

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**TOKSİK LİDERLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

ELÇİN EKER

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Seda MUMLU KARANFİL

İstanbul – 2024

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Elçin EKER

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Toksik Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde
Tükenmişliğin Aracı Rolü

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 10.01.2024

Sayfa Sayısı : 117

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Seda Mumlu KARANFİL

Dizin Terimleri : Toksik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Tükenmişlik, Beyaz
Yakalı

Türkçe Özet : Bu araştırmada toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların toksik liderlik algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında ise toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Elçin EKER



**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**TOKSİK LİDERLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
İLİŞKİSİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Elçin EKER

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Seda MUMLU KARANFİL

İstanbul – 2024

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Elçin EKER

....../....../2024



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Elçin EKER' in “**Toksik Liderlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolü**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Altan DOĞAN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Seda MUMLU KARANFİL

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2024

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Organizasyon üyelerinin toksik liderlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve organizasyon üyelerinin toksik liderlik algıları ile işten ayrılma niyetlerinin ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünün belirlenmesine yönelik yürütülen bu tez çalışmasında öncelikle liderlik ve toksik liderlik kavramları ele alınmıştır. Sonrasında ise sırasıyla tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde, organizasyon üyelerinin toksik liderlik algıları ile işten ayrılma niyetlerinin ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla İstanbul Avrupa yakasında çalışan beyaz yakalı çalışanlar ile yapılan araştırma sonuçları yer almaktadır. Araştırma verileri; toksik liderlik algısı, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti seviyelerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek için SPSS programından faydalanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde faktör analizi, normallik testi, t testi, pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında ise toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Tükenmişlik, Beyaz Yaka

SUMMARY

This thesis aims to examine the effect of employees perceptions of toxic leadership on their intention to quit at work and seeks to determine the mediator role of burnout in the effect of employees toxic leadership perceptions on their intention to leave. Also, the concepts of leadership and toxic leadership are firstly discussed in the study. Then, the concepts of burnout and intention to leave are explained. In the last part of the study, the results of the research conducted with white-collar employees in the European side of Istanbul in order to determine the mediating role of burnout in the effect of employees perceptions of toxic leadership on their intention to leave are included. Research data was collected using surveys designed to assess toxic leadership, burnout and intention to leave at the workplace. SPSS program is used to analyze the data obtained. Factor analysis, normality test, t test, Pearson correlation analysis and regression analyzes were used in the analysis of the research data.

As a result of the research, it has been determined that the perceptions of toxic leadership of employees are related to burnout and intention to leave. Additionally, it was concluded that the perception of toxic leadership has a statistically significant and positive effect on the intention to leave. Finally, it has been observed that burnout has a partial mediating role in the effect of toxic leadership perception on the intention to leave.

Key Words: Toxic Leadership, Intention to Leave, Burnout, White Collar

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Liderlik Kavramı.....	4
1.2. Liderlik Kavramının Tarihçesi.....	8
1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	9
1.4. Liderin Güç Kaynakları.....	10
1.4.1. Ödüllendirme Gücü.....	11
1.4.2. Zorlayıcı Güç.....	12
1.4.3. Yasal Güç.....	12
1.4.4. Uzmanlık Gücü.....	13
1.4.5. Karizmatik Güç.....	13
1.5. Geleneksel Liderlik Teorileri.....	14
1.5.1. Özellikler Teorisi.....	14
1.5.2. Davranışsal Teori.....	15
1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	16
1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	17
1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel İzgara Modeli.....	17
1.5.3. Durumsallık Teorisi.....	19
1.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	19
1.5.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı.....	20
1.5.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	21
1.5.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	22
1.5.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Model Kuramı.....	24
1.6. Liderlik İle İlgili Modern Yaklaşımlar.....	24
1.6.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	25
1.6.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	26
1.6.3. Hizmetkar Liderlik.....	26
1.6.4. Karizmatik Liderlik.....	27
1.7. Toksik Liderlik.....	28
1.7.1. Toksik Liderlerin Özellikleri.....	30
1.7.2. Toksik Liderliğin Alt Boyutları.....	31

1.7.2.1.	Olumsuz Ruhsal Durum.....	32
1.7.2.2.	Değer Bilmezlik.....	32
1.7.2.3.	Bencilik	32
1.7.2.4.	Çıkarıcılık	33
1.7.3.	Toksik Organizasyonlar ve Toksik Organizasyon Üyeleri.....	33

İKİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK

2.1.	Tükenmişlik Kavramı.....	35
2.2.	Tükenmişliğin Belirtileri.....	37
2.2.1.	Fiziksel Belirtiler.....	37
2.2.2.	Psikolojik Belirtiler.....	38
2.2.3.	Davranışsal Belirtiler.....	38
2.3.	Tükenmişliğin Boyutları.....	39
2.3.1.	Duygusal Tükenme.....	39
2.3.2.	Duyarsızlaşma.....	40
2.3.3.	Düşük Kişisel Başarı Hissi.....	41
2.4.	Tükenmişliğin Sonuçları.....	41
2.4.1.	Bireysel Sonuçlar.....	42
2.4.2.	Çevresel Sonuçlar.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1.	İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	43
3.2.	İşten Ayrılma Karar Süreci.....	44
3.3.	İşten Ayrılma Türleri.....	45
3.4.	İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	46
3.5.	İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	48
4.2.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	49
4.3.	Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	49
4.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	51
4.5.	Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	51
4.5.1.	Toksik Liderlik Ölçeği.....	52
4.5.2.	Tükenmişlik Ölçeği.....	52
4.5.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	53
4.6.	Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	53

4.7.	Araştırmanın Analizleri ve Bulguları.....	53
4.7.1.	Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
4.7.2.	Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	54
4.7.2.1.	Toksik Liderlik Algısı Ölçeği Faktör Analizi.....	54
4.7.2.2.	Toksik Liderlik Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	56
4.7.2.3.	Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi.....	57
4.7.2.4.	Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	59
4.7.2.5.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi.....	59
4.7.2.6.	İşten Ayrılma Niyeti Güvenilirlik Analizi.....	60
4.7.3.	Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri.....	61
4.7.4.	Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
4.8.	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	63
4.8.1.	Çalışanların Toksik Liderlik Algıları İle Tükenmişlikleri ve Boyutları Arasındaki İlişki.....	63
4.8.2.	Çalışanların Toksik Liderlik Algıları ve Boyutları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki.....	64
4.8.3.	Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri İle Tükenmişlik ve Boyutları Arasındaki İlişki.....	64
4.8.4.	Toksik Liderlik Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	65
4.8.5.	Toksik Liderlik Algısı İle Toksik Liderlik Algısı Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	66
4.8.6.	Tükenmişlik Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.....	68
4.8.7.	Toksik Liderlik Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolü.....	68
4.9.	Farklılık Analizleri.....	70
4.9.1.	Toksik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	71
4.9.2.	Toksik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşması.....	71
4.9.3.	Toksik Liderlik Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması.....	72
4.9.4.	Toksik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşması.....	73
4.9.5.	Toksik Liderlik Algısının İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması.....	74
4.9.6.	İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	74
4.9.7.	İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması.....	75
4.9.8.	İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması.....	75
4.9.9.	İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Farklılaşması.....	76
4.9.10.	İşten Ayrılma Niyetinin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması.....	76
SONUÇ VE TARTIŞMA.....		79
KAYNAKÇA.....		89
EKLER.....		111

KISALTMALAR

VD.	:	Ve Diğerleri
VB.	:	Ve Benzeri
TDK	:	Türk Dil Kurumu
SPSS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Kavramı İle İlgili Tanımlar.....	6
Tablo 2. Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklar.....	10
Tablo 3. Reddin'in Belirlemiş Olduğu Liderlik Tarzları Tablosu.....	23
Tablo 4. İşten Ayrılma Karar Süreci.....	45
Tablo 5. Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
Tablo 6. Toksik Liderlik Algısı Ölçeği Faktör Analizi.....	55
Tablo 7. Toksik Liderlik Algısı ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri.....	57
Tablo 8. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi.....	58
Tablo 9. Tükenmişlik Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri.....	59
Tablo 10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi.....	60
Tablo 11. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Güvenilirlik Değerleri.....	60
Tablo 12. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri.....	61
Tablo 13. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 14. Toksik Liderlik Algısı İle Tükenmişlik ve Boyutları Arasındaki İlişki.....	63
Tablo 15. Toksik Liderlik Algısı ve Boyutları İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	64
Tablo 16. İşten Ayrılma Niyeti İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki.....	64
Tablo 17. Toksik Liderlik Algısı ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	65
Tablo 18. Toksik Liderlik Algısı ve Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	67
Tablo 19. Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	68
Tablo 20. Toksik Liderlik Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	69
Tablo 21. Toksik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	71

Tablo 22. Toksik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	71
Tablo 23. Toksik Liderlik Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 24. Toksik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 25. Toksik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Scheffe Testi.....	73
Tablo 26. Toksik Liderlik Algısının İş yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 27. İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları	74
Tablo 28. İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları	75
Tablo 29. İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	75
Tablo 30. İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	76
Tablo 31. İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Scheffe Testi	76
Tablo 32. İşten Ayrılma Niyetinin İş yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	77
Tablo 33. İşten Ayrılma Niyetinin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Scheffe Testi.....	77
Tablo 34. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	50
--------------------------------	----



ÖNSÖZ

Tez yazma sürecimde bilgisi, desteği ve sabrı ile beni yönlendiren ve yoluma ışık tutan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Seda Mumlu Karanfil'e, manevi desteği ile her an yanımda olan ve sevgisinin vermiş olduğu güç ile hayatımı anlamlandıran kıymetli annem Şeniz Eker'e, eğitime ve yaşam içerisindeki sürekli gelişime vermiş olduğu önem ile düşüncelerime yön veren temel yapı taşlarımın kaynağı olarak desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli babam Cemal Eker'e, beni her daim anlayıp cesaretlendirerek motivasyonum üzerinde büyük etkiler yaratan ve önemli destekler sunan yakınlarıma teşekkürü borç bilirim.



