilik azalır (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009:71).

### 2.2.1. Psikolojik Şiddetin Türleri

Psikolojik şiddet türleri yatay ve dikey pozisyonlarda psikolojik şiddet olmak üzere ikiye ayrılır.

#### 2.2.1.1. Dikey Pozisyonlarda Psikolojik Şiddet

Dikey yönde psikolojik şiddet, saldırıda bulunan ve mağdur arasında, statüsel farkın bulunduğu psikolojik şiddet türüdür (Bıçakçı, 2017). Genellikle üstler tarafından uygulanır ancak nadir de olsa astların üstlerine uyguladığı da görülmektedir (Şentürk, 2014:13). Astların üstlerine karşı aşağıdan yukarı doğru psikolojik şiddet uygulamaları çalışma hayatında oldukça az rastlanan bir durumdur (Fettahlıoğlu, 2008:49). Hiyerarşik yapı içerisinde astların birlik olarak, işlerin yürütmesini engellemesi veya yavaşlatması, üstler hakkında dedikodu çıkartması ve üstleri hakkında sürekli şikâyetle bulunması gibi eylemlerle üstlere psikolojik şiddet uygulamış olur (Şentürk, 2014:13). Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik şiddet; çeşitli nedenlerle üstler tarafından, astlara yönelik olarak saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar sergilenmesidir. Yönetici konumundaki amir, mevkiden kaynaklanan yetkiyi sömürerek olumsuz davranışlar sergileyebilir. Bu olumsuz davranışlar, psikolojik şiddet uygulayan kişinin kendisini yüceltme ihtiyacından kaynaklanabilir (Çekin, 2014:9).

#### 2.2.1.2. Yatay Pozisyonlarda Psikolojik Şiddet

Yatay pozisyonlarda psikolojik şiddet; aynı pozisyonda çalışan bireyler arasında yarışma, kıskançlık ve birbirini çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örgüt yönetimi yatay şiddete taraf olursa, psikolojik şiddet örgütün politikası haline gelebilir (Fettahlıoğlu, 2008:103). Psikolojik şiddete uğrayan kurban, aynı konumda çalıştığı iş arkadaşları tarafından seçilir. İş yerine yeni alınan veya terfi ederek gelen birey, kişiliği veya uzmanlık alanının özellikleri ile gruptaki bilinen ve kabul görmüş iç dengeleri bozabilir (Çekin, 2014:9).

Genel bir değerlendirme yapacak olursak psikolojik şiddet, örgütsel hiyerarşi içerisinde uygulanır. Bu hiyerarşi psikolojik şiddetin dikey ve yatay psikolojik şiddet olarak nitelendirilmesini sağlar. Psikolojik şiddet türlerinin ayırt edici nitelikleri vardır. Bu ayırt edici nitelikleri psikolojik şiddetin uygulanma yönü meydana getirmiştir. Tüm bu faktörlerle birlikte psikolojik şiddet türleri, örgütün içindeki vakaların yorumlanmasında önemli bir role sahiptir (Bıçakçı, 2017:17).

### 2.3. Toksik Liderlik

Akademik yazındaki kavramlar incelendiğinde liderlik en fazla ilgi duyulan, yazılan ve üzerine saha çalışmaları yapılan kavramlar arasındadır. Liderlik kavramının bu kadar ilgi görmesi, insan ilişkilerinde çok önemli bir yere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik teorileri, üyelerin morallerini yükselterek verimliliği arttırmak ve üyeleri kendi vizyonuna nasıl çekeceğini açıklamak için çalışmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016:444).

