

HUBRİSTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN BAĞLILILIĞINA ETKİSİ: TOKSİK LİDERLİK PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

THE IMPACT OF HUBRISTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE COMMITMENT: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF TOXIC LEADERSHIP

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ATSAN

Mersin Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID:0000-0001-6221-7342, mustafaatsan@mersin.edu.tr

ABSTRACT

In an era where retaining talented employees has become increasingly challenging, the leadership styles adopted by managers have gained heightened significance. It is widely acknowledged that fostering employee commitment and motivation requires the exercise of positive leadership. This study aims to examine the impact of leaders exhibiting hubristic traits on employee commitment. A qualitative research method was employed, with phenomenology selected as the research design. Ethical approval was obtained from the university's ethics committee, and informed consent was secured from all participants prior to their inclusion in the study. Findings derived from qualitative data analysis reveal that behaviors rooted in excessive self-confidence, dismissive attitudes, and lack of knowledge lead to adverse outcomes such as loss of trust, decreased motivation, and weakened organizational belonging among employees. Participant responses align with existing definitions of toxic and hubristic leadership in the literature. Declining employee commitment, deterioration of organizational climate, and disruption of organizational learning processes are among the destructive consequences of hubristic leadership. The literature further associates this leadership style with unethical conduct, lack of empathy, and the absence of feedback mechanisms.

Keywords: Hubristic Leadership, Organizational Commitment, Employee Engagement, Toxic Leadership,

ÖZ

Yetenekli çalışanların elde tutulmasının zor olduğu bu çağda yöneticilerin belirledikleri liderlik tarzları daha fazla önem teşkil etmektedir. Çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için onlara pozitif anlamda liderlik etmek gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma, hubristic özellikler sergileyen liderlerin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup desen olarak ise olgubilim desen tercih edilmiştir. Çalışmanın yapılabilmesi için üniversiteden etik kurul onayı alınmış olup katılımcıların da dahil edilmeden önce onayları alınmıştır. Nitel veri analizine dayalı olarak elde edilen bulgular, aşırı özgüven, küçümseyici tutumlar ve bilgi eksikliği temelli davranışların çalışanlarda güven kaybı, motivasyon düşüklüğü ve örgütsel aidiyetin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Katılımcı görüşleri, literatürde yer alan toksik ve hubristik liderlik tanımlarıyla örtüşmektedir. Çalışan bağlılığının azalması, kurum ikliminin bozulması ve örgütsel öğrenme süreçlerinin sekteye uğraması, hubristik liderliğin yıkıcı etkileri arasında yer almaktadır. Literatürde bu liderlik tarzının etik dışı tutumlar, empati eksikliği ve geri bildirim mekanizmalarının yokluğu ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışma, hubristic liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışmaya katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hubristik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Bağlılığı, Toksik Liderlik

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca stratejik planlama ve kaynak yönetimiyle değil, aynı zamanda insan kaynağının etkin biçimde yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların kuruma olan bağlılıkları, motivasyon düzeyleri ve psikolojik iyi oluş halleri, örgütsel verimliliğin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Özellikle yetenekli çalışanların elde tutulmasının zorlaştığı bu çağda, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzları daha da kritik hale gelmiştir. Literatürde liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkileri uzun süredir tartışılmakta olup, son yıllarda negatif liderlik biçimlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki yıkıcı etkilerine yönelik çalışmalar artış göstermektedir. Çalışan bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, liderlik tarzının bu süreçteki rolü, yadsınamaz derecede önemlidir. Liderlik tarzları literatürde pozitif ve negatif liderlik olarak sınıflandırılmaktadır. Negatif liderlik tarzlarından olan ve bu çalışmanın konusu olan hubris sendromu gücü ellerinde bulunduran bireylerde gelişen bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Bektaş, 2016). Başka bir tanımda ise, hubristik liderliği benimseyen yöneticilerin karar verirken aşırı özgüven duyması olarak ifade edilmektedir (Owen, 1986'dan akt., Yılmaz vd., 2024). Özellikle, hubristik liderliğin kibirli ve toksik liderlik olarak tanımlanması ve liderin kendi yeteneklerini, önemini abartması, başkalarını küçümsemesi ve eleştiriye kapalı olmasıyla karakterize edilen davranışlar bütünü, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde derinlemesine olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Toksik liderlik literatürü, zararlı lider davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını nasıl aşındırdığını göstermektedir. Hubristik nitelikli liderlik örüntüleri, toksik liderlik ile örtüşen özellikler barındırdığından, bu iki kavramın kesişim noktasının incelenmesi hem kuramsal hem uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Pelletier (2010) çalışmasında yöneticilerin toksik davranış sergilemesinden kaynaklı çalışanların bağlılıklarının azaldığı ve kurumlarından ayrılma düşüncelerinin arttığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda liderlik tarzlarının çalışanların bağlılığını etkilemesi konusunda önem teşkil ettiğini belirtmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, yöneticilerin sergilediği hubristik liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini toksik liderlik perspektifi çerçevesinde değerlendirmektir. Ayrıca, bu çalışma literatürdeki kavramsal boşlukları doldurmayı hedefleyerek hubristik ve toksik liderlik etkileşimini çalışan bağlılığı açısından bütüncül bir bakışla ele alacağından önem teşkil etmektedir.



2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hubristik (Kibirli) Liderlik

Alan yazında çok çeşitli liderlik tarzlarına yer verilmektedir. Bu liderlik tarzları bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı kişiler pozitif liderlik özellikleri sergilerken, bazıları ise negatif liderlik tarzlarına yönelmektedir. Liapis (2022), negatif liderlik tarzını liderin gücünü kötüye kullanması şeklinde tanımlamaktadır. Hubristik davranışlar sergileyen bireylerin sahip olduğu hubristik liderlik tarzı da, içerdiği olumsuz özellikler nedeniyle negatif liderlik biçimleri arasında değerlendirilmektedir (Örücüvd., 2025).

Bu bağlamda, hubris sendromu; bireylerin aşırı ve gereksiz özgüvene sahip olması, mantık dışı davranışlar sergilemesi ve kibirli tutumlar geliştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Owen, 2008). Bir başka tanımda ise, bireyin yalnızca kendisini düşünerek ve eleştirilere kapalı biçimde hareket etmesi şeklinde açıklanmaktadır (Esen, 2023). Bu kapsamda, hubris

sendromuna sahip bireylerin taşıdığı bazı özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Owen & Davidson, 2010; Şendoğdu vd., 2024):

- Kişisel itibarlarına aşırı önem verirler
- Aşırı özgüvene sahiptirler
- Farklı düşünen kişileri hor görür ve ötekileştirirler
- Davranışlarında endişe ve kaygı barındırırlar
- Yaptıkları ve söyledikleri her şeyin doğru olduğuna inanır, hata yapmayacaklarını savunurlar

Bu bilgiler ışığında, söz konusu özellikleri taşıyan bireylerin hubris sendromuna sahip oldukları ve hubristik liderlik tarzını benimsedikleri ifade edilebilir. Özellikle iş dünyasında, çalışanlar tarafından kibirli olarak algılanan liderlerin iletişim becerilerinin zayıf olduğu ve iletişime kapalı oldukları vurgulanmaktadır (Özgüzel ve Taş, 2016). Bu sorunun çözümü için yöneticiler ile çalışanlar arasında çift yönlü iletişim stratejilerinin uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Özgüzel ve Taş, 2016). Diğer bir ifadeyle, hubris sendromunun önlenmesi veya liderlerin kibirli algılanmaması için açık kapı politikasının benimsenmesi önerilmektedir.