GİRİŞ

Yönetim alanında kendisine oldukça önemli bir yer edinmiş olan liderlik kavramına, son yıllarda dünya çapında yaşanan değişim ve gelişimin de etkisiyle insanlar tarafından çok daha fazla ilgi duyulmaya başlanmış ve organizasyonların hedeflerine ulaşmasında büyük katkı payı olan liderlik kavramıyla ilgili araştırmalara odaklanılmıştır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012, s. 135). Günümüze kadar yapılmış birçok liderlik araştırması, genellikle lider pozisyonunda yer alan kişilerin organizasyon içerisindeki olumlu ve yapıcı özelliklerini açıklamak üzerine olmuştur. Ancak bütün liderlerin olumlu davranışlarda bulunmadığı ve yapıcı özellikler taşımadığı, aksine yıkıcı ve kötü davranışlar gösteren ve ancak bu davranışlarla motive olabilen toksik liderlerin varlığı günümüz organizasyonlarında azımsanamayacak derecede karşı karşıya kalınabilen acı bir gerçektir (Tierney ve Tepper, 2007, s. 171). Sahip oldukları otoriteyi, gücü, ve nüfuzu organizasyon üyelerine karşı kötü yönde kullanan toksik liderler; her zaman bilinçli bir zarar verme kasıtında bulunmasalar dahi, dikkatsiz davranışları ve ihmalkarlıkları ile de organizasyona ve organizasyon üyelerine büyük ölçüde zararlar verebilmektedirler (Kellerman, 2004). Toksik liderlerin bulundukları organizasyonlara vermiş oldukları zararlar ilerleyen süreçlerde somut sonuçlar halinde görülüyor olsa da, organizasyonların söz konusu zararlı toksik liderlik davranışlarını önceden anlayabilmeleri ve meydana gelebilecek zararları ortadan kaldırabilmek veya minimum düzeye indirebilmek doğrultusunda gereken tedbir ve yaptırımı uygulayabilmeleri, organizasyonların devamlılık sağlayabilmeleri ve verimlilikleri açısından oldukça önemli bir durumdur.

Toksik liderlerin diğer organizasyon üyelerine karşı göstermiş olduğu kötü davranış ve tutumlar bir süreliğine organizasyon üyeleri için alışılmış bir durum haline gelerek idare edilebilir seviyelerde seyredabilmektedir. Ancak zaman ilerledikçe organizasyon üyelerinin içerisinde bulunmuş oldukları bu alışılmışlık hali, yerini fiziksel ve ruhsal açıdan oldukça etkileyici ve yıpratıcı bir durum olan tükenmişliğe bırakabilmektedir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019, s. 214). Liderlerin organizasyon içerisinde göstermiş oldukları toksik davranışlar ve tutumlar organizasyon üyelerinde; moral bozukluğu ve tükenmişlik gibi olumsuz durumların oluşmasında büyük ölçüde etkili olmaktadır (Bektaş ve Erkal, 2015, s. 527). Tükenmişlik anlam olarak; insanların yer aldıkları organizasyonlarda yapmakta oldukları iş kapsamındaki ilişkilerinin

kötüye gitmesi ile ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 22). Tükenmişlik organizasyon üyelerinde yorgunluk, enerjide azalma ve bitkinlik hali gibi fiziksel belirtilere sebep olabilmenin yanında; huzursuzluk, hayal kırıklığı ve umutsuzluk hissi gibi psikolojik durumlara da sebep olabilmektedir. Bu belirtilerin ilerlemesiyle birlikte organizasyon üyeleri tükenmişliklerini davranışsal boyuta taşıyabilmekte ve işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma niyeti gibi durumlar içerisinde bulunabilmektedirler (Kaçmaz, 2005, s. 30). Özellikle organizasyon üyelerindeki tükenmişlik durumunun erken evrelerde fark edilemediği ve ilerleme gösterdiği aşamalarda, devamında organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyeti göstermesine kadar uzanabilen sürecin olduğu bir tablo görülebilmektedir (Faiz, 2019, s. 27). İşten ayrılma niyeti, söz konusu niyete sahip organizasyon üyelerinin mevcut olarak bulundukları işten ayrılma ihtimalini düşünmeye başladıklarını ortaya koyan ve artık organizasyon bünyesinde yer almak istememe durumlarının varlığını belirten bir niyeti ifade etmektedir (Aydın, Aytaç ve Şanlı, 2021, s. 12).

Literatürde çoğunlukla olumlu liderlik davranışlarını ifade eden liderlik tarzları ile ilgili araştırmalar yer almaktayken, yaşam içerisinde sıklıkla karşı karşıya kalabileceğimiz bir gerçeklik olan toksik liderlik tarzı ile ilgili araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu durumun toksik liderliğin literatürde yeni bir kavram olarak yer almasından kaynaklı olduğu düşünülebilmektedir. Geçmiş araştırmalara bakıldığında toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini konu alan araştırmalar ulusal ve uluslararası literatürde karşımıza çıkmaktayken (Biçer, 2023, s. 135; Çağırıcı, 2021, s. 60; Gravili, Manuti ve Meirinhos, 2022, s. 182; Manaa, 2022, s. 5; Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020; Güzelyurt, 2020, s. 66; Amutenya, 2019, s. 44; Yalçınsoy ve Işık, 2018, s. 1022), işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarla da karşılaşılacaktır (Kartono ve Hilmiana, 2018, s. 117; Yang, Liu ve Liu, 2018, s. 45; Arı, Bal ve Bal, 2016, s. 155; Cannon ve Herda, 2016, s. 71; Aslan ve Etyemez, 2015; Öztürk Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015, s. 1004; Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, 2015, s. 26; Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014, s. 41; Polat, 2009, s. 1156; Weisberg, 1994, s. 11). Ancak ulusal ve uluslararası literatürde toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik kavramlarını birlikte ele alan bir araştırmaya rastlanamamıştır. Yapmış olduğumuz araştırmanın literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi konusunda katkıda bulunacağını söylemek mümkündür.

Bu bağlamda araştırma kapsamında özel sektördeki beyaz yakalı çalışanların toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetleri ile ilişkisinde tükenmişlik durumlarının aracı rolünün olup olmadığı incelenmiş olup, araştırmadan elde edilen sonuçların ilgili literatüre katkıda bulunması amaçlanmıştır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde Liderlik ve Toksik Liderlik kavramları, ikinci bölümünde Tükenmişlik kavramı ve üçüncü bölümünde İşten Ayrılma Niyeti kavramı incelenmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise araştırma bulgularına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Liderlik Kavramı

İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek ve önemli gereksinimlerini elde edebilme isteklerini karşılayabilmek için sosyalleşerek topluluklar halinde yaşamaktadırlar. Toplulukların istikrar ile varlığını koruyup birlik halinin devam ettirebilmesi ve insanların içerisinde bulundukları topluluktan bireysel beklentilerini istedikleri biçimde karşılayabilmesini sağlamak için toplulukta yer alan insanların belirli bir düzen ile yönlendirilmesi ve bu düzenin devamlılığının sağlanabilmesi gerekmektedir. Topluluğun düzeninin oluşturulmasında, bu düzenin uyum içerisinde devamlılık halinde süregelmesinde ve insanların ortak hedefler etrafında bir araya getirilip yönlendirilmesinde liderlerin varlığı büyük önem taşımaktadır (Eroğlu, 2004, s. 107). İnsanlar, başarmak istedikleri hedeflere ulaşabilmek için bir emek vermek istemektedirler. Vermiş oldukları bu emeklerin etkin olabilmesi için, kendilerini hedefe doğru bir şekilde emek vermeye yönlendirebilecek ve emeklerinin karşılığını almalarında aracılık sağlayacak liderlere ihtiyaç duyarlar (Mutlu, Akoğlu, Şentürk, Ağılönü ve Özbey, 2018, s. 168).

Lider ve liderlik kavramları her ne kadar aynı süreci oluşturan ve birbirinden ayrılmaz temel parçalar olsalar da, birbirinden farklı anlamlar ifade eden kavramlardır. Liderler organizasyon üyelerine belirlemiş oldukları ortak hedefe yönelik gereken coşkuyu, azmi ve enerjiyi sağlayarak, organizasyonların gerçekleştirdiği eylemler üzerinde büyük ölçüde etkileri olan ve organizasyon üyelerine gerekli yönlendirmelerde bulunan kişilerdir (Pescosolido, 2001, s. 78). Organizasyon üyeleri, liderlere inanarak onları büyük bir güven duygusuyla izlemektedirler ve liderleri “organizasyonel süreci en doğru şekilde yönlendirerek yönetebilecek olan kişiler” beklentisine uyum sağlayan rol modeller olarak görmektedirler (Usal, 1995, s. 268). Organizasyon üyeleri hem kendi bireysel amaçlarını hem de belirlenmiş organizasyonel amaçları gerçekleştirebilmek doğrultusunda liderleri takip ederek, onların istek ve yönlendirmeleri doğrultusunda yol izlemektedirler (Koçel, 2011, s. 569).

Liderler küçük veya büyük nüfuslara sahip organizasyonlar dahil olmak üzere, insanların arasında iletişimin ve etkileşimin mevcut olduğu her yerde ve alanda varlık

gösterebilmektedirler. Liderlerin organizasyon üyelerini etkilemesinde önem taşıyan özelliklerine bakıldığında; yapmış oldukları ilham verici konuşmaları, iletişim konusunda yüksek etki yaratan kabiliyetleri, organizasyon üyelerine güven aşılayarak oldukça güvenilir bir imaj oluşturabilmeleri, hedeflere yoğunlaştırabilme konusundaki başarıları ve tutarlı davranışlar sergileyerek tutarlı kişiliklerini organizasyon üyelerine yansıtabilmeleri örnek gösterilebilmektedir (Hollander, 1978, s. 1). Liderlerin bu özellikleri ve organizasyon üyeleri üzerinde yaratmış oldukları etki, organizasyonda yer alan diğer üyelerle aralarında bulunan belirgin farklılıkları ortaya koymaktadır (Bass, 1990, s. 9).