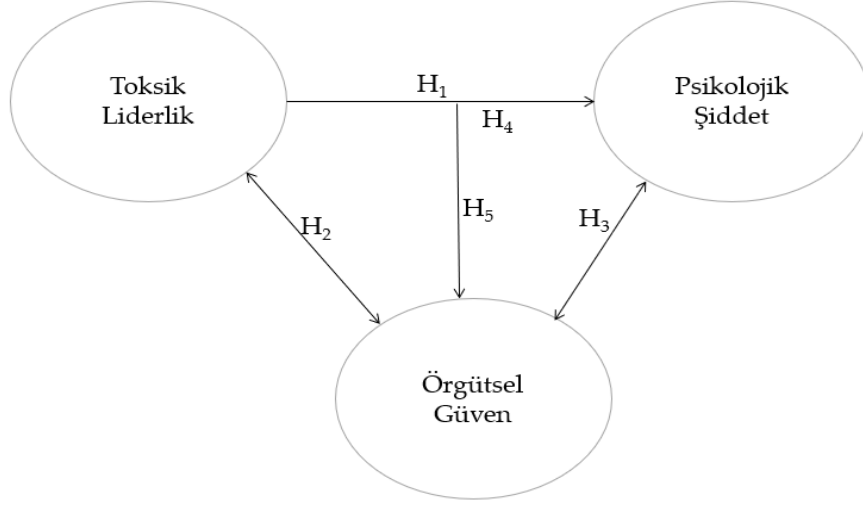
Günümüzde liderlik genel olarak olumlu bir kavram olarak biliniyor fakat araştırmacılar liderlerin yıkıcı davranışlarını inceleyerek liderliğin karanlık yüzünü ortaya çıkarmaktadır. Olumsuz davranışlar sergileyerek negatif sonuçlar doğuran bu liderlik türü toksik liderlik biçimidir. Toksik kelimesi, toksin veya zehirden etkilenecek kalıcı rahatsızlığa veya ölüme sebebiyet verme potansiyeline sahip olan şekilde tanımlanabilir (Uzunbacak vd., 2019:212).

Toksik liderlik terimini ilk kez ifade eden Whicker (1996)'dir ve olumsuz liderlik biçimlerini toksiklik derecesine göre sınıflandırmıştır. Toksik liderlik, yönetici konumunda olan kişinin çalışanlara karşı olumsuz davranışlarda bulunarak örgütün kültürünü etkileyerek örgütte toksik etki yaratmasıdır (Bozkurt vd., 2020). Whicker (1996) toksik liderliği, uyumsuz olan, huzursuzluk yaratan, bencil, kötü niyetli ve kötü davranışlar sergileyerek çevresine zarar veren kişi olarak açıklamaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Börü vd., 2020). Lipman-Blumen (2005) toksik liderlerliği, liderin bilginin kontrolünü sağlayarak takipçilerini korkutması olarak tanımlamıştır (akt: Börü vd., 2020:198). Flynn (1999), toksik bir lideri bağırarak azarlayan, tehditler savurarak gözdağı veren, yıldırان ve ruh halinin değişimiyle herhangi bir iş gününde ortamın iklimini bir anda değişime uğratabilecek olumsuz etkiye sahip bir lider olarak tanımlamıştır (ak: İskit, 2019:36). Bu olumsuz lider davranışlarının kaynağına bakıldığında ise "kasıtlı davranışlar" ve "kasıtsız davranışlar" olarak iki tür davranışın olduğu görülmektedir. Kendi çıkarları doğrultusunda başkalarına bilerek ve isteyerek zarar veren davranışlar "kasıtlı toksik liderlik" olarak tanımlanırken, Kendi dikkatsizliği, düşüncesiz davranışı ve beceriksizliği sonucu örgüt ve örgüt çalışanlarına zarar vererek iş sürecini olumsuz etkileyen davranışlar "kasıtlı toksik davranış" olarak tanımlanmıştır (Börü vd., 2020:198).