Hubristik liderliğin nedenlerinin hem bireysel hem de durumsal faktörler çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Söylemez, 2020). Bireysel faktörler arasında, liderlerin kendilerini aşırı sevmesi ve narsistik kişilik özellikleri taşıması öne çıkmaktadır (Uçkun vd., 2022). Bireylerin kendilerine duyduğu aşırı sevgi, gereksiz ve ölçüsüz bir güven hissi yaratmakta; bu durum ise kibirli davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Öte yandan, durumsal faktörler kapsamında; liderin kurumda ekibiyle elde ettiği başarının yalnızca kendisine atfedilmesi ve bu başarının kişisel güç olarak yansıtılması, hubris sendromunun gelişimini tetikleyebilir. Başka bir ifadeyle, bireyin pozisyonunu ve gücünü kullanarak kendini üstün görmesi söz konusudur (Rodgers, 2011).

Hubris sendromuna sahip liderlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı açıktır. Bu tarz liderlerle çalışmak; çalışanlarda motivasyon kaybı, aidiyet eksikliği, güven azalması ve performans düşüklüğü gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Yapılan bir çalışmada, hubristik liderlik özelliklerine sahip bireylerle çalışan personelin kurumlarına olan güven düzeylerinin düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bozkurt vd., 2020). Bu doğrultuda, hubristik liderliğin olumsuz yönlerinin oldukça belirgin olduğu söylenebilir

2.2. Toksik Liderlik

Liderlerin ekiplerini olumlu biçimde yönlendirmesi ve olumsuz durumlarda sürece müdahil olması, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu tür olumlu liderlik tutumlarının hem çalışan refahı hem de kurumsal başarı üzerinde kayda değer etkileri bulunmaktadır. Bu doğrultuda, pozitif liderlik tarzlarının işletmeler için kritik bir rol oynadığı ifade edilebilir. Bununla birlikte, pozitif liderlik kadar negatif liderlik tarzlarının da birçok yönetici tarafından benimsendiği görülmektedir.

Negatif liderlik biçimleri arasında yer alan toksik liderlik; çalışanların olumlu motivasyonlarını olumsuzla dönüştüren, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğuran bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Bir başka tanımda ise toksik liderlik, çalışanların görev yaptıkları kurumda çeşitli olumsuz davranışlar sergileyerek kurumsal yapıya zarar vermesi şeklinde açıklanmaktadır (Çelebi vd., 2015). Bu



tanımlardan hareketle, toksik liderliğin temelinde olumsuz davranışların yer aldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, toksik liderlerin sistematik biçimde çalışanlara zarar verici tutumlar sergilediği vurgulanmaktadır.

Meriç ve Yeşil (2025), toksik liderlik davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Küçük düşürme
- Kibirli olma
- Olayları manipüle etme
- Dışlama
- Mobbing uygulama

Toksik liderlerin kişisel özellikleri incelendiğinde, Acarbay (2022) bu özellikleri aşağıdaki biçimde tanımlamıştır:

- Doyumsuzluk
- Yüksek kibir
- Yüksek ego

Benzer şekilde, Akkuş ve Ünsar (2019) toksik liderlerin kişisel özelliklerini şu şekilde vurgulamaktadır:

- Kontrol odaklılık
- Belirgin narsistik eğilimler
- Empati eksikliği
- Aşırı otoriterlik

Bunun yanı sıra, toksik liderliğin çeşitli boyutlarından söz etmek mümkündür. Çelebi vd. (2015)'den aktaran Karaca ve Aksoy (2024), toksik liderliğin dört temel boyutunu şu şekilde belirtmektedir:

- Kıymet bilmezlik
- Menfaatçilik
- Bencillik
- Olumsuz duygusal tutumlar

Toksik liderlerin kişisel özellikleri ve liderlik boyutları göz önüne alındığında, bu tarzı benimseyen yöneticilere sahip işletmelerin sürdürülebilirliğinin tehlikeye gireceği öngörülebilir. Literatür incelendiğinde, toksik liderliğin doğurduğu çeşitli olumsuz sonuçlara rastlanmaktadır. Meriç ve Yeşil (2025) bu sonuçları şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışan motivasyonunun azalması
- Ayrılma isteğinin artması
- İş tatminsizliği
- Çalışan bağlılığının zayıflaması
- Performans düşüklüğü

2.3. Hubristik Liderlik İle Toksik Liderlik Arasındaki İlişki

Koçel (2014), liderlikte hubris sendromunun toksik liderlik kapsamında değerlendirildiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Schmidt (2008) tarafından yapılan bir çalışmada da toksik liderlik ile hubristik liderliğin yıkıcı liderlik biçimlerine benzediği



görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, toksik liderlik ve hubristik liderlik gibi olumsuz liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde yıkıcı etkiler doğurduğu söylenebilir. Literatürde yer alan bu bilgiler ışığında, hubristik (kibirli) liderlik ile toksik liderlik arasında kavramsal bağların bulunduğu anlaşılmaktadır. Toksik liderlik; liderin çalışanlara karşı sistematik biçimde aşağılama, dışlama, manipülasyon, aşırı kontrol ve psikolojik şiddet gibi davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan & Kıray, 2022). Hubristik liderlik ise liderin aşırı özgüven, kibir ve kendini yüceltme eğilimleriyle birlikte zamanla kendini dokunulmaz görmeye başlaması ve eleştiriye kapalı hale gelmesi olarak açıklanmaktadır (Uçkun vd., 2022). Dolayısıyla her iki liderlik biçiminin de liderin güçle kurduğu ilişki temelinde şekillendiği ifade edilebilir. Hubristik liderler, başarı ve güç kazandıkça kendilerini üstün ve dokunulmaz görmeye başlar; bu durum, eleştiriye kapalı olma, empati eksikliği ve kendini sorgulamadan karar alma gibi bilişsel çarpıtmaları beraberinde getirmektedir (Owen & Davidson, 2009). Bu özellikler, liderin örgütsel bağlamda etik dışı ve baskıcı davranışlar sergilemesine zemin hazırlayabilir.