Liderlik ise; ortak olarak paylaşılan hedeflerin organizasyon üyeleri tarafından gerçekleştirilebilmesini mümkün kılabilmek için, organizasyon üyelerinin yapmaları gereken eylemlere yön vererek organizasyonun gerçekleştirdiği aktivitelerde yüksek bir etki sağlama süreci olarak tanımlanabilmektedir (Lubit, 2004, s. 3). Liderlik organizasyon üyelerini belirlenmiş hedefleri başarma doğrultusunda harekete geçmeye sevk ederek, organizasyonel anlamda hareketi başlatan ve söz konusu organizasyonel hareketin süreç içerisinde devamlılık gösterebilmesini mümkün kılan özel bir beceri anlamına gelmektedir (Bennis ve Nanus, 1985, s. 3). Liderlik genel hatlarıyla organizasyonel bir süreci içerisine almaktayken; liderler organizasyonel bir sürecin var olmasına öncülük eden, organizasyonel sürecin içerisine organizasyon üyelerini de dahil eden ve süreci yönlendiren kişiler olarak ifade edilebilmektedir (Zel, 2001, s. 93). Bu tanımlamalardan yola çıkarak genel anlamıyla liderlik, liderlerin organizasyon üyelerine karşı yapmakla sorumlu olduğu ve gerçekleştirmesi gereken bir görevin sürecini ifade etmektedir demek mümkündür.

Liderlik kavramının bilinirliği çok daha eski tarihlere dayanıyor olsa da, insanlar tarafından bir kavram olarak kullanılmasıyla birlikte dünya literatürüne girmesi 14.yy'da gerçekleşmiştir (Alkın, 2006, s. 5). Liderlik kavramı yıllar boyunca psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve işletme gibi sosyal bilimler alanlarında büyük ilgi gören önemli bir araştırma konusu olmuştur. Liderliği tanımlayabilmek amacıyla uzun yıllardır yapılmış olan çeşitli araştırmalara rağmen, liderliği tanımlayan ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu durumun, araştırmacıların farklı bakış açılarına sahip olabileceğinden ve araştırmacıların liderlik kavramına olan yaklaşımlarının kişisel olarak değişebileceğinden kaynaklı olduğu söylenebilmektedir (Şişman, 2002, s. 1). Stogdill (1974, s. 259)'e göre, literatürde liderlik kavramının açıklanabilmesi amacıyla

Çalışmalarda bulunmuş ve araştırmalar yapmış olan araştırmacıların sayısının çokluğuyla eşdeğer miktarda liderliğin niteliğini anlatan tanımlamalar yer almaktadır. Öyle ki araştırmacılar liderlik kavramını açıklayabilmek için ilgili literatürde yalnızca 20.yüzyıl içerisinde yüzlerce ve hatta binlerce araştırma yapmışlar, 350’den fazla lider ve liderliğin niteliğini açıklamaya yönelik tanımlamalarda bulunmuşlardır (Erçetin, 2000, s. 3). Liderlik hakkında yapılmış tanımlamalardan bazıları aşağıda örnek olarak verilmiştir:

Tablo 1. Liderlik kavramı ile ilgili tanımlar

Cooley (1902)	Gerçekleştirilen sosyal eylemlerin odak noktasında yer alabilmektir.
Mumford (1906)	Sosyal eylemlerin kontrol altında tutularak devam etmesinde grupta yer alan bir kişinin diğerlerine göre ön planda olmasıdır.
Bogardus (1934)	Kişilik veya grup ile ilgili durumların haricinde, bir grup insanın zihinsel bağlantılarının mevcut olduğu ve bu bağlantılar içerisinde bazı insanların diğer insanlar üzerinde etkide bulunduğu bir süreci açıklamaktadır.
Kilbourne (1935)	İnsanların beğenilerine hitap eden ve takdirlerini kazanan kişisel özellikler sergilemektir.
Knickerbocker (1948)	Organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik gerekli olan bütün araçları kontrol eden kişi ile aralarında gerçekleşen ve fonksiyonel nitelik taşıyan bir ilişkidir.
Koontz ve O’Donnel (1955)	Ortak bir hedefi gerçekleştirebilmek amacıyla insanlar üzerinde bir etki yaratabilmektir.
Hempfill ve Cons (1957)	İnsanların eylemlerini ortak bir hedef doğrultusunda istenilen yönde harekete geçirebilmek amacı taşıyan kişinin bulunduğu davranışlardır.
Weschler ve Massarik (1961)	Belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla yönlendirilen insanların arasında yaşanan, iletişim ortamı temelinde gerçekleşen bir etkileşim sürecidir.
Stogdill (1974)	İnsanlar arasındaki karşılıklı davranışlar ile birlikte ortak düşünceleri eyleme geçirebilmek ve bu eylemi devamlı hale getirebilmektir.

Dubrin (1978)	Hedefleri başarabilmek amacıyla emek veren insanları gerçekleşen durumlar karşısında uyarlayabilen ve karşılaştıkları sorunlara çözümler üretebilen kişidir.
Katz ve Kahn (1978)	İnsanları eylemde bulunmaları konusunda motive ederek büyük bir etki sağlayabilmektedir.
Rauch ve Behling (1984)	Belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek için organizasyon üyelerinin gerçekleştirmiş oldukları eylemler ve hareketlerinin üzerinde etki yaratabilmektedir.
Bennis ve Nanus (1985)	İnsanların sahip oldukları fikir ve eğilimleri ile birlikte, gerçekleştirdikleri eylemleri üzerinde etki sağlayarak istenilen yönde yönetebilmektedir.
Pagonis (1992)	Bilgili ve empati sahibi olmak gibi insanlar üzerinde etki yaratan ve bütünlük gösteren davranışlarda bulunarak belirlenmiş olan hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır.
Sullivan ve Harper (1996)	Bir organizasyonu oluşturarak organizasyonun yapı taşları olan hedef, plan, kültür ve kritik zamanlar gibi durumları akılcı yaklaşımlar ile yönetmek ve gelecek sağlayabilmektedir.
Tosun (1987)	Belirlenmiş olan ortak hedefler çerçevesinde yer alan insanlar ile insanların eylemlerini yönlendiren kişinin ilişkisini konu alan bir süreçtir.
Koçel (1999)	Kişisel veya organizasyonel olabilecek hedefleri yerine getirebilmek amacıyla, belirli imkanların dahilinde başka insanların eylemler ve davranışlarını etkileyerek yönlendirmelerde bulundurmaktadır.
Eren (2001)	İnsanları belirlenen hedefler çevresinde birleştirerek söz konusu hedefleri başarabilmek doğrultusunda eylemde bulunmalarını sağlayacak bilgi ve kabiliyetlerin bütünüdür.

Kaynak: İbicioğlu, H., ÖZMEN, Ö. G. D. H. İ., & Sebahattin, T. A. Ş. (2009). LİDERLİK DAVRANIŞI VE TOPLUMSAL NORM İLİŐKİŐİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

Literatürde liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s. 130). Liderlik ile ilgili tanımlamaların özüne bakıldığında genellikle bir grup insan ile onları etkileyerek liderlik etme hakkına sahip olmuş bir kişinin varlığı görölmektedir. Lider ve liderlik kavramlarının tanımlanırken

çeşitli dinamikler baz alınarak çok yönlü şekillerde açıklanabilmesine karşın Bennis (1989), liderlik ile güzellik algısının insanlar üzerinde benzer yönde etkiler yarattığına değinerek, tanımlayabilmenin ve tarif edebilmenin oldukça zor bir durum olduğunu lakin liderlik ile karşılaşıldığında kolaylıkla anlaşılabilceğini belirtmiştir.

1.2. Liderlik Kavramının Tarihçesi

Liderlik, insanlığın çok eski zamanlarından itibaren ortaya çıkmış olan ve günümüzde de kritik önemini koruyan bir konudur. Eski Kızılderili kabileler olmak üzere; Avrupa ve Asya’da bulunan primitif toplumlara ve hatta Kuzey Kutbu’nda yaşayan Eskimo halklarına kadar uzanarak dünyada insan yaşamının ve etkileşimin bulunduğu her yerde ve her toplulukta liderliğin izlerine rastlanmaktadır (Arslanoğlu, 2016, s. 10). İçerisinde liderlik ile ilgili konuların yer aldığı, tarihteki ilk yazılı olarak ele alınmış eserlere bakıldığında; Antik Mısır Dönemi’ne ait hiyeroglifler ve o dönemde vezirlik görevi yaparak üst yönetimde yer alan Ptahhotep’in yazmış olduğu “Ptahhotep’in Öğretisi” kitabı örnek verilebilmektedir. Sonrasında ise; Homeros’un İlyada ve Odyssea eserleri, Çin’de yaşamış olan filozof Konfüçyüs ve Antik Çağ Yunan filozofu Aristoteles ile öğrencisi Platon’un eserlerinde de liderlik ile ilgili yazınlar yer almaktadır (Bass, 1990, s. 3).

Liderliğin tarihine bakıldığında, eski zamanlarda insanların kabul ederek benimsemiş olduğu liderler genellikle din ile ilgili konularda insanlara öncülük etmiş ve bilgilendirmiş, dini açıdan ön planda bulunan kişiler veya devletin başındaki kişi konumunda bulunan, üst düzey yönetimde yer alan insanlar olmaktaydı (Hatch, Kostera ve Kozminski, 2006, s. 9). Antik çağlarda görülen liderlikte ise, o zamanlarda yaşamış olan insanların üzerinde büyük bir güç ve etki sahibi olan liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerinin mitolojik tanrılarla bağlantılı olduğu ve yeteneklerini o tanrılardan aldıkları düşünülmektedir. Liderlerin sahip olduğu iletişim kabiliyetlerini Yunan mitolojisinde diplomasi ve ikna etme özelliği ile ilişkilendirilen tanrı Hermes’ten almış oldukları düşünülüyor, stratejik yöndeki kabiliyetleri zeka ve ilhamın tanrısı olduğuna inanılan Athena’yla ilişkilendiriliyor, sahip oldukları güçlerinin ise göklerin tanrısı olduğu düşünülen Zeus’la bağlantılı olduğu inancı kabul ediliyordu (Şahne ve Şar, 2015, s. 110). Tarihin eski zamanlarında liderlik insanlar tarafından “Allah vergisi olan bir hediye ve doğuştan gelen bir özellik” olarak algılanmaktayken, zaman içerisinde meydana gelen tartışmalar ve yapılan araştırmalar

ile birlikte liderliğin sanatsal ya da bilimsel özellikte olabileceği gibi, liderliğin doğuştan olmaması halinde sonradan da çeşitli yöntemler yoluyla kazanılabilecek bir özellik olabileceği düşüncesi yaygınlaşmaya başlamıştır (Leblebici, 2008, s. 63). Günümüzde de hala bu düşüncelerin etkisi görülmektedir ve liderlik kavramı ile ilgili tartışmalar birçok yeni araştırmaların konusu olabilmektedir.