## 3. Yöntem

### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin tespit edilmesi amacıyla kullanılan ilişkisel tarama modeli ile araştırmanın modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. İlişkisel tarama modelinde; değişkenler birlikte ele alındığında değişiklik gösterip göstermediğini veya değişiklik göstermesi durumunda bu değişimin nasıl olduğu incelenmektedir. İki veya daha fazla sayıdaki değişkenin belirlemiş olduğu etkenler ve bunların derecesinin belirlenmesi ile ilişkisel tarama modelinde bir çalışma yapılmıştır (Karasar, 2012). Bu kapsamda araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

H<sub>1</sub>: Toksik liderlik ile psikolojik şiddet arasındaki bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Toksik liderlik ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Psikolojik şiddet ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Toksik liderliğin psikolojik şiddet üzerinde bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Toksik liderlik ve psikolojik şiddetin örgütsel güven üzerinde bir etkisi vardır.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde hizmet sektörü bünyesinde faaliyet gösteren kamu ve özel kurum/işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Ankara ilinde yaklaşık 1.887.000 çalışan olduğu istatistiksel olarak görülmektedir. Bu çalışanların %72,13'lük kısmının yani 1.361.000 çalışanın hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği sonuçlarına ulaşılmaktadır (TÜİK, 2017). Evrenin çok geniş bir kütleye sahip olması nedeniyle evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olmamasından dolayı örneklem seçilmesi tercih edilmiştir. Evreni temsil eden örneklem grubunun oluşturulması amacıyla olasılıklı örnekleme yöntemleri içinde yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Araştırma kapsamında örneklem sayısının belirlenmesi amacıyla, Yazıcıoğlu E. (2004)'nın 0,05 önem düzeyinde beş yüz bin ve üzeri evren büyüklüğü için geçerli olan 384 örneklem büyüklüğü esas alınmıştır.

### 3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu 07.09.2022 tarihli 10 sayılı toplantısında (Araştırma Kodu: 2022/290) etik olarak bir sakınca olmadığına karar verilmiştir. Alınan izin kapsamında, katılımcılara uygulanan anket formları hakkında gerekli açıklamalar yapılarak, gönüllülük esasına dayalı olarak anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Uygulamada hatalı anket formları analiz kapsamına dahil edilmeyerek, toplamda 390 geçerli anket formu ile araştırmanın veri seti oluşturulmuştur.

## 4. Bulgular

Tablo 1: Betimsel İstatistikler

Değişkenler		n	%
Doğum Tarihi	1945-1964	6	1,5
	1965-1979	158	40,5
	1980-1999	224	57,4
	2000 yılı ve sonrası	2	0,6
Cinsiyet	Erkek	133	34,1
	Kadın	257	65,9

<b>Eğitim</b>	İlköğretim	6	1,5
	Ortaöğretim	11	2,8
	Ön lisans	66	16,9
	Lisans	215	55,1
	Lisansüstü	92	23,6
<b>Kurum</b>	Kamu	365	93,6
	Özel	25	6,4
<b>Medeni Hal</b>	Evli	258	66,2
	Bekar	132	33,8
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1-3 yıl	117	30,0
	4-6 yıl	42	10,8
	7-10 yıl	35	9,0
	10-15 yıl	47	12,1
	16 yıl ve üstü	149	38,2
<b>Mesleki Kıdem</b>	1-5 yıl	111	28,5
	6-10 yıl	47	12,1
	11-15 yıl	46	11,8
	16-20 yıl	48	12,3
	20 yıl üstü	138	35,4
<b>Gelir Durumu</b>	4251-7250 TL	62	15,9
	7251-10250 TL	222	56,9
	10251-15000 TL	57	14,6
	15001 TL'den fazla	49	12,6
<b>Pozisyon</b>	İşgören-Memur	338	86,7
	Alt Kademe Yönetici	26	6,7
	Orta Kademe Yönetici	19	4,9
	Üst Kademe Yönetici	7	1,8
<b>Total</b>		390	%100