Toksik liderlik ise bu bilişsel ve duygusal zeminin dışı vurumu olarak değerlendirilebilir; liderin sahip olduğu gücü çalışanları baskılamak, kontrol etmek ve psikolojik olarak yıpratmak amacıyla kullandığı ifade edilmektedir (Lipman-Blumen, 2005; Padilla vd., 2007). Bu bağlamda, hubris sendromu toksik liderliğin öncülü niteliğinde olup, liderin içsel benlik algısındaki bozulma, dışsal olarak örgütsel zarara dönüşebilmektedir. Her iki liderlik biçimi de kurumsal güvenliği tehdit ederken, çalışanlar üzerinde tükenmişlik, korku ve bağlılık kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Schmidt, 2008; Tourish, 2005). Bu doğrultuda, toksik liderlik ile hubristik (kibirli) liderlik arasında yapısal ve etkisel benzerliklerin bulunduğu görülmektedir.

2.4.Çalışan Bağlılığı

Bağlılık kavramı literatürde çok çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Kavramsal olarak bağlılık, bireyi belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçiren içsel bir güç olarak ifade edilmektedir (Cohen, 2003). Bu bağlılık; insanlara, hobilere veya yapılan işe yönelik olabilir. İş dünyasında ise özellikle çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan bağlılığı; bireylerin işe gönülden katılımı, iş sırasında duydukları heyecan ve bu süreçten aldıkları haz şeklinde tanımlanmaktadır (Harter ve Agrawal, 2009'dan akt. Karamanlioğlu vd., 2024). Bir başka tanımda, çalışan bağlılığı işletme ile çalışan arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Wolowska, 2014). Ly (2024) ise çalışan bağlılığını, bireylerin tüm enerjilerini kullanarak işlerine yönelik fikir ve çözümleri içtenlikle üretmeleri şeklinde açıklamaktadır. Bu tanımlar doğrultusunda, çalışan bağlılığının performans ve motivasyonla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim Rafiei vd. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, kurumuna bağlı çalışanların performans düzeylerinin bağlı olmayanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde, çalışan bağlılığını etkileyen çeşitli faktörlerin olduğu görülmektedir. Her çalışanın aynı stratejiyle bağlılık düzeyinin artırılacağı varsayımı gerçekçi olmayacaktır. Bu doğrultuda, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen bazı temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Mahmood vd., 2023):

- Çalışanlara yetki verilmesi



- Yöneticilerden alınan geri bildirimler
- Hedeflerin açık ve net biçimde ifade edilmesi
- Çalışanlara eşit ve adil davranılması
- Uyumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı

Bu faktörlerin iş ortamında sağlanması, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların kurumla özdeşleşmeleri gerekmektedir. Utami vd. (2021), çalışan bağlılığını kurumla özdeşleşme tutkusunun bir türü olarak değerlendirmektedir.

Çalışan bağlılığının türlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalar arasında en çok kabul gören yaklaşım Meyer ve Allen'a (1991) aittir. Bu yaklaşıma göre bağlılık üç temel biçimde ele alınmaktadır: devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık.

- **Devam bağlılığı**, çalışanların kuruma verdikleri emeğin boşa gitmemesi gerektiğini düşünerek işlerine devam etmeleri şeklinde tanımlanır (Öksüz & İci, 2024). Bir başka tanımda ise, işten ayrılmanın yaratacağı maliyetlerin göz önünde bulundurulması olarak açıklanır (Wolowska, 2014).
- **Duygusal bağlılık**, çalışanların içten gelen bir istekle, şirketin değerleriyle özdeşleşerek kurumda çalışmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanır (Bayram, 2025).
- **Normatif bağlılık** ise, çalışanların ahlaki değerleri doğrultusunda işe devam etmeleri olarak ifade edilir (Joo, 2010). Diğer bir ifadeyle, çalışanların işten ayrıldıklarında yöneticilerine karşı mahcup olma düşüncesiyle hareket etmeleri bu bağlılık türünün bir yansımasıdır

2.5.Literatür İncelemesi

Literatür incelendiğinde hubristik liderlik ile çalışan bağlılığının birlikte çalışıldığı çalışmaya sınırlı sayıda rastlanmıştır. Bu nedenle kavramsal olarak bağlantılı olan toksik liderlik ile bağlılık arasında ilişkilerin incelendiği çalışmalar değerlendirilecektir.

Steele (2011) çalışmasında, toksik liderliğin çalışanların kurumlarına olan bağlılığını olumsuz düzeyde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Abbas ve Saad (2020) çalışmasında, liderlerin toksik davranış düzeyleri arttıkça çalışanların işe devamsızlıklarının arttığı ve doğal olarak bağlılığın azaldığı görülmüştür.

Paltu vd., (2020) imalat sektöründe yapmış olduğu çalışmasında toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ve bağlılık üzerine etkisini incelemiştir. Söz konusu çalışmanın sonuçlarına göre değişkenlerin birbirini etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Kahveci vd., (2019) toksik liderlik özelliğine sahip olan okul yöneticilerinin davranışları ile öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını incelemiştir. 219 öğretmene yönelik gerçekleştirilen çalışmanın sonucuna göre toksik liderlik ve bağlılık arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İlhan ve Çelebi (2021) 385 öğretmene yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmenlerin toksik liderliğe sahip olan yöneticilere yönelik algılarını incelemiştir. Bu bağlamda çalışmanın sonucunda toksik liderlik davranışlarının bağlılığı olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.



Mehta ve Mahaswari (2014), toksik liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu ve bağlılıklarının az olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Çelebi vd., (2015) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada toksik okul müdürlerinin öğretmenlerin çalıştıkları kuruma olan bağlılığını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Pelletier (2010), 51 farklı toksik liderlik davranışını ortaya koyarak gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda bağlılıkların azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Harris vd., (2007) çalışmasında toksik liderlik bağlamında yıkıcı davranış sergileyen yöneticilerin çalışanların memnuniyetinde ve bağlılığında azalmalar olduğunu vurgulamıştır.

Schaubroeck (2007) çalışmasında toksik liderlik davranışlarıyla çalışanların iş doyumlarını düşürdüğü ve bu durumun da bağlılığı azalttığını ifade etmiştir.

Lyden ve Klingele (2000) ise çalışmasında toksik liderliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etki bıraktığını, çalışanların işyerine isteyerek ve seerek gelmelerini engelleyerek çalışanlarda örgütsel bağlılığı azalttığı bulgusuna ulaşmıştır.

Cook vd., (2013) çalışmasında toksik liderlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve bağlılıklarının biterek işten ayrılmalarına neden olduğunu vurgulamaktadır.

Kırbaç (2013) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada toksik liderliğin üretkenliği azalttığı ve bağlılığı olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Demir (2020) çalışmasında toksik özellik gösteren yönetim tarzlarında örgüt kültürünün olumsuz etkilendiği gibi çalışanların bağlılık ve performanslarını da olumsuz yönde etkilediği vurgulanmıştır.