1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetim alanında oldukça önemli makamları ifade etmek amacıyla yaygın olarak kullanılan liderlik ve yöneticilik kelimeleri, insanlar tarafından genellikle aynı anlamları ifade ettiği düşünülen ancak içerisinde birbirlerinden farklı anlamları barındıran kelimelerdir (Çırpan, 1999, s. 1). Liderler organizasyon üyelerini yönlendirmek için onları çeşitli yollara başvurarak etkilemeyi tercih ederlerken, yöneticiler organizasyon üyelerini yönlendirmek için sahip oldukları makamlarını ve otoritelerini kullanmaktadırlar. Liderler otorite sahibi olmamaları durumunda bile organizasyon üyelerinin üzerinde önemli bir etki yaratabilmektedirler. Ancak yöneticiler, organizasyon içerisinde otorite sahibi olmalarına rağmen organizasyon üyelerini etkileyebilme konusunda başarısız olabilmektedirler (Geylan, 1992, s. 6). Yöneticilik insanların daha sonradan elde ettikleri, almış oldukları terfilere veya kazandıkları sınavlara bağlı olarak edindikleri bir makam olmaktadır; liderlik sınavlarla veya terfiler ile sonradan elde edilebilen bir makam olmamaktadır (Uğur ve Uğur, 2014, s. 124).

Yöneticiler makamlarının getirmiş olduğu belirli mevcut yetkilerinin sınırlılıkları içerisinde düşünerek belirli kararlar almaktadırlar ve onları gerçekleştirmektedirler. Ancak liderler sürekli olarak yenilik arayışındadırlar ve bu arayışlarının sonucunda yetkilerinin olmaması durumunda dahi kararlar vererek onları gerçekleştirebilmektedir. Yöneticiler organizasyon üyelerini yönlendirme konusunda yer aldıkları organizasyonlara ve makamlarının gerektirdiği görevlere oldukça bağlı bir durumdayken; liderlerin bir organizasyona bağlı olmaya ihtiyaçları yoktur ve kendilerine özgü etkileme özelliklerini kullanarak organizasyon üyelerini yönlendirebilmektedirler (Güney, 2012, s. 39). Liderler, organizasyon için hangi amacı belirleyecekleri ve bu amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda nelerin gerekli olup yapılabileceği konusuna yoğunlaşmaktadırlar. Ancak yöneticilerin odaklandıkları nokta, liderlerin kendilerine vermiş oldukları amaç ve görevleri nasıl

en etkin biçimde ve en hızlı yöntem ile başarabilecekleridir. Organizasyonda yer alan yöneticiler liderlik özelliklerine sahipler ise, yer aldıkları organizasyonun gelecek zaman içerisinde gelebileceği konumu ve içinde bulunabileceği durumu gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Ancak organizasyonda yer alan yöneticiler liderlik özelliklerine sahip değiller ise, yer aldıkları organizasyonun verimliliği ve üretim seviyesi gibi konulara yoğunlaşmaktadırlar (Baykal, 1994, s. 18). Tüm yöneticiler lider özelliklerine sahip olamayacağı gibi, tüm liderler de yönetici pozisyonuna sahip olmayabilmektedirler. Ancak yöneticilerin lider özelliklerine sahip olmaları organizasyonların zaman içerisinde belirli bir başarı elde edebilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir (Efil, 2010, s. 25). Liderler ve yöneticiler arasındaki farklara örnek olarak gösterilebilecek tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo 2. Liderler ve yöneticiler arasındaki farklar

Lider	Yönetici
Grubu tarafından seçilir.	Atama ile getirilir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.	Planların gerçekleştirilmesini sağlar.
Yenilik yapar.	İdare eder.
Doğru işi yapar.	İş doğru yapar.
Çalışanın bağlılığını bekler.	Çalışanın itaat etmesini bekler.

Kaynak: Künter, N., (2014), Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması; Ankara, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 16.

1.4. Liderin Güç Kaynakları

Organizasyon içerisinde yer alan liderlerin bulunmuş oldukları makamlarının kendilerine vermiş olduğu yetki dolayısıyla ya da sahip oldukları kişisel özelliklerinin getirisinden kaynaklı olabilen farklı güç kaynakları bulunmaktadır (Karaman, 1999). Liderlerin kişisel özelliklerden dolayı sahip oldukları güç kaynakları doğrudan kendileriyle alakalı olmaktadır, makamları yoluyla elde etmiş oldukları güç kaynakları organizasyon içerisinde yer aldıkları konumlarından kaynaklanan bir getiri olmaktadır (Koop ve Grant, 1993, s. 266).

French ve Raven (1968)'a göre, liderlerin organizasyon üyelerinin üzerinde bir etki yaratabilmek amacıyla uygulayabilecekleri beş farklı güç kaynağı bulunmaktadır.

Bu güç kaynakları; liderlerin ödüllendirme gücü, zorlayıcı gücü, yasal gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücü olmak üzere 5 başlık altında incelenmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76). Liderlerin bulunmuş oldukları makamlarının getirisi olarak sahip oldukları güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güçtür. Kişisel olarak sahip oldukları güçler ise; uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere ikiye ayrılmakta olup, bu kişisel güç kaynakları liderlerin bireysel açıdan sahip oldukları özelliklere bağlı olarak kısmen organizasyon üyelerinin liderlere vermiş olduğu güç kaynaklarıdır (Erkutlu ve Chafra, 2006, s. 286). Liderlerin organizasyon üyeleri üzerinde uygulamış oldukları güç kaynaklarının sonucunda, organizasyon üyelerinin refah seviyeleri önemli ölçülerde etkilenebilmektedir. Bu bağlamda uygulanan güç kaynakları organizasyon üyelerinin yaptıklarını kontrol etmek ve yeri geldiğinde müdahale etmek ile görevli olan liderlerin, kontrol ettikleri organizasyon üyelerinin üzerinde hakimiyet kurabilmek ve güçlü etkiler yaratabilmek gibi önemli sonuçlar elde edebilmeleri amacıyla kullanılmaktadır (Fiske ve Berdahl, 2007, s. 678).

1.4.1. Ödüllendirme Gücü

Bu güç kaynağı, organizasyon üyelerinin sorumlulukları kapsamında olan görevlerini liderlerinin arzu ettiği ve belirttiği doğrultuda gerçekleştirmelerinin bir karşılığı olarak ödüllendirileceklerini düşünmelerine dayanmaktadır (Rahim, 1986; Erkutlu, 2014). Ödüllendirme gücü, liderler tarafından içsel ödüllendirme veya dışsal ödüllendirme olmak üzere iki farklı şekilde organizasyon üyelerine sağlanabilmektedir. İçsel ödüller; övülmek ve takdir edilmek gibi organizasyon üyelerine başarılı oldukları duygusunu aşılayan ve bireysel hedeflerine ulaştıkları konusunda tatmin edici rol oynayan soyut ödüller olmaktadır, dışsal ödüller; maaş yükseltilmesi ve makam yükseltilmesi gibi organizasyon üyeleri tarafından açıkça ve somut olarak hissedilen ödüllendirme yöntemlerini kapsamaktadır (Tuna ve Türk, 2008, s. 620).

Liderlerin ödüllendirme gücünü kullanmaları, yalnızca organizasyon üyelerinin isteklerini gerçekleştirmeleri veya vermeleri yöntemi ile olmamaktadır. Nitekim ödüllendirme, liderlerin organizasyon üyelerinin istemediği şeyleri ortadan kaldırmaları ve rahatsız oldukları durumları gidermeleri yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir (Mossholder, Bennett, Kemery ve Welosowski, 1998, s. 536). Bu güç kaynağının kullanımından sonra, organizasyon üyelerinin

performanslarında kısa zaman içerisinde olumlu yönde seyreden belirgin ve net etkiler sağlanabilmektedir. Fakat liderler tarafından sık sık tercih edilen ve gereğinden fazla kullanılan ödüllendirme gücü, organizasyon üyelerinde verilen ödüllere karşı tatminsizlik duygusu yaratabilmekte veya üyelerin liderleri tarafından manipüle edildiklerine yönelik algılara kapılmalarına neden olabilmektedir (Aslanargun, 2016, s. 9).

1.4.2. Zorlayıcı Güç

Organizasyon üyeleri üzerinde ödül gücünün sağlamış olduğu etkinin tersi yönünde etki sağlayan bir güç kaynağıdır. Liderlerin sahip olduğu bu güç kaynağı; organizasyon üyelerini yapmış oldukları yanlışlar karşısında korkutmak ve bu yanlışlarını tekrar etmemeleri için psikolojik olarak yıldırım amacıyla liderler tarafından maddi ve manevi yönden zorlamalar ile gerçekleştirilmekte olup, organizasyon üyelerindeki korku ve endişe duygularını tetiklemektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2011, s. 388). Griffin (1999), zorlayıcı güç kaynağının günümüzde organizasyon üyelerine uygulanmasının örnekleriyle ilgili olarak genellikle tercih edilen yöntemlerin; zora başvurmamak, yazılı kınama vermek, bir miktar para cezası uygulamak, iş ile ilişkilerini kesmek, ilgili organizasyon üyelerini azarlamak veya organizasyondaki mevcut makamlarını düşürerek sahip oldukları yetkiyi daha aza indirmek tarzında yöntemlerin uygulandığını, lakin bazı liderler tarafından organizasyon üyelerine karşı hakaret etmek, küçük düşürmek gibi davranışların da sergilenebildiğini ve psikolojik yönde zorlamaların meydana gelebildiğini belirtmiştir (Özaslan ve Gürsel, 2008, s. 17).