Tablo 1’de araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri incelendiğinde; bireylerin cinsiyetlerine göre dağılımın %34,1 (n=133)’inin erkek katılımcı, %65,9 (n=257)’unun ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Bireylerin yaş dağılımları incelendiğinde; %1,5 (n=6)’inin 1945-1964 yılları arası, %40,5 (n=158)’inin 1965-1979 yılları arası, 57,4 (n=224)’ünün 1980-1999 yılları arası ve %0,6 (n=2)’sının ise 2000 yılı sonrası doğum tarihlerine sahip olduğu görülmektedir. Katılanların medeni durumlarına incelendiğinde %66,2 (n=258)’sinin evli, %33,8(n=132)’inin ise bekar katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Öğrenim durumları incelendiğinde katılımcıların; %1,5 (n=6)’inin ilköğretim düzeyinde, %2,8 (n=11)’inin ortaöğretim düzeyinde, %16,9 (n=66)’unun ön lisans, %55,1 (n=215)’inin lisans düzeyi ve %23,6 (n=92)’sının ise lisansüstü düzeyinde öğrenime sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde %30’unun (n=117)’inin 1-3 yıl arası, 4-6 yıl arası %10,8’inin (n=42) olduğu görülmekte, 7-10 yıl arası %9,0 (n=35), 10-15 yıl arası %12,1 (n=47) olduğu ve 16 yıl ve üzeri yıl çalışma süresi aralığının %38,2 (n=149) olduğu görülmektedir. Bireylerin mesleki kıdem süreleri incelendiğinde, %28,5’inin (n=111) 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası %12,1’inin (n=47) oluşturduğu görülmekte, 11-15 yıl arası %11,8 (n=46), ve 16 yıl ile 20 yıl arası mesleki kıdem aralığının %12,3 (n=48) olduğu görülmektedir. Bireylerin gelir durumları dağılımlarına bakıldığında %15,9’unun (n=62) 4251-7250 TL arası olduğu, %56,9’unun (n=222) 7251-10250 TL arası, %14,6’sının (n=57) 10251-15000 TL arası ve 15001 TL’den fazla gelir durumuna sahip olan grubun ise %12,6 (n=49) oranında gelir durumuna sahip olduğu incelenmektedir. Bireylerin kurum türleri incelendiğinde %93,6’sının (n=365) kamu kurumun, %6,4’ünün (n=25) ise özel sektör bünyesinde çalıştığı görülmektedir. Bireylerin çalışma pozisyonu incelendiğinde, %86,7 (n=338) oranında ağırlığın işgören/memur grubunda oluştuğu, %6,7 (n=26) oranında alt kademe yönetici, %4,9 (n=19) oranında orta kademe yönetici ve %1,8 (n=1,8) oranında üst kademe yönetici pozisyonunda çalışıldığı incelenmiştir.

**Tablo 2: Normallik Dağılımı**

	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Toksik Liderlik Ölçeği	0,291	-0,854	Normal
Psikolojik Şiddet Ölçeği	0,764	0,078	Normal
Örgütsel Güven Ölçeği	-0,603	0,395	Normal

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.  $-1,5$  ile  $+1,5$  aralığının kalan çarpıklık ve basıklık değerleri, büyük ölçüde normal bir dağılıma sahip olduğu saptanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 3: Güvenirlilik Analizi**

	İfade Sayısı	Cronbach’s Alfa
Toksik Liderlik Ölçeği	30	,988
Psikolojik Şiddet Ölçeği	22	,971
Örgütsel Güven Ölçeği	10	,920

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında ifade edilmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010:135); “ $.80 \leq \alpha < 1.00$ ” ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Buna göre ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin “yüksek derecede güvenilir” değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişkenin arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla basit doğrusal korelasyon analizi yapılmaktadır. Bu analize göre; 0-0,29 arası zayıf düzeyde ilişki, 0,30-0,64 arası orta düzeyde ilişki, 0,65-0,84 arası kuvvetli düzeyde ilişki ve 0,85-1 arası çok kuvvetli ilişki şeklinde ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2018:232).