Tepper (2007) ise, toksik liderliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanların bağlılığının azaldığını ifade etmektedir.

Altuntaş ve Aytaç (2025) çalışmasında okul yöneticilerinin hubris sendromu bağlamında göstermiş oldukları hubristik liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş ilişkilerini, motivasyon ve bağlılıklarını olumsuz etkilediğini saptamıştır.

3. Yöntem

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin sergilediği hubristik liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini toksik liderlik perspektifi çerçevesinde değerlendirmektir. Araştırma, hubristik liderliğin çalışanların bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, toksik liderlik literatürü ışığında hubris eğilimlerinin çalışanlar üzerindeki sonuçları analiz edilerek, liderlik tarzlarının çalışan bağlılığına etki düzeyi belirlenecektir

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Çalışanların hubristik liderlerle karşılaştıklarında kendilerine olan etkileri ve çalıştıkları işletmeye olan bağlılıklarının derinlemesine öğrenilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın deseni olarak ise olgubilim (fenomenoloji) desen tercih



edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013), olgubilim desenini, araştırılan fenomen ile ilgili bilgi sahibi olduğumuz fakat derinlemesine ve detaylı anlayışa ihtiyaç duyduğumuz olgularda kullanıldığını vurgulamaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Analizi

Bu çalışmada verilerin toplanması yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacıya yöneltilecek sorular önceden belirlenerek hazırlanır ve bu sorularla veriler elde edilmeye çalışılır (Karasar, 1998'den akt.; Çelikel ve Tanrıseven, 2017). Görüşme soruları için Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 30.04.2025 tarih ve 129 sayılı kararı etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma soruları toksik liderlik ve hubristik liderlik literatüründe yer alan bilgiler ışığında hazırlanmıştır. Bu kapsamda katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir;

- Yöneticinizin bilmediği konular hakkında yorum yapması durumunda düşünceleriniz neler olur?
- Yöneticinizin bir kişinin fikirleri hakkında küçümseyici davranışları sonucunda düşünceleriniz neler olur?
- Yöneticinizin aldığı her kararda abartılı özgüven sergilemesi durumunda düşünceleriniz neler olur?
- Bu tarz davranışlar sizin kuruma olan bağlılığınızı nasıl etkiler?

Çalışmadan elde edilen verilerin analizi içerik analiz tekniği kullanılarak yapılmıştır. İçerik analiz tekniği, elde edilen verilerden tema, kategori ve kodlar oluşturularak yapılan bir analiz yöntemidir (Hsieh & Shannon, 2005).

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel çalışmalarda geçerliliğin sağlanması açısından bazı stratejiler uygulanmaktadır. Bu stratejiler arasında katılımcı teyidi, tutarlılık, akıllıca bilgi alma, uzmanlarla istişare yer almaktadır (Özdemir & Tuti, 2023). Bu doğrultuda çalışmanın geçerliliğinin sağlanması açısından katılımcılar ile görüşülüp onayları alınmıştır. Sonuçların uzmanlarla incelenip sonuçlar üzerinde anlaşma sağlanmıştır. Son olarak ise, alanında uzman kişilerle istişare edilip sorular ve sonuçlar ile ilgili bilgiler alınmıştır. Güvenilirlik ise, belirlenen kodların alanında uzman kişiler ile kontrollerinin yapıp uyum sağlanması ile sağlandığı ifade edilmektedir (Creswell, 2009). Bu bağlamda alanında uzman iki akademisyen ve sektörden bir kişi ile araştırma soruları değerlendirilmiş ve güvenilirlik sağlanmıştır.

3.5. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda örneklem konusunda farklı görüşler yer almaktadır (Gentles vd.,2015). Özbay (2021) çalışmasında nitel araştırmalarda 5-25 katılımcının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmanın çalışma grubunu Konya'da faaliyet gösteren özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem belirlenirken ele alınacak olan fenomen ile ilgili katılımcılara deneyimlerinin ve bilgilerinin olup olmadıkları sorulmuş ve katılımları için onayları alınmıştır. Bu doğrultuda onay alınan ve araştırmaya dahil olan katılımcı sayısı 23 olarak belirlenmiştir. Fakat verilen cevaplar dikkate alındığında verilerin belirli sayıdan sonra doygunluğa ulaştığı görülmüştür. Veri doygunluğu, çalışmanın hedefine ulaşması için yeterli verinin toplanması ve bu doğrultuda daha önce toplanan verilere yeni bilgilerin eklenmediğinde veri toplama sürecini sonlandırmak şeklinde ifade edilmektedir (Alam,



2021). Başka bir ifadeyle, veri doygunluğunun hangi noktada sağlandığını inceleyen bir çalışmada, belirli bir aşamadan sonra katılımcıların önceki görüşmelerle benzer ifadeler kullanmaya başlaması üzerine, araştırmacının veri toplamayı sonlandırması gerektiği savunulmaktadır (Alam, 2021). Bu noktadan hareketle verilen cevapların tek tek okunarak 14 katılımcıdan sonra verilerin tekrara düşmesinin gözlemlenmesinden ötürü katılımcı sayısı 14’de sınırlandırılmıştır. Çünkü, nitel araştırmalarda amaç, genelleme yapmak değil, katılımcıların deneyimlerini derinlemesine anlamaktır; bu nedenle veri doygunluğu, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde temel kriter olarak kabul edilmektedir (Saunders vd., 2018)

Tablo 1: Demografik Veriler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
K1	K	38	Lisans
K2	K	46	Lisans
K3	K	56	Yüksek Lisans
K4	K	24	Yüksek Lisans
K5	E	33	Lisans
K6	E	39	Lisans
K7	E	38	Lisans
K8	K	22	Ön Lisans
K9	K	42	Lisans
K10	E	21	Ön Lisans
K11	E	19	Ön Lisans
K12	E	19	Ön Lisans
K13	E	25	Lisans
K14	E	40	Lisans

Tablo 1’de yer alan demografik verilere göre çalışmanın katılımcı grubu 6 kadın 8 erkekten oluşmaktadır. Sekiz katılımcının eğitim durumunun lisans düzeyinde altı katılımcı ön lisans ve iki katılımcının yüksek lisans olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaş aralığının 19-46 olduğu görülmektedir



4. Bulgular

Çalışmadan elde edilen bulgular tablolar şeklinde sunulmuş olup önce tema, kategori ve kodlar daha sonra katılımcıların görüşleri ve ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 2: Tema, Kategori ve Kodlar

TEMA	KATEGORİ	KOD
Kendini beğenme	Bilmediği konu hakkında yorum	1 gereksiz özgüven
		2 güven arz etmez
		3 Siniri artırır
		4 Dikkate almam
		5 Yorum şeklinde göre görüşüm değişir
		6 Olumsuz düşünürüm
		7 Dikkate almam
		8 Moral ve motivasyon azalır
		9 Sinirlendirir
		10 Yöneticilik vasıfları eksik
		11 Şirket zarar görür
		12 Güvenim azalır
		13 İş performansım düşer, yöneticiye karşı algım kötü olur
		14 herkes yorum yapabilir