1.4.3. Yasal Güç

Liderlerin organizasyon içerisinde bulunmuş oldukları makamlarından dolayı elde etmiş oldukları bir güç kaynağıdır. Bu güç kaynağında liderler yer aldıkları makamlarının aracılığıyla, organizasyon üyelerinin üzerinde bir otorite sağlayarak vermiş oldukları talimat ve direktiflerin yerine getirilmesine yönelik belirli bir etki yaratmaktadırlar (Eraslan, 2004, s. 39). Yasal güç temel olarak liderlerin resmi otorite olduklarının organizasyon üyeleri tarafından bilinmesi ve kabul edilmesiyle uygulanabilen bir güç kaynağı olduğundan dolayı, organizasyon üyeleri yer aldıkları makamlarda işleri gereği yapmakla yükümlü oldukları belirli sorumluluklarının olduğunun bilincindedirler. Liderler yasal güç kaynağını kullandıklarında,

organizasyon üyelerinin kendilerine uyum sağlamalarını ve vermiş oldukları görevleri yerine getirmelerini beklemektedirler. Organizasyon üyeleri, liderlerin vermiş olduğu görevlerin gerçekleştirilmesinin bir sorumluluk olduğunun farkındalığında olmak ile birlikte, liderlere uyum sağlanması konusunda zorunluluklarının bilincindedirler (Erkutlu ve Chafra, 2006, s. 286).

1.4.4. Uzmanlık Gücü

Liderlerin sahip olduğu deneyimleri, bilgileri ve yetenekleri uzmanlık güçlerinin temelini oluşturmaktadır. Organizasyonlarda yer alan diğer üyelerden daha üstün bilgi ve uzmanlığa sahip olan liderler, bilgilerini kullanarak organizasyonun sahip olduğu önemli sorunları çözebildikleri takdirde organizasyon üyeleri üzerinde potansiyel bir güç sahibi olmaktadır. Söz konusu sorunlar organizasyon üyeleri için ne kadar büyük ve çözülmesi zor ise, liderlerin o sorunun çözümü için sahip oldukları uzmanlık gücü de organizasyon üyeleri için bir o kadar büyük ve değerli olmaktadır (Yukl, 2013). Organizasyon üyeleri liderlerinin uzmanlık gücüne sahip olduklarına inandıklarında ve uzmanlık güçlerini kabul ettiklerinde, liderlerine karşı olan yaklaşımlarında ve davranışlarında pozitif yönde bir gelişim seyredilmekle birlikte, liderlerinin talimat ve isteklerine karşı daha itaatkar bir tavır sergileyerek verilen görevleri yerine getirmektedirler (Buluç, 1998, s. 5). Liderlerin göstermiş oldukları uzmanlık güçleri yalnızca sahip oldukları bilgi ve deneyimleri çerçevesinde bulunan konular ile kısıtlı olduklarından dolayı, bu kısıtların çerçevesinde bir etki alanı içermektedirler ve bu yönüyle diğer güç kaynaklarından farklılık göstermektedirler (Sungurlu, 1997).

1.4.5. Karizmatik Güç

Organizasyon üyelerinin liderlerine karşı hissettikleri sevgi, beğeni ve hayranlık duygularının getirisi olarak liderlerin elde etmiş olduğu bir güç türüdür. Organizasyon üyeleri hissetmiş oldukları sevgi, beğeni ve hayranlık duygularının da etkisiyle; liderlerine karşı sadakat geliştirmekte olup, bu sadakatlerini liderlerinin ilettiği talimatlara ve isteklere daha bağlı duruma gelerek ve böylelikle liderinin memnuniyetini kazanarak gösterme eğilimi içerisindeyler. Liderlerin karizmatik gücünün çok fazla olması durumunda, organizasyon üyelerinin kendilerini liderleri ile kişisel olarak özdeşleştirmesi söz konusu olabilmektedir. Karizmatik gücün etkisiyle organizasyon üyeleri liderlerinin beğenisini kazanabilmek ve onların onayını

alabilmek amacıyla; liderlerinin isteklerini birebir olarak yerine getirmek, liderleri ile benzerlik gösteren davranışlarda bulunarak onları taklit etmek ve liderlerinin fikirlerine yakın fikirleri benimsemek gibi davranışlarda bulunabilmektedirler (Yukl, 1998). Liderler karizmatik güçlerini doğuştan var olan özellikleriyle çabasız elde edebilecekleri gibi, doğuştan olmaması durumunda sonradan da belirli uğraş ve emekler sonucunda elde edebilmektedirler. Liderlerin özgüvenlerinin yüksek olması, çevrelerine karşı rahat tavırlar sergileyebilmeleri, aktif ve enerjik bir kişilik imajı oluşturmaları, kendilerine has çeşitli yönleriyle organizasyon üyeleri tarafından çekici bulunmaları liderlerin karizmasını oluşturan özelliklere örnek olarak verilebilmektedir (Özaslan ve Gürsel, 2008, s. 356).

1.5. Geleneksel Liderlik Teorileri

Liderlik üzerine yapılan çalışmaların ilk zamanlarında, liderlerin kişisel özelliklerinden dolayı liderlik kavramının ortaya çıktığı düşünülmekteyken zaman içerisinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı anlaşılmış ve liderlerin davranışları üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Sonrasında ise liderlerin özelliklerinin ve davranışlarının da liderliği tanımlayabilmek için yetersiz olduğu düşünülerek, liderlerin davranışları esnasında içinde bulunulan mevcut durumun da liderlik için önemli bir faktör olduğu tespit edilmiş ve durumsallık ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Begeç, 1999, s. 18). Geleneksel liderlik yaklaşımları 1900’lü yıllarda başlayarak 1970’li yıllara kadar devam eden birçok araştırmanın sonucunda ortaya çıkmış olan ve özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı olarak literatürde üç farklı kategoride ele alınan liderlik yaklaşımlarıdır (Işık İnan ve Serinkan, 2020, s. 312).

1.5.1. Özellikler Teorisi

Liderlerin sahip olduğu kişisel özelliklerini ve kendine özgü yeteneklerini konu alan özellikler teorisinin temelinde, liderlik sürecinin başarılı olmasını sağlayan liderlik özelliklerine liderlerin doğuştan sahip olduğu ve liderler dışındaki başka kişilerde bu özelliklerin mevcut olmadığı varsayımı ile oluşan “doğal lider” düşüncesi bulunmaktadır (Yukl, 1991). Özellikler teorisine göre insanların lider olabilmeleri için; fiziksel, düşünsel, duygusal veya sosyal olarak birtakım farklı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Ergun Özler, 2013). Bu teori kapsamında araştırmacılar

tarafından yoğun olarak incelenen liderlik özellikleri; boy, çekicilik, zeka, özgüven ve yaratıcılık olmuştur (Manning ve Curtis, 2022, s. 16).

Özellikler teorisi ile ilgili yapılan araştırmalarda, liderlerin sahip oldukları özelliklerin liderlik süreçlerini temel olarak etkiledikleri ve liderlik için büyük önemi oldukları varsayımı üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Başarı gösteren liderlerin sahip oldukları benzer veya aynı olan özellikler saptanmaya çalışılmış, başarı gösteren liderlerin başarısız olan liderlerle karşılaştırılması sonucunda bazı özelliklerinin eksik veya fazla olarak değişimler gösterdiği konusu üzerinde durulmuştur (Aykan, 2002, s. 66). Özellikler teorisi hakkında Stodgill tarafından 1948 ve 1974 yıllarında yapılmış olan araştırmaların sonuçları özellikler yaklaşımında bahsedilen liderlik özellikleri ile ilgili genel bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Stodgill'in 1948 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında belirlemiş olduğu 8 adet liderlik özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler; zeka, uyanık olmak, sezgisel olmak, sorumluluk sahibi olmak, girişken olmak, kararlılık göstermek, özgüvenli olmak ve sosyal bir kişiliğe sahip olmaktır. 1974 yılında gerçekleştirmiş olduğu ikinci araştırmasında ise 10 adet liderlik özelliği belirlemiştir. Bu özellikler; başladığı işi bitirerek başarı sağlamak, kararlılık göstermek, sezgisel olmak, girişken bir karakter olmak, özgüven sahibi olmak, sorumluluk sahibi olmak, diğerleri ile iş birliği yapmak, yaşanabilecek gecikme ve engellerde tolerans göstermek, insanlar üzerinde etki sağlayabilmek ve sosyal bir kişiliğe sahip olmaktır (Northouse, 2016). Zaman içerisinde başarılı liderlerin her zaman benzer veya ortak özelliklere sahip olmayarak farklı özelliklere de sahip olabilecekleri ve bazı durumlarda organizasyonlarda liderlerden daha fazla özelliklere sahip olmalarına rağmen liderlik makamında yer almak yerine alt makamlarda yer alan kişilerin varlıkları gözlemlenmiştir. Bu gözlemler sonucunda liderlik sürecini yalnızca "lider" faktörüyle açıklamayı amaçlayan özellikler teorisinin bu süreci açıklayabilmek için yetersiz kaldığı anlaşılmış olup, liderlik sürecini etkileyebilecek başka faktörleri de incelemenin gerekliliği zorunlu hale gelmiştir (Koçel, 2020, s. 595).