**Tablo 4: Korelasyon Analizi**

n=390		Örgütsel Güven	Toksik Liderlik
Toksik Liderlik	p	,000	
	r	-,488**	
Psikolojik Şiddet	p	,000	,000
	r	-,556**	,741**

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

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi maksadıyla yapılmış, korelasyon analizinden ortaya çıkan bulgular; psikolojik şiddet ile toksik liderlik davranışı arasında kuvvetli düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,01$ ,  $r = ,741$ ). Toksik liderlik davranışı ile örgütsel güven arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir ( $p < 0,01$ ,  $r = -,488$ ). Psikolojik şiddet ile örgütsel güven arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu sonuca ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ,  $r = -,556$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda; H<sub>1</sub> “Toksik liderlik ile psikolojik şiddet arasındaki bir ilişki vardır”, H<sub>2</sub> “Toksik liderlik ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır” ve H<sub>3</sub> “Psikolojik şiddet ile örgütsel güven arasında bir ilişki vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 5: Toksik Liderliğin Psikolojik Şiddete Etkisi**

Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	,559	,085		6,571	,000	,741	,550
Toksik Liderlik	,623	,029	,741	21,762	,000		
F:473,595 $p < 0,01$							
Bağımlı Değişken: Psikolojik Şiddet							



Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; toksik liderlik değişkeninin psikolojik şiddet değişkeni üzerindeki etkisi incelendiğinde pozitif yönde ( $\beta=,741$ ) bir etki tespit edilmiştir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda F değerinden elde edilen değer anlamlı olduğu görülmüştür ( $F=473,595$ ,  $p < 0,01$ ). Analiz sonucunda toksik liderlik değişkeninin psikolojik şiddet üzerinde %55 oranında bir etkide bulunduğu belirlenmiştir. Psikolojik şiddet algısını etkileyen faktörlerin %55'inin toksik liderliğin etkisinden dolayı kaynaklandığı yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda  $H_4$  "Toksik liderliğin psikolojik şiddet üzerinde bir etkisi vardır" hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 6: Toksik Liderlik ve Psikolojik Şiddetin Örgütsel Güvene Etkisi**

Değişkenin adı	B	SH	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup> Change	Tolerance	VIF
Sabit	4,715	,094		50,168	,000	,567	,322	,318		
Psikolojik Şiddet	-,367	,053	-,431	-6,901	,000				,450	2,221
Toksik Liderlik	-,121	,045	-,169	-2,703	,007				,450	2,221
F:91,706 p<0,01 Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven										

Toksik liderlik ve psikolojik şiddetin örgütsel güven üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla çok değişkenli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin, VIF değerleri en yüksek 2,221 olarak hesaplanmış olup, VIF değeri en üst sınır olarak kabul edilen 4'ten düşük olduğu görülmektedir. Modelde tolerans değeri ise en düşük ,450'dür. Bu değer de en alt sınır olan 0,10'dan yüksektir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Tolerance ve VIF değerlerine bakıldığında, modelde bağımsız değişkenler arasında Çoklu Doğrusal Bağlantı problemi olmadığı görülmektedir. Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli,  $F=91,706$ ,  $p<.001$  değeri ve bağımlı değişkendeki varyansın %31,8 oranında ( $R^2 \text{ adj.} = .318$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Buna göre, psikolojik şiddet örgütsel güveni negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta= -,367$ ,  $p<.001$ ). Öte yandan toksik liderlik örgütsel güveni olumsuz yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $\beta= -,121$   $p<.005$ ). Toksik liderlik ve psikolojik şiddet, örgütsel güveni %31,8 oranında etkilemektedir. Bu kapsamda  $H_5$  "Toksik liderlik ve psikolojik şiddetin örgütsel güven üzerinde bir etki vardır" hipotezi desteklenmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Ankara ilinde hizmet sektörü bünyesinde faaliyet gösteren kamu ve özel kurum/işletmelerde çalışan işgörenler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Nicel veri toplama yöntemlerinde anket tekniği ile veriler elde edilmiş ve ilişkisel tarama modeli kullanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Belirlenen hipotezler dahilinde gerekli analizlere tabi tutularak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik ile psikolojik şiddet arasında kuvvetli düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir ve toksik liderlik değişkeninin psikolojik şiddet değişkeni üzerindeki etkisi incelendiğinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda toksik liderlik, psikolojik şiddet algını desteklemekte ve örgütlerde psikolojik şiddet algısını ortaya çıkabileceği görülmektedir. Örgütlerde işgörenlerin psikolojik şiddet algısına kapılmasındaki nedenler şöyle sıralanabilir; işgörenlerden bilgi saklanması, hakkında dedikodu ve söylemlerin çıkarılması, kişisel özellikleri ve özel hayatlarının irdelenmesi, hedef gösterilmesi ve işgörene yetiştiremeyeceği zaman dilimlerinde işler verilmesi olarak gösterilebilir. İşgörenlerin toksik liderlik ile ilgili algılarında ise, değer görmemeleri, hata ve yanlışlarının hatırlatılması, küçük düşürülmeleri, iletişim biçiminin emirler doğrultusunda ilerlemesi, işgörene gösterilen davranışlarda ortaya çıkan dengesizliklerin/değişkenliklerin oluşması, liderin kendi başarısızlıklardan doğan sonuçları işgörene yüklemesi gibi davranışlar toksik liderlik algısını güçlendirmektedir. Bu doğrultuda toksik liderlik davranışları neticesinde psikolojik şiddet algılarında kalıcı etkiler ortaya çıkabilecektir ve işgörenler psikolojik anlamda olumsuz etkilenebilecektir. Ortaya çıkan