Üstünlük	Küçümseyici davranışlar	1 aşağılık kompleksi 2 saygısız ve bencil 3 saygı kaybolur 4 Eşit ve adil olmadığını düşünürüm 5 itici gelir 6 olumsuz düşünürüm 7 Saygımı yitirir 8 ön yargılı ve kötü yönetici olduğunu düşünürüm 9 o kişi hakkında üzüldürüm 10 saygı sevgi azalır, iş performansı düşer 11 çalışanın özgüveni düşer 12 bu durum fikir paylaşımını azaltır 13 kendi fikirlerimin küçümsenmesinden korkarım 14 kişiliği olgunlaşmamış 1 Gereksiz kibir 2 Kendini beğenmiş 3 Özgüvensiz olduğu düşünürüm ve motivasyon düşer 4 Ciddiye almam 5 Egoya bağlı bir durum 6 Olumsuz düşünürüm 7 Ciddiyetsiz gelir 8 Ego tatmini, kötü yöneticilik 9 güven sarsılır 10 Kibirli olduğunu düşünürüm 11 iletişim ve güven zayıflar 12 gerçekçi davranış olmaz, kararlar riskli olur 13 bize ihtiyacı olmadığını düşünürüm 14 kişilik sorunu 1 İşe gelmek zorlayıcı olur 2 Aidiyet bağları sarsılır 3 Bağlılık düşer, şevk azalır 4 Aitlik hissi azalır 5 Kurum bağlılığını olumsuz etkiler 6 Aidiyet azalır 7 negatif etkiler 8 sessiz istifaya sebep olur 9 kurumu sahiplenmem 10 çalışma isteği azalır 11 alternatif iş bulur bulmaz çıkarım 12 motivasyon ve aidiyet azalır 13 işe olan güvenim sarsılır ve çalışmak istemem 14 güvenilmez kurum
Aşırı Özgüven	Aldığı her karara aşırı güvenmesi	
Aidiyet	Kuruma olan bağlılık	



Tablo 2’de tema, kategori ve kodlar belirtilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda kategoriler aşağıda tablolar halinde incelenecektir.

Tablo 3: Yöneticinin Bilmediği Konu Hakkında Yorum Yapması Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Gereksiz özgüven ve kibirli olduğunu düşünüyorum
K2	Güven arz etmez.
K5	Yorum şekline bağlı olarak görüşüm değişir; kendini geliştirmeye yönelik soru sorup buna yorum yaparak cevap araması iyi fakat bilmediği halde çözüm aramak yerine “bu böyle evet” diye kabullenip yorumlaması olumsuz bir izlenim bırakır
K8	Bu beni demolize eder, motivasyonum o gün içinde düşebilir.
K11	Yanlış yollara sapılabilir, şirket de bundan zarar görebilir
K13	İş performansında düşüş olur.
K14	Herkes bilmediği bir konuda yorum yapabilir.

Tablo 3’de katılımcıların yöneticinin bilgi sahibi olmadığı konular hakkında yorum yapmasına yönelik görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu durumu

olumsuz değerlendirmiş; özgüven eksikliği, güvensizlik ve motivasyon kaybı gibi etkiler vurgulanmıştır. Az sayıda katılımcı ise yorumun bağlama göre değişebileceğini veya herkesin yorum yapma hakkı olduğunu belirtmiştir. Bu durum, yöneticinin bilgi sınırlarını gözetererek iletişim kurmasının çalışanlar üzerindeki etkisini göstermektedir.

Tablo 4: Yöneticinin Küçümseyici Davranışları Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Aşağılık kompleksi olduğunu düşünüyorum.
K2	Yöneticimin saygısız ve bencil olduğunu düşünürüm.
K4	Eşit ve adil olmadığını düşünerek görevini hakkaniyetli bir şekilde yerine getirmediğini düşünürüm.
K5	Bunu tasvip etmiyorum, itici bir davranış olur.
K11	Çalışanın özgüvenini zedeler. İşyerinde çalışanlar isteksiz şekilde çalışır.
K13	Hep bir kuşkuyla yaklaşırım; benim de fikirlerimi küçümser mi diye düşünürüm.

Tablo 4’de yöneticinin çalışan fikirlerine yönelik küçümseyici tutumları karşısında katılımcıların değerlendirmeleri sunulmuştur. Tüm katılımcılar bu davranışı olumsuz bulmuş; saygısızlık, adaletsizlik ve özgüven zedelenmesi gibi sonuçlara dikkat çekmişlerdir. Bu bulgu, kapsayıcı ve saygılı bir yönetim anlayışının çalışan motivasyonu ve kurumsal iklim açısından önemini ortaya koymaktadır

Tablo 5: Yöneticinin Aldığı Her Karara Aşırı Güven Göstermesi Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Gereksiz kibirli biri olduğunu düşünüyorum.
K5	Abartının olduğu her durumda bunun egoya bağlı bir durum olduğunu düşünürüm.
K7	Ciddiyetsiz bulurum kendisini.
K11	Yöneticinin her kararında abartılı özgüven göstermesi, ekipte iletişimi ve güveni zayıflatabilir. Özgüven önemli ama denge ve ekip görüşüne açık olmak daha sağlıklı bir liderlik tarzıdır.
K14	Olgunlaşmamış kişilik.

Tablo 5’te yöneticinin her kararında abartılı özgüven sergilemesi durumuna ilişkin katılımcı görüşleri yer almaktadır. Katılımcılar bu tutumu kibir, ego ve iletişim zayıflığı ile ilişkilendirmiştir. Bu bulgu, liderlikte denge ve ekip görüşlerine açıklığın, güven inşası açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Yöneticinin Olumsuz Davranışlarının Kuruma Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Olumsuz anlamda etkiler; işe gelmek zorlayıcı olur.
K2	Kurumla aidiyet bağlarını sarsar..
K8	Sessiz istifaya yol açar; hatta belki bir süre sonra kurumla bağlantım kalmaz
K12	Bu tarz davranışlar kuruma olan bağlılığımı olumsuz etkiler. Saygı, adalet ve şeffaflık eksikliği olduğunda motivasyonum ve aidiyet duygum azalır. Daha kapsayıcı ve dinlemeye açık bir yönetim anlayışı bağlılığımı artırır

Tablo 6’da yöneticinin olumsuz davranışlarının çalışanların kuruma olan bağlılığı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Katılımcılar aidiyet duygusunun zayıfladığını, motivasyonun düştüğünü ve sessiz istifa gibi sonuçların ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum, yönetsel tutumların çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.