1.5.2. Davranışsal Teori

Davranışsal teoriye göre, insanlar liderlik özelliklerine sahip bir şekilde doğmazlar ancak zaman içerisinde liderlik özelliklerine sahip olabilmek potansiyeline sahiptirler. İnsanların eğitim almak veya gözlem yapmak gibi yöntemler aracılığıyla liderlik özelliklerini öğrenebilecekleri düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Amanchukwu,

Stanley ve Ololube, 2015, s. 8). Liderlik sürecini liderlerin sahip oldukları kişisel özelliklerinden ziyade sergilemiş oldukları davranışları ele alarak açıklamayı amaçlayan davranışsal teori, başarılı ve etkili olarak nitelendirilen liderlerin sergilemiş olduğu davranışları incelemeye ve araştırmaya odaklanmıştır (George ve Jones, 2012, s. 340).

Bu teori için oldukça önemli olan araştırma konularından bir diğeri ise, organizasyonlarda etkin liderlik gösteren liderler ile etkin liderlik göstermeyen liderlerin davranış tarzlarının arasındaki farkları ortaya koymak ile ilgilidir (Öztekin, 1996, s. 187). Liderlerin belirli ortak özelliklere göre açıklanamayacağı düşüncesinden yola çıkılarak, başarılı ve etkin kabul edilen liderlerin davranışları baz alınarak liderlik davranışları için bir profil oluşturabilme hedefi doğrultusunda yapılan araştırmalardan bazıları; Ohio Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetsel İzgara Modeli araştırmalarıdır (Şişman, 2018).

1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Liderlerin göstermiş oldukları davranışlar ile ilgili araştırmalarda en fazla sayıda çalışmayı gerçekleştiren Ohio State Üniversitesi, organizasyonel amaçlara ulaşabilmek ve başarı elde edebilmek için gerekli olan etkin liderlik davranışlarını tanımlamayı hedeflemiştir (Hellriegel ve Slocum, 2004, s. 274). Ohio State Üniversitesi çalışmalarının yapılmasındaki esas amaç, liderlerin göstermiş oldukları davranışların birçok bağımsız boyuta sahip olduğu varsayımıyla birlikte araştırmacıların bu boyutları açıklayabilme konusundaki isteği olmuştur (Barrow, 1977, s. 232).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarını liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla askeri kuruluşlar ve sivil organizasyonlarda uygulayarak anket yöntemi ile gerçekleştirmiş olup, liderlerin organizasyon üyelerini yönetmeye başlamalarından itibaren göstermiş oldukları davranışları inceleyerek birçok liderlik davranışını belirlemiştir (Demirtas, 2020, s. 8). Araştırma sonucunda liderlik davranışları insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklük olarak iki bağımsız boyutta belirlenmiştir. İnsan ilişkilerine dönüklük davranışı liderler ile organizasyon üyeleri arasındaki güven ve arkadaşlık gibi sosyal ilişki boyutlarını ifade etmekteyken, göreve dönüklük davranışı liderlerin organizasyon üyelerini hedeflerin çevresinde örgütlemelerini,

hedefler doğrultusunda gerekli planlamaları yapmalarını ve yapıyı harekete geçirmelerini ifade eden boyut olmaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009, s. 137).

1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Üniversitesi çalışmaları ile yakın zamanlarda yapılmış olan Michigan Üniversitesi çalışmalarının amacı, organizasyon üyelerinin iş tatminlerine ve organizasyonların verimlilik durumuna olumlu yönde etkisi olan etkenleri ortaya koymaktır. Yapılan araştırmaların sonucu Ohio Üniversitesi ile benzerlik göstermiştir ve liderlik davranışları iki boyutlu olarak belirlenmiştir. Bu boyutlar liderlerin kişiye yönelik davranış tarzı göstermeleri ve işe yönelik davranış tarzı göstermeleridir (Koçel, 2020, s. 597). Kişiye yönelik davranış tarzını gösteren liderler, organizasyon üyeleri ile kurmuş oldukları iyi insan ilişkileri yönleriyle ön plana çıkmaktadırlar ve organizasyon üyelerinin kişisel ihtiyaçlarına önem göstermektedirler (Northouse, 2016). İşe yönelik davranış tarzını gösteren liderler ise yer aldıkları organizasyonlarda mümkün olan en üst verimlilik düzeyine ulaşabilmeyi amaçlamaktadırlar ve organizasyon üyelerinin görevlerini en etkili şekilde yerine getirilebilmelerini sağlayabilmek amacıyla onların yapmış oldukları iş ile ilgili yöntemleriyle ve sorumluluklarıyla ilgilenmektedirler (Küçüközkan, 2015, s. 92).

Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonucu olarak; liderlerin kişiye yönelik davranışlarındaki artışın, işe yönelik davranışlarında azalmalara sebebiyet verebileceği söylenebilmektedir (Baykal, 1994, s. 28). Bir diğer önemli sonuç ise, liderlerin göstermiş oldukları kişiye yönelik davranışların doğrudan organizasyonların verimliliğini etkileyen bir boyut olmadığı, ancak uygulamış oldukları denetim tarzlarının organizasyon içerisindeki verimlilik için oldukça önemli bir boyut olduğudur (Luthans, 2011, s. 418).

1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Izgara Modeli

Tektaş Üniversitesi'nde gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucunda Yönetsel Izgara Modeli'ni geliştirmiş olan Blake ve Mouton, bu modelde liderlerin davranışlarındaki iki temel boyutun insana dönüklük ve üretime dönüklük olduğunu belirlemişlerdir (Eren, 1998). Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin araştırmalarında, bir liderde kişiye yönelik ya da işe yönelik davranış boyutlarından yalnızca bir tanesinin görülebileceği vurgusu yapılmaktayken; Yönetsel Izgara Modeli'nde bu araştırmalardan farklı olarak bir liderin içinde bulunulan duruma göre

her iki davranış boyutunu da gösterebileceği vurgusu yapılmıştır (Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan, 2014, s. 66). Yönetisel Izgara Modeli bağlamında belirlenmiş olan liderlik davranışları; pasif liderlik davranışı, şehir kulübü liderlik davranışı, orta yolcu liderlik davranışı, görev odaklı liderlik davranışı ve takım odaklı liderlik davranışı olmak üzere 5 tanedir (Mızrak Karcı, 2020). Belirlenen bu liderlik davranışlarının açıklaması aşağıdaki gibidir (Kippenberger, 2002, s. 89-90):

Pasif liderlik: Liderlerin organizasyon üyeleri ile olan ilişkileri ve görevlerine karşı olan ilgileri alt seviyelerdedir. Liderler görevlerinin devamlılığını sağlamak amacıyla göstermeleri gereken asgari emeği göstererek daha fazlası için bir çaba sarf etmemek ile birlikte pasif bir tutum içerisinde bulunmaktadırlar.

Şehir Kulübü Liderlik: Liderler organizasyon üyeleri ile olan ilişkilerini ön planda tutarak, organizasyon içerisindeki çatışmaları minimum düzeyde tutmak için uğraşmaktadırlar. Verimlilik yönünden eksik kalan bu liderlik davranışında, liderler organizasyon üyeleri için rahat bir ortam yaratmaktadırlar ve onları görevlerini gerçekleştirmeleri yönünde teşvik etmek için çabalamaktadırlar.

Orta Yolcu Liderlik: Liderler yer aldıkları organizasyonların üretkenliği ve organizasyon üyeleri ile olan ilişkileri arasında denge kurabilen bir davranış göstermektedirler. Bu liderlik tarzında liderler organizasyon üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme ile birlikte, organizasyonun gerçekleştirmesi gereken görev ve amaçlarını yerine getirebilmeyi aynı anda sağlamaya çalışmaktadırlar.

Görev Odaklı Liderlik: Liderler organizasyon üyeleri ile olan ilişkilerini arka planda tutarak yer aldıkları organizasyonların sağlayacakları üretim seviyelerini önemsemektedirler ve yapılması gereken görevlere odaklanmaktadırlar. Organizasyon üyelerine hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken görevlerle ilgili gerekli talimatları vererek, söz konusu üyelerin görevlerini olabilecek en üst seviyede verimlilik ile yerine getirmelerini ve organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini amaçlamaktadırlar.

Takım Odaklı Liderlik: Liderler hem organizasyon üyeleri ile olan ilişkilerine hem de organizasyonun üretkenlik düzeyine eş zamanlı olarak üst seviyede ilgi göstermektedirler. Organizasyon üyeleri ile sağlıklı ilişkiler kurarak güven ortamı yaratan liderler, organizasyon üyelerinin bağlılıklarını ve sadakatlerini kazanarak organizasyonun hedeflerine ulaşması yönünde onları motive etmektedirler.

1.5.3. Durumsallık Teorisi

Liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalmış olan “ideal liderlik özelliği” ve “ideal liderlik davranışı” üzerine yapılan araştırmaların ardından, liderlik sürecinin liderlerin çeşitli yönlerinin bir sonucu olarak meydana geldiğini savunan durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2010, s. 440). Durumsallık teorisi liderlik sürecini açıklamak için diğer teorilerden farklılaşmış olup, daha esnek ve duruma göre uyarlanabilen bir modelleme yapmıştır (Khurana ve Nohria, 2010). Durumsallık teorisi, mantığa uygun gelen ve liderlik teorileri ile ilgilenen araştırmacıların ilgisini çekmeyi başarmış olan önemli teorik bir gelişmedir (Moberg ve Koch, 1975, s. 24).

Durumsallık teorisi, liderlerin gösterecekleri davranışların içinde bulundukları duruma bağlı olarak değişiklik gösterebileceğini ve liderlik sürecinin bu durumlar ele alınarak açıklanması gerektiğini savunmaktadır. Bu teoriye göre liderlik sürecinin yapısı; liderlerin, organizasyon üyelerinin ve mevcut olan durumun etkileşimiyle açıklanabilecek kompleks bir yapıdır (Tengilimoğlu, 2005, s. 5). Durumsallık teorisine göre etkili liderlik sürecinin gerçekleştirilebilmesi için; belirli bir durum içerisinde liderlerin sahip oldukları fikirlerinin ve eylemlerinin, organizasyon üyelerinin ihtiyaçları ve organizasyondan beklentileriyle uyumlu halde olması gerekmektedir (Manning ve Curtis, 2022).