bu sonuçlar kuramsal yapıyı desteklemektedir ve toksik liderliğin örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Örgütlerin bu tür davranışlara engel olabilecek denetim ve eğitim politikalarını geliştirmesinin yanı sıra bu tür davranışlara da engel olması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu ise; toksik liderlik davranışı ile örgütsel güven arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Toksik liderlik davranışının ortaya çıktığı örgütlerde, örgütsel güven düzeyinin olumsuz etkilendiği sonucu incelenmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında, liderin işgörenin görev ve sorumluluklarında yetersiz olduğunu ifade etmesi, adalet duygusunun istismar edilmesi, örgüt içi yardımlaşma ve sorumlulukların paylaşılması durumları ve bağlılık düzeylerini zedeleyici durumlar olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde liderlerin etki gösterdikleri işgörenler üzerindeki davranışlar ne kadar olumlu bir etkiye sahip olursa örgütsel güven de o kadar olumlu yönde etkilenecektir. Örgütlerde kontrol ve denetim mekanizmalarının örgütsel güveni zedeleyici ve zehirleyici davranışları gerek eğitim yoluyla gerekse cezalandırma yoluyla engellenmesi örgütlerin lehine sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir.

Psikolojik şiddet ile örgütsel güven arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu sonuca varılmıştır. Bu kapsamda örgütlerde psikolojik şiddet algısının oluşmasında işgörenlerin duygu ve düşüncelerinin göz ardı edilmesi, aleyhinde iddialar geliştirilmesi, tehdit, taciz ve fiziksel şiddet unsurlarının ortaya çıkması hem çalışma arkadaşlarına olan güveni hem de yöneticiye olan güven düzeyini düşürdüğü gözlemlenmektedir. Ayrıca işgören üzerinde “mobbing” fiziksel şiddette göre etkisi daha devamlılık arz eden psikosomatik etkileri (Yavuz ve Başar, 2014) ortaya çıkarabilmektedir.

Araştırmada oluşturulan model kapsamında belirlenen hipotezler ve mevcut araştırma problemi doğrultusunda “H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>” hipotezleri kabul edilmiştir. Alanda yapılmış çalışmalar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar diğer çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir (Kaygın ve Atay, 2014; Yavuz ve Başar, 2014; Eşitti ve Akyüz, 2015; Bakan vd., 2015). Bu bağlamda toksik liderlik ve psikolojik şiddet gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkaran davranışlar örgütsel güven düzeyini etkilemektedir.