5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, hubris özellikler sergileyen liderlerin aşırı özgüven, küçümseyici tutumlar ve bilgi eksikliği temelli davranışlarının çalışan bağlılığını olumsuz etkilediğini; bu liderlik biçiminin toksik nitelikler taşıyarak güven, motivasyon ve örgütsel aidiyet üzerinde yıpratıcı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, katılımcıların ifade ettiği görüşlerin literatürle örtüştüğü görülmektedir.

İlk kategori kapsamında, hubristik liderlik tarzına sahip yöneticilerin bilgi sahibi olmadıkları konularda yorum yapmalarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı; motivasyon, iş performansı ve güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Katılımcı yanıtları literatürle uyumludur. Bu tutum, liderin bilişsel yeterliliği ve epistemik tevazusu ile ilişkilendirilmiştir. Owens ve Hekman (2012), liderin bilmediğini kabul etmesinin çalışanlar nezdinde güven oluşturduğunu belirtirken; Nielsen vd. (2010), epistemik tevazunun lider performansını artırdığını savunmaktadır. Ertuğrul (2021) tarafından 440 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada toksik liderliğin motivasyon ve iş performansını olumsuz etkilediği; İskit (2019) ise içsel motivasyon üzerindeki negatif etkisini vurgulamaktadır. Reed (2004) toksik liderliğin moral ve motivasyonu azalttığını belirtirken, katılımcılar da “güven kaybı” ve “demotivasyon” yaşadıklarını ifade etmiştir. Bu bulgular, hubristik liderliğin temel özelliği olan “bilgiye dayanmayan aşırı özgüven” ile örtüşmektedir (Sadler-Smith et al., 2017).

İkinci kategoride, yöneticilerin küçümseyici davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine dair bulgular da literatürle paralellik göstermektedir. Bir katılımcı fikir paylaşımının azalacağını ve fikir belirtmekten çekinileceğini ifade etmiştir. Bu durum, çalışanların işyerinde “sinme” eğilimi göstermesiyle açıklanabilir. Çankaya ve Çiftçi (2020), toksik liderliğin bu duyguyu artırdığını belirtirken; Tepper (2000), zorba yönetici davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetiyle sonuçlandığını vurgulamaktadır. Claxton vd. (2014), hubristik liderliğin kendini üstün görme ve başkalarının katkılarını küçümseme ile karakterize olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların kuşku duyduklarına dair ifadeleri, fikir beyanında çekince yarattığını ve bunun örgütsel öğrenme ile yenilikçiliği olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Başar & Basım (2016), kendini üstün gören yöneticilerin çalışanları güvensizliğe ve içe kapanmaya sürüklediğini belirtmektedir. Ashforth (1997) ise küçümseyici lider davranışlarının örgütsel iklimi olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Üçüncü kategoride, yöneticilerin aldığı her karara aşırı güven duymasıyla ilgili olarak katılımcılar tarafından kibirli, egolu ve ciddiyetsiz olarak nitelendirildikleri görülmektedir. Literatürde de kibirli yöneticilerin kurum iklimini olumsuz etkilediği bulgulanmıştır (Avcı, 2023; Toscano vd., 2018). Hayward ve Hambrick (1997), CEO düzeyindeki aşırı özgüvenin stratejik hatalara yol açabileceğini ve karar alma yetkinliğinin abartıldığını belirtmektedir. Malmendier ve Tate (2009), aşırı özgüven ve kibirin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını vurgularken; Sadler-Smith vd. (2017), empati ve öz farkındalık eksikliğinin ekip dinamiklerini zayıflatıldığını ifade etmektedir. Katılımcıların ciddiyetsizlik algısı, liderin profesyonellikten uzaklaştığını göstermektedir.

Son kategoride, çalışanların kuruma olan bağlılıklarına ilişkin sorulara tüm katılımcılar bağlılığın azalacağı hatta yok olacağı yönünde yanıt vermiştir. Mehta ve Maheswari (2013), toksik liderliğin çalışan bağlılığını azalttığını; Güzelyurt (2020) ise bu etkinin negatif yönde olduğunu saptamıştır. Schaubroeck vd. (2007), hubristik davranışların arttıkça çalışan



bağlılığının azaldığını belirtmektedir. Mücevher (2023), kötü yönetici davranışlarının kurumsal bağlılık üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yarattığını ifade ederken; Schmidt (2008), hubristik liderlere sahip olmanın işten ayrılma düşüncesini tetiklediğini vurgulamaktadır. Bir katılımcının “ilk fırsatta işten ayrılıyorum” ifadesi bu durumu desteklemektedir. Ayrıca bir katılımcı “sessiz istifa” kavramını doğrudan kullanmıştır. Sessiz istifa, çalışanların görünürde işlerini sürdürmelerine rağmen duygusal olarak kuruma bağlarını koparmaları anlamına gelmektedir (Garrad & Chamorro-Premuzic, 2022). Bu durum, bağlılığın azaldığını açıkça göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları doğrultusunda yöneticilerin çalışanlarına karşı pozitif liderlik tarzlarını benimsemeleri hem kurum hem de çalışanlar açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, hubristik liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin sınırlı sayıda çalışmada ele alınmış olması, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağını göstermektedir. Gelecek çalışmalarda farklı evren ve geniş örneklem gruplarıyla daha kapsamlı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Katılımcı görüşleri ve literatür doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- İşletmelerde açık kapı politikasının tüm çalışanlar için uygulanması
- Yöneticilerin empati ve dinleme becerilerini geliştirmesi
- Hubristik liderlik yerine katılımcı liderlik tarzının benimsenmesi
- Kurum kültürüne etkili geri bildirim mekanizmalarının entegre edilmesi
- Aşırı özgüven ve kibir yerine mütevazı tutumların teşvik edilmesi

Bununla birlikte ulaşılan bulgular ışığında çalışmanın literatüre sunduğu temel katkılar şunlardır;

- Davranışsal Yansıma: Hubristik liderliğin sadece stratejik karar alma süreçlerinde değil, günlük iletişim ve yorum yapma biçimlerinde de çalışanlar tarafından algılandığı gösterilmiştir.
- Psikolojik Etki: Sessiz istifa, motivasyon kaybı ve kuşku gibi duygusal tepkiler, liderlik tarzının çalışan psikolojisi üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.
- Bağlılık Dinamikleri: Kurumsal bağlılık, sadece kurumsal politikalarla değil, yöneticinin etik ve kapsayıcı tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Kaynakça

- Abbas, M., & Ben Saad, G. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3s), 2317–2333.
- Acarbay, F. Y. (2022). Zehirli liderler: Eğitimde toksik liderlik. İçinde *Eğitimde liderlik yaklaşımları* (s. 77). Akkuş, Y., & Ünsar, A. S. (2019). *Toksik liderlik: Güvenlik sektöründe bir araştırma*. Paradigma Akademi.
- Alam, M. K. (2021). A systematic qualitative case study: Questions, data collection, NVivo analysis and saturation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2019-1825>
- Altuntaş, H., & Aytaç, T. Okul yöneticilerinde hubris sendromu varlığına ilişkin öğretmen görüşleri. *ekev Akademi Dergisi*, (102), 101-124. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1607144>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Avcı, N. (2023). Çalışanların örgütsel kibirlilik ve kayırmacılık algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 95–114. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1097427>
- Başar, U., Sığı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76. <https://doi.org/10.18394/iid.61037>
- Bayram, G. E. (2025). Turizm sektöründe çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bibliyometrik bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 828–843.



- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 41–53.
- 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*, 35(3), 704–719.
- Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik Ve Örgütsel Sınızm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273–298.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2014). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57–78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410607423>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory (pp. 61–88). In *Handbook of Social Psychology*. Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249–268. <https://doi.org/10.14686/BUEFAD.2015111056>
- Çelikel, F., & Tanrıseven, I. (2024). Ortaokul matematik dersi öğretim programı taslağının öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *The Journal of Social Sciences*, 13(13), 509–520. <https://doi.org/10.16990/SOBIDER.3603>
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 31–35.
- Doğan, E., & Kırar, A. (2022). Toksik liderlik ve toksik örgüt ortamı: Kavramsal bir çalışma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 3(2), 353–367. <https://doi.org/10.54733/smar.1178871>
- Ertuğrul, S. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi). <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1053257>
- Esen, Ü. B. (2023). Bukalemun liderlik: Değişen şartlara uyum sağlamak mı? Kriz durumlarında saklanmak mı? *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 45–54.
- Ferreira Ribeiro, M., Gomes da Costa, C., Ramos, F. R., & Santos Cruz, J. M. T. (2024). Exploring research trends and patterns in leadership research: A machine learning, co-word, and network analysis. *Management Review Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00479-0>
- Garrad, L., & Chamorro-Premuzic, T. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not lazy workers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> (Erişim tarihi: 30 Eylül 2025)
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Güzelyurt, O. (2020). Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli).
- Harris, K. C., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. Z. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>
- Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103–127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ilişkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201–223.
- İskit, B. (2019). Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli).
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225–249. <https://doi.org/10.30964/auebfd.420616>
- Karaca, N., & Aksoy, A. (2024). Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 134–151. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1419081>



- Karamanlioğlu, A. U., Sarı, H., & Ulus, C. (2024). Kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerindeki rolü: Nitel bir çalışma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(108), 1169–1178.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Türkiye). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 350919)
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (23. baskı). Beta Yayınevi.
- Liapis, C. C. (2022). From ancient Hatei to hubris syndrome in SARS-CoV-2 health crisis management. *Psychiatria Danubina*, 34(1), 111–115. <https://doi.org/10.24869/psyd.2022.111>
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Ly, B. (2024). Transforming commitment into performance: A study of digital transformation in the Cambodian public sector amidst a pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2333609. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333609>
- Lyden, J. A., & Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61(12), 3–6.
- Mahmood, B., Yasmeen, B., Ramzan, M., & Zafar, J. (2023). Examining the mediating role of self-efficacy between workplace incivility and organizational commitment: An empirical assessment. *Journal of Positive School Psychology*, 7(4), 813–835. <https://doi.org/10.54692/ajss.2023.07011905>
- Malmendier, U., & Tate, G. (2009). Does overconfidence affect corporate investment? CEO overconfidence measures revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649–659. <https://doi.org/10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x>
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18–24.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Contemporary Management Research*, 8(2), 1–23.
- Meriç, Ş. N., & Yeşil, S. (2025). Toksik liderlik. İçinde M. Güler (Ed.), *Örgütlerde tehlikeli davranışların anatomisi* (Bölüm c3118). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub762.c3118>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mücevher, M. H. (2023). Çalışanların gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışları ve bu davranışların sonuçları üzerine nitel bir araştırma. *Enderun*, 7(1), 37–64.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428–432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US presidents and UK prime ministers over the last 100 years. *Brain: A Journal of Neurology*, 132(5), 1396–1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203–1213. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Öksüz, Y., & Adem, İ. C. İ. (2024). İlköğretim okulları yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ertelemecilik davranışları arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(5 Issue 4), 161–182.
- Örücü, E., Kalaycı, F. T., & Hasırcı, I. (2025). Özel eğitim kurumlarında hubris (kibirli) liderlik algısının bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 34–50. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1368662>
- Özbay, Ö. (2021). *Nitel araştırma sözlüğü*. Türk Eğitim Yayınları.
- Özdemir, M., & Tuti, G. (2023). Nitel araştırma desenleri: Metodolojik bir temellendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 11(2), 217–235. <https://doi.org/10.57115/karefad.1331759>
- Özgüzel, S., & Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(13), 1-16
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>



- Pelletier, L. K. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Rafiei, M., Amini, M. T., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841–1848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- Rodgers, C. (2011). Hubris syndrome: An emergent outcome of the complex social process of everyday interaction. *The Daedalus Trust*.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525–548. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.006>
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Unpublished master's thesis). University of Maryland, Graduate School.
- Söylemez, M. (2020). Liderliğin karanlık yönü. In B. Çiçek (Ed.), *Kibirli liderlik* (ss. 139–154). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions (Technical Report No. 2011-3, pp. 1–42). Center for Army Leadership. <https://doi.org/10.21236/ADA545383>
- Şendoğdu, A. A., Koçyiğit, N., & Yıldız, E. (2024). Organizational effects of hubris syndrome and potential solutions within managerial educational processes. *The Universal Academic Research Journal*, 6(3), 129–142. <https://doi.org/10.55236/tuara.1432881>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication: Ten commandments for improving strategy and decision making. *Long Range Planning*, 38(5), 485–503. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.05.001>
- Toscano, R., Price, G., & Scheepers, C. (2018). The impact of CEO arrogance on top management team attitudes. *European Business Review*, 30(6), 630–644. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2016-0156>
- Uçkun, S., Yüksel, A., & Uçkun, C. G. (2022). Hubristik liderlik ve hubris sendromu ilişkisi. *Sciences (JOSHAS Journal)*, 8(52). <https://doi.org/10.29228/JOSHAS.62393>
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901–924. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.775143>
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507–517.
- Whicker, M. L. (1997). Minimizing the damage of a 'toxic leader'. *PA Times*, 20, 1–2
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership Inc.
- Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129–146.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. genişletilmiş baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, F., Yıldız, E., & Koçyiğit, N. (2024). Hubris sendromu: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 170–192. <https://doi.org/10.56400/tarsusiibfdergisi.1567272>



Extended Summary

Leadership in contemporary organizations is not merely a managerial function; it is a multidimensional concept situated at the core of strategic processes such as change management, digital transformation, and cultural inclusivity. Ferreira Ribeiro et al. (2024) argue that leadership today is shaped by themes such as digital transformation, organizational performance, educational development, and inclusivity. This approach conceptualizes leadership not only as a process of influence but also as a strategic instrument that shapes the organizational future. In another definition, Sadler-Smith et al. (2017) describe leadership as “a process of influence shaped by individuals’ excessive self-confidence, hubris, and desire for control,” drawing attention specifically to hubristic forms of leadership. This definition emphasizes the pathological dimensions of leadership and underscores the importance of balancing power and responsibility. Saunders et al. (2018), on the other hand, define leadership as “a context-sensitive and dynamic process shaped within complex social interactions.” This view posits leadership not as a fixed role but as an evolving form of interaction responsive to changing conditions.