Durumsallık teorisine göre, liderler yer aldıkları organizasyonların içerisinde etkili olabilmek için mevcut koşullara uygun liderlik davranışları sergileyebilmelidirler ve liderlik davranışlarını değişen durum ile koşullara uygun olarak uyarlayabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Northouse, 2016). Durumsallık teorisinde öne çıkan kuramlar, Fiedler’in Durumsallık kuramı, House ve Evans’ın Yol-Amaç kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik kuramı, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik kuramı ile Vroom ve Yetton’un Normatif Model kuramıdır (Çolak, 2015).

1.5.3.1. Fiedler’in Durumsallık Kuramı

Fiedler tarafından geliştirilmiş olan durumsallık kuramında, liderlerin her birinin yalnızca bir davranış tarzına sahip olabilecekleri ve bu davranış tarzının aynı lider tarafından değişiklik gösteremeyeceği düşüncesi hakimdir. Fiedler’a göre, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için görev odaklı davranışa sahip bir

lider gerekiyor ise organizasyonun lideri görev odaklı, ilişki odaklı davranışa sahip bir lider gerekiyor ise lider ilişki odaklı olmalıdır. Aksi bir durumda, en etkili liderlik sürecinin gerçekleşebilmesi için organizasyonun mevcut hedefinin değişmesi gerektiğini veya organizasyonda yer alan liderin değişmesinin gerektiğini öne sürmüştür (Robbins, 1994, s. 135). Fiedler, liderlerin gösterdiği davranışların görev ve ilişki faktörlerinden hangisine eğilimli olduğunu belirlemek amacıyla “en az tercih edilen çalışma arkadaşı” isimli ölçek ile anket uygulamış ve söz konusu eğilimin belirlenmesini amaçlamıştır (Yalınkılıç, 2010, s. 34). Eğilimin ölçülmesi ile liderlerin organizasyon üyelerinin üzerindeki etkisinin derecesini gösteren üç temel boyut belirlemiştir. Bu boyutlar lider-üye arasındaki ilişki, görev yapısı ve makam gücüdür (Hunt, 1967, s. 292). Söz konusu boyutların açıklaması aşağıda yer almaktadır (Lussier ve Achua, 2010):

Lider-üye İlişkisi: Lider ile organizasyon üyeleri arasındaki ilişkinin iyi veya kötü olma durumunu ifade etmektedir. İyi olma durumuna dostane, saygının ve güvenin ön planda olduğu lider-üye ilişkisi örnek gösterilebilirken, kötü olma durumuna zorlayıcı, saygının ve güvenin az olduğu lider-üye ilişkisi örnek olarak gösterilebilmektedir. İyi lider-üye ilişkileri, liderin organizasyon içerisindeki etkililiğini arttırmakta ve olumlu yönde bir etki sağlamaktadır.

Görev Yapısı: Organizasyon üyelerinin standart ve rutin olarak yapmış oldukları yapılandırılmış bir görevinin olması veya olmamasını belirtmektedir. Organizasyon üyelerinin net ve standart olarak yapılandırılmış görevleri olduğunda liderin etkililiği daha fazla olmaktadır, organizasyon üyelerinin yapılandırılmış görevlerinin olmaması liderin organizasyon içerisindeki etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Makam Gücü: Liderin organizasyon içerisindeki makamını ifade etmektedir. Liderin makamının güçlü olması ve ödüllendirme, cezalandırma, terfi, zam gibi önemli yetkilere sahip olması durumunda liderin organizasyon içerisindeki etkililiği artmaktadır.

1.5.3.2. House ve Evans’ın Yol-Amaç Kuramı

House ve Evans’ın Yol-Amaç Kuramı’na göre, liderler organizasyon üyelerine belirlenen hedeflere ulaşma konusunda gerekli olan motivasyonu verdiklerinde ve bu hedeflere ulaşıldığında yaşayacakları içsel tatmin duygusu ile birlikte elde

edebilecekleri ödülleri nedensel bağlantılar kurarak onlara ifade edebildikleri takdirde organizasyon içerisinde etkili bir liderlik süreci gerçekleştirmiş olacaklardır (House, 1996). Kuramın ana düşüncesi, liderlerin hedefler doğrultusunda göstermiş oldukları davranışlarının ve yönlendirmelerinin organizasyon üyeleri için doğrudan motivasyon kaynağı olması gerektiği veya hedef başarıldığında yaşayacakları tatminin düşüncesiyle dolaylı olarak bir motivasyon kaynağı olması gerektiğidir (Robbins, 1994, s. 137).

Fiedler'ın kuramında bir liderin yalnızca tek bir liderlik tarzı sergileyebileceği ve aynı liderin başka bir liderlik tarzı sergileyemeyeceği düşüncesi hakim olmaktadır, House ve Evans liderliğin esneklik gösterebileceğini ve aynı liderin belirlenmiş liderlik tarzlarından birçoğunu veya tamamını sergileyebileceği üzerinde durmuştur (Robbins, Coulter ve DeCenzo, 2017). Bu kurama göre liderler dört ayrı liderlik tarzını sergileyebilmelidir. Bu liderlik tarzları; başarıya yönelik liderlik, otoriter liderlik, destekleyici liderlik ve katılımcı liderliktir. Bu liderlik tarzlarının açıklaması aşağıda yer almaktadır (Malik, Aziz ve Hassan, 2014, s. 171):

Otoriter Liderlik: Liderler organizasyon üyelerinin organizasyon bünyesinde belirlenen hedefler doğrultusunda başarı sağlayabilmeleri için sorumluluklarını nasıl yerine getirebileceklerine dair yönlendirmeler yapmaktadırlar.

Başarı Odaklı Liderlik: Liderler organizasyon üyelerine organizasyon bünyesinde büyük hedefler belirlemektedirler ve performanslarının olabilecek en iyi seviyelerde seyredebilmesi amacıyla gerekli iyileştirmeleri sağlayarak organizasyon üyelerini motive etmektedirler.

Destekleyici Liderlik: Liderler organizasyon üyelerinin kaygılarını giderebilmek için çaba göstermektedirler ve onları destekleyen davranışlarda bulunmaktadırlar.

Katılımcı Liderlik: Liderler yer aldıkları organizasyonlar ile ilgili kararlar alırken organizasyon üyelerinin de fikirlerini almaya önem göstermektedirler ve organizasyonel karar alma sürecine organizasyon üyelerini de dahil etmektedirler.

1.5.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramına göre, etkili liderlerin davranışları organizasyon üyelerinin olgunluk seviyeleri ile ilişkili olarak değişiklik

göstermektedir. Söz konusu olgunluk seviyesi; organizasyon üyelerinin motivasyon dereceleri, iş konusundaki yeterlilikleri, sahip oldukları deneyimleri ve sorumluluklarını yerine getirmeleri yönündeki isteklilik halleri ile ilgilidir (Moorhead ve Griffin, 2014, s. 351). Hersey ve Blanchard araştırmalarında, liderlerin gözlem ve görüşme yöntemlerini kullanarak organizasyon üyelerinin olgunluk seviyeleri hakkında bilgi sahibi olabileceklerini ve açıklamış oldukları dört liderlik tarzından uygun olanı gerçekleştirirlerse etkili liderlik sürecini sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu liderlik tarzları; konuşan liderlik, satan liderlik, katılımcı liderlik ve yetki veren liderliktir (Ivancevich vd. 2010). Liderlik tarzlarının açıklaması aşağıdaki yer almaktadır (Thompson ve Vecchio, 2009, s. 837):

Konuşan Liderlik: Liderlerin çok düşük seviyede olgunluğa sahip olan organizasyon üyeleri için uygulamış oldukları liderlik tarzıdır. Liderler organizasyon üyelerine karşı yüksek derecede yönlendirici davranışlarda bulunmaktadır ancak destekleyicilik dereceleri düşüktür.

Satan Liderlik: Liderlerin orta seviyede düşük olgunluğa sahip olan organizasyon üyeleri için uygulamış oldukları liderlik tarzıdır. Liderler organizasyon üyelerine karşı yüksek derecede yönlendirici ve destekleyici davranışlarda bulunmaktadır.

Katılımcı Liderlik: Liderlerin orta seviyede olgunluğa sahip olan organizasyon üyeleri için uygulamış oldukları liderlik tarzıdır. Liderler organizasyon üyelerine karşı düşük derecede yönlendirici davranışta bulunmaktadır ancak destekleyicilik dereceleri yüksektir.

Yetki Veren Liderlik: Liderlerin yüksek olgunluğa sahip organizasyon üyeleri için uygulamış oldukları liderlik tarzıdır. Liderler organizasyon üyelerine karşı düşük derecede yönlendirici davranışlarda ve destekleyicilikte bulunmaktadır.

1.5.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik kuramı özünde yönetsel etkililik kavramı üzerinde durmuş olup, bu kavramın liderlerin organizasyon içerisinde neler yaptıklarına göre değil, sonuç olarak elde ettikleri başarılarla göre değerlendirilmeleri gerektiğini savunmuştur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 92). Reddin yönetsel etkililiği; görünürde etkililik ve kişisel etkililik olmak üzere iki farklı boyutta incelemiştir. Bu boyutların açıklaması aşağıdaki gibidir (Mullins ve Christy, 2010):

Görünürde Etkililik: Liderlerin sergilemiş oldukları düzenli olma ve organizasyon üyeleri ile başarılı iletişim kurabilme gibi davranışlarının kendilerine vermiş olduğu etkililik görünümüdür. Lakin bu davranışlar her zaman liderlerden beklenen başarıyı sağlayan etkililikleri ile ilgili olmayabilmektedir.

Kişisel Etkililik: Liderlerin başarılı ve prestij sahibi olmaları gibi hedeflerini başarabilme seviyelerini gösteren kişisel etkililik, organizasyon hedeflerine ulaşmaktan ziyade daha çok liderlerin kişisel başarılarını konu almaktadır.