Neredeyse her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da zamansal ve maddi kısıtları nedeniyle örneklem grubu olarak Ankara ili hizmet sektörü bünyesinde faaliyet gösteren işgörenler seçilmiştir. Araştırmanın farklı örneklem gruplarında yapılması gelecek çalışmalara öneri niteliğinde sunulmaktadır. Örgütlerde hastalıklı davranışlar olarak da ifade edilen toksik liderlik ve psikolojik şiddet davranışlarının temelinde yatan psikolojik faktörler derinlemesine incelenerek engel oluşturacak önlemler ile ilgili çalışmalar yapılması hem akademik alanlarda hem de örgütsel yönetim mekanizmaları açısından mühim bir konu olarak gündeme alınmalıdır.

### Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Sakarya Yayıncılık, Sakarya*, 226.
- Aslan, Ş., Akarçay, D. (2013). Psikolojik şiddetin genel ve örgütsel sinizme etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 25-44.
- Ayık, A., Diş, O., Şayir, G. (2020). Öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile örgütsel iklim ve işe yabancılaşma algıları arasındaki ilişki. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(55), 1603-1617.
- Aylan, S., Koç, H. (2016). Relationship between mobbing and intentions to leave in hotel industry. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 14 - 20.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Sezer, B., Sünbül, Ş. (2015). Bankacılıkta mesai, hedef ve güven olgularının performans ve mobbing üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 159-172.
- Bıçakçı, C. (2017). *Psikolojik şiddet: İstanbul’ da özel bir öğretim kurumu çalışanları üzerine yapılan araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bozkurt, S., Çoban, Ö., Çolakoğlu, M., H. (2020). *Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3)-704-719.
- Börü, D., E., Çakarel, T., Y., Ufacık, D., E., Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisada İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12)-194-216.
- Çekin, A. (2014). Çalışma hayatında insan onuruna karşı psikolojik bir şiddet örneği: mobbing. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1)-5-22.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2)-180-194.
- Ergun Özler, N., D., Bozkurt Yıldırım, H. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Neşehir Hacı Bektaş-ı Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5-163-188.
- Eşitti, B., Akyüz, B. (2015). Konaklama işletmelerinde mobbing-örgütsel güven ilişkisi: Çanakkale ilinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 1-14.
- Fettahlioğlu, Ö., O. (2008). *Örgütlerde psikolojik şiddet (mobbing): üniversitelerde bir uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gücenmez, S. (2007). *Psikolojik şiddet ve psikolojik şiddetle mücadele aracı olarak çalışan ilişkileri yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E.(2010) *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), Pearson, New York.
- Halis, M., Gökgöz, G., S., Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17-188-205.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin iş gören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2-93-118.
- Karakuş, M., Çankaya, İ., H. (2012). Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin bir modelin sınanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42-225-237.
- Karasar, N. (2012). Bilimsel araştırma yöntemi [Scientific research method]. *Ankara: Nobel Yayınları*.
- Kaygın, E., Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-kamu kurumunda bir uygulama . *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2) , 95-113.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Koçak, H., Koç, H. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1217-1241.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven algısının aracı rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Özgür, S. (2018). *Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolü*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Reyhanoğlu, M., Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3)-442-459.
- Şentürk, E., E. (2014). *Psikolojik şiddetin (mobbing) örgütsel bağlılığa etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics: International edition*. *Pearson*.

- Tengilimoğlu, D., Akdemir Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3)-69-84.
- TÜİK, 2017, <https://data.tuik.gov.tr> (Eriřim tarihi: 10 Eylül 2022)
- Ural, A., Kılıç, İ. (2018). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık
- Uzunbacak, H., H., Yıldız, A., Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muř Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1)-211-219.
- Yavuz, E., Başar, B. (2014). Örgütlerde Psikolojik şiddet, Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 17–28.