In the national literature, Şendoğdu, Koçyiğit, and Yıldız (2024) define leadership as “a behavioral structure that determines the organizational impact of individual traits such as hubris syndrome in managerial decision-making processes.” This approach highlights the bridging function of leadership between individual psychology and organizational outcomes. Similarly, Uçkun et al. (2022) define leadership as “a form of social interaction shaped by hubristic tendencies, directly influencing organizational trust and communication.” This definition foregrounds the emotional and cultural dimensions of leadership. In light of these contemporary definitions, it is evident that leadership is no longer a classical managerial role but a concept intertwined with domains such as digitalization, crisis management, psychological dynamics, and cultural diversity.

Leadership styles are generally evaluated along two main axes: positive (constructive) and negative (destructive) leadership. Positive leadership styles include transformational, servant, authentic, ethical, democratic, and inclusive leadership (Uslu, 2021), whereas negative leadership styles encompass toxic (Pelletier, 2010), hubristic (Sadler-Smith et al., 2017), exploitative (Uslu, 2021), and bullying leadership (Tepper, 2000). Within the scope of this study, the focus is placed on two negative leadership styles—hubristic and toxic leadership—both of which reflect the darker aspects of leadership. Hubristic leadership is characterized by the amplification of arrogance through power, success, and self-confidence (Uçkun et al., 2022). Toxic leadership, as defined by Whicker (1997), is disruptive, maladaptive, and malevolent in nature.

Although hubristic and toxic leadership originate from distinct conceptual foundations, they often converge in practice and yield similar outcomes. Both styles exert psychological pressure on employees, undermine organizational trust, and diminish job satisfaction and commitment over time. Shared behavioral traits include excessive control and micromanagement, resistance to criticism, lack of empathy, intoxication with power, and the absolutization of personal beliefs. Pelletier (2010) defines toxic leadership as the systematic exhibition of behaviors harmful to employees, while Owen and Davidson (2009) conceptualize hubris syndrome as a state of excessive self-confidence and detachment from reality that develops alongside success. It is widely acknowledged that negative leadership



styles have detrimental effects on employees. In organizational life, hubristic and toxic leadership frequently overlap, threatening employees' psychological well-being, weakening organizational commitment, and ultimately jeopardizing institutional sustainability.

Employee commitment refers to the relationship between the employee and the organization (Wolowska, 2014). In other words, a positive organizational climate directly influences employees' levels of commitment. It is likely that a manager who adopts a negative leadership style will adversely affect employees' sense of belonging. The relationship between hubristic leadership and employee commitment is generally negative. When a hubristic leader disregards employees' opinions, views them merely as executors, and claims success solely for themselves, employees begin to feel undervalued. This leads to decreased motivation, disengagement from work, and weakened organizational commitment.

Moreover, hubristic leadership contributes to a decline in psychological safety within the organization. Employees become hesitant to express their ideas openly, avoid taking risks due to fear of making mistakes, and gradually adopt behaviors aimed solely at appearing compliant. In such an environment, commitment gives way to silence and internal disengagement. Thus, hubristic leadership poses a threat to employee commitment rather than supporting it. In organizations where leaders place themselves at the center, resist criticism, and perceive employees only instrumentally, the sense of commitment gradually deteriorates. Consequently, leadership styles have a significant impact on employees. For instance, a study examining the behaviors of school administrators exhibiting toxic leadership traits found a negative relationship between these behaviors and teachers' commitment to their institutions (Kahveci, Bahadır, & Kandemir, 2019). Another study identified that toxic leadership leads to loss of trust and reduced commitment among employees (Steele, 2011). This is because employees derive satisfaction from being treated well and feeling valued—conditions that are absent under negative leadership styles.



Accordingly, the primary aim of this research is to evaluate the impact of hubristic leadership behaviors exhibited by managers on employee commitment within the framework of toxic leadership. The study seeks to reveal how hubristic leadership affects employees' levels of commitment. Furthermore, by analyzing the consequences of hubristic tendencies in light of the toxic leadership literature, the extent to which leadership styles influence employee commitment will be determined. To gain an in-depth understanding of how employees are affected by hubristic leaders and how their commitment to the organization is shaped, a qualitative research method was adopted. The research design employed is phenomenology.

Data collection in this study was conducted through semi-structured interviews. The research questions were formulated based on insights from the toxic and hubristic leadership literature. The data obtained were analyzed using content analysis. Based on the results, it was found that leaders exhibiting hubristic traits negatively affect employee commitment through behaviors rooted in excessive self-confidence, dismissiveness, and lack of knowledge. This form of leadership, bearing toxic characteristics, produces detrimental outcomes for trust, motivation, and organizational belonging. The participants' views were found to be consistent with the literature.

In the first category of findings, it was identified that managers with hubristic leadership styles making comments on subjects outside their expertise had adverse effects on employees, reducing motivation, job performance, and trust levels. Participant responses aligned with the literature. In the second category, findings regarding the impact of managers' dismissive behaviors on employees also showed parallels with existing research. In the third category, participants described managers who exhibited excessive confidence in their decisions as arrogant, egotistical, and unserious. The literature similarly indicates that arrogant managers negatively affect organizational climate (Avcı, 2023; Toscano et al., 2018: 631). Thus, the findings in this category also support the literature. In the final category, all participants responded that their commitment to the organization would decrease or even disappear.

In conclusion, based on the findings of this study, it is of critical importance for managers to adopt positive leadership styles in their interactions with employees, both for institutional well-being and employee outcomes. Moreover, the limited number of studies examining the relationship between hubristic leadership and employee commitment suggests that this research will contribute to the literature. Future studies are recommended to be conducted with broader populations and larger sample groups for more comprehensive insights.

In addition, the core contributions of this study to the literature can be summarized as follows: First, it was revealed that hubristic leadership is perceived by employees not only in strategic decision-making processes but also in daily communication styles and interpretive behaviors. Second, the psychological effects of leadership styles were addressed, emphasizing that emotional reactions such as quiet quitting, loss of motivation, and skepticism are directly linked to employees' mental states. Finally, it was concluded that employee commitment is not solely shaped by institutional policies but is also directly influenced by the ethical and inclusive attitudes of the manager



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Tek yazarlı çalışma olduğu için çıkar çatışması yok

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma için Mersin Üniversitesi'nden gerekli olan etik kurul izni alınmıştır.

Onam formu bilgisi: Çalışmaya katılım gösteren tüm bireylerden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.