Reddin kuramında liderlerin ilişki ve görev yönelimlerini etkililikle birlikte ele alarak ve bu 3 boyutun birbirleriyle olan etkileşimini inceleyerek 4 temel yönetim tarzı belirlemiştir (Vecchio, 1987, s. 444). Belirlemiş olduğu yönetim tarzları; kopuk yönetim tarzı, ilgili yönetim tarzı, adanmış yönetim tarzı ve bütünleşmiş yönetim tarzıdır. Kopuk yönetim tarzı düşük ilişki ve görev seviyesini anlatmaktayken, ilgili yönetim tarzı yüksek ilişki ve düşük görev seviyesini, adanmış yönetim tarzı düşük ilişki ve yüksek görev seviyesini, bütünleşmiş yönetim tarzı ise yüksek ilişki ve görev seviyesini anlatmaktadır (Zel, 2006). Bu 4 yönetim tarzının duruma göre etkili veya etkisiz olabileceğini tespit ederek, yönetim biçimlerini etkili ve etkisiz olan eş değerlerine göre ayırmış ve sonuç olarak sekiz liderlik tarzı elde etmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Bu sekiz liderlik tarzının görev, ilişki ve etkililik durumuyla birlikte isimlendirilmesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Stogdill, 1981, s. 23):

Tablo 3. Reddin'in belirlemiş olduğu liderlik tarzları tablosu

Liderlik Tarzı	İlişki Yönelimlilik	Görev Yönelimlilik	Etkililik
Terkeden Lider	Düşük	Düşük	Düşük
Otoriter Lider	Düşük	Büyük	Düşük
Misyoner Lider	Büyük	Düşük	Düşük
Uzlaştırıcı Lider	Büyük	Büyük	Düşük
Bürokrat Lider	Düşük	Düşük	Büyük
Yardımsever Otokratik Lider	Düşük	Büyük	Büyük
Geliştirici Lider	Büyük	Düşük	Büyük

Yönetici Lider	Büyük	Büyük	Büyük
----------------	-------	-------	-------

Kaynak: Stogdill, R. (1981). Handbook of leadership: A survey of theory and research (BM Bass, Ed.).

1.5.3.5. Vroom ve Yetton 'un Normatif Model Kuramı

Vroom ve Yetton tarafından tasarlanan bu modelde, organizasyon üyelerinin karar verme ve grup performansına katılım seviyelerinde liderlerin, organizasyon üyelerinin ve durumsal faktörlerin etkileşiminin ne derecede etkili olduğu konusunun üzerinde durulmuştur (Tor, 2018, s. 37). Model bir karar ağacı biçiminde oluşturulmuş olup, bir problemle karşılaşıldığında durumların farklılıklarına göre liderlerin uygun kararlar verebilmesi için bir araç olarak kullanılabileceği öne sürülmüştür. Karar verme süreçleri; otokratik karar verme, danışarak karar verme ve grup karar verme süreci olarak tanımlanmıştır (Field, 1979, s. 249). Karar verme süreçlerinin açıklaması aşağıda yer almaktadır (Pate ve Heiman, 1987, s. 23):

Otokratik: İki farklı boyutta ele alınmıştır. Birinci otokratik karar verme boyutunda, liderler organizasyon üyelerinden herhangi bir bilgi veya fikir almadan kendileri bir karar vermektedirler. İkinci otokratik karar verme sürecinde ise, liderler organizasyon üyelerine problemi anlatmadan onlardan bilgi toplamaktadırlar ve kararı kendileri vermektedirler.

Danışma: İki farklı boyutta ele alınmıştır. Birinci danışarak karar verme boyutunda, liderler ve organizasyon üyeleri arasında birebir olarak gerçekleşen fikir alışverişi söz konusu olmaktadır ve kararı liderler vermektedirler. İkinci danışarak karar verme boyutunda, liderler organizasyon üyeleriyle problemi tartışmak ve fikir almak amacıyla bir grup toplantısı gerçekleştirmektedirler ve kararı liderler vermektedirler.

Grup Karar Verme: Liderler organizasyon üyeleriyle grup toplantısı yaparak problemi anlatmaktadırlar ve grup olarak ortak bir karar verilmesini istemektedirler. Liderler grubun almış olduğu ortak kararı olduğu gibi kabul etmektedirler.

1.6. Liderlik İle İlgili Modern Yaklaşımlar

Günümüzün hızla küreselleşen dünyasında üzerinde çokça durulan ve organizasyonlar açısından oldukça büyük bir önem taşıyan liderlik kavramı, geçmiş zamanlardan günümüze uzun yıllar süren çeşitli araştırmalarla ulaşılmış olup, karmaşık ve çok boyutlu yapısını korumaya devam etmiştir (Benmira ve Agboola, 2021, s. 3).

Küreselleşmenin getirmiş olduğu sürekli değişim ve yenilik ihtiyacının yanı sıra, günümüz organizasyonlarının karşılaştığı çeşitli riskler gibi negatif durumların yıllar geçtikçe giderek fazlalaşması geleneksel liderlik yaklaşımlarını organizasyonların ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılayabilme konusunda yetersiz bırakmıştır. Günümüz organizasyonlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve taleplerine cevap verebilmek amacıyla modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Erer ve Demirel, 2018, s. 648). Aşağıda modern liderlik yaklaşımlarından bazılarına kısaca değinilmiştir:

1.6.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüştürücü liderler yenilik sağlayabilmek ve değişim yaratabilmek gibi konularda oldukça başarılı kabul edilen, organizasyon üyelerinin problemlerini farklı bakış açılarıyla ve yeni yollar deneyerek çözmelerinde destek olan liderlerdir (Daft ve Marcic, 2020). Organizasyon üyelerinin değişime karşı olan dirençlerini ortadan kaldırabilmek amacıyla gerekli motivasyon kaynaklarını kullanarak organizasyonun gelecekte yaşayabileceği durum ve koşullara karşı organizasyon üyelerini hazırlayabilmek ve değişime uyum göstermelerini sağlayabilmek için uğraşmaktadırlar (Mumlu Karanfil ve Tüzüner, 2019, s. 1). Bu liderler sahip oldukları karizmaları, ilham verici yönleri, entelektüel yöndeki uyarımları ve bireysel olarak çalışanlarla ilgili olmalarıyla organizasyon üyeleri üzerinde etki sağlamaktadırlar (Bass, 1999, s. 11). Dönüştürücü liderler organizasyon üyelerine karşı idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel olarak destek sağlama davranışlarında bulunmaktadır (Karip, 1998).

Organizasyon üyelerine yalnızca kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmemeleri, organizasyonun çıkarlarını da gözetmeleri için teşvik edici konuşmalar yapan ve kendilerini geliştirmeleri için destekleyen dönüştürücü liderler (Mandell ve Pherwani, 2003, s. 390); organizasyon üyelerinin belirlenen hedeflere zorunluluktan dolayı değil, gerçek bir isteklilik haliyle katılmalarını amaçlamaktadırlar (Reuvers, Van Engen ve Vinkenburger, 2008, s. 29). Dönüştürücü liderlik tarzının organizasyon üyeleri üzerinde nasıl bir etki yarattığına dair yapılan araştırmalar sonucunda, organizasyon üyelerinin algıladıkları lider etkililiğini ve iş tatminlerini pozitif yönde etkileyerek arttırdığı sonucu elde edilmiştir (Samanta ve Lamprakis, 2018, s. 173).

1.6.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderler organizasyon üyelerinin görevlerini yerine getirmeleri ve başarı elde etmeleri gibi durumlarla sınırlandırılmış olarak, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine uygun ödüller veren liderlerdir. Bu liderler organizasyon üyelerinin performanslarını öncesinde genel olarak belirlenmiş standartlar çerçevesinde değerlendirmekte olup, belirlenen standartlar dışına çıkılmadığı sürece organizasyon üyelerine yönlendirmelerde veya müdahalelerde bulunmamaktadırlar (McCleskey, 2014, s. 122). Etkileşimci liderler, organizasyon üyelerinin bulundukları organizasyon içerisindeki performanslarını maddi ve manevi olabilecek koşullu ödül yöntemleriyle kontrol etmektedirler (Bono ve Judge, 2004, s. 902). Koşullu ödüller aracılığıyla organizasyon üyelerinin yalnızca kendi şahsi kişisel çıkarlarına göre hareket etmelerini sağlayan etkileşimci liderler, organizasyon üyelerinin söz konusu şahsi çıkarlarının gerçekleşmesi durumunda organizasyonun da hedeflerine ulaşacağı düşüncesine sahiptirler (Jensen, Andersen, Bro, Bøllingtoft, Eriksen, Holten ve Würtz, 2019, s. 10). Bu liderlik tarzında öncelikle organizasyon üyeleri için açık ve net hedefler belirleyen liderler, sonrasında ise bu hedefleri onlarla paylaşmaktadırlar ve hedefe ulaşılması durumunda elde edebilecekleri ödüllerden bahsetmektedirler. Eğer hedefe henüz ulaşılmamışsa lakin organizasyon üyeleri hedefe ulaşma doğrultusunda işlerini gerçekleştiriyorlarsa, liderler organizasyon üyelerinin acil olarak gerçekleşmesi gereken kişisel isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler (Bryant, 2003, s. 37).

1.6.3. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderliğin temel düşüncesinde “önce insan” mantalitesi ve “en iyi hizmeti sağlayabilme” yönünde oldukça yoğun bir gayret bulunmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 61). Hizmetkar liderler, kendilerinden daha öncelikli olarak organizasyon üyelerini düşünerek onları ön plana koyan, organizasyon üyelerini oldukları şekilde kabul eden ve onları değiştirme düşüncesi taşımayan, yer aldıkları organizasyon içerisinde güvenilir olarak tanımlanabilen liderlerdir (Kreitner, 1983). Kendilerini organizasyon üyelerinin yerine koyarak onların duygularını ve hislerini anlayıp, onlarla güçlü bir şekilde empati yapabilme yeteneğine sahiptirler (Greenleaf, 1977, s. 33). Bu tarzdaki liderler organizasyon üyelerine kişisel çıkarlarının ötesinde davranarak ve kişi odaklı bir yaklaşım benimseyip hizmet ederek, organizasyon

içerisinde karşılıklı güven ilişkilerine dayalı olan güçlü bağlar kurulmasını sağlamaktadırlar (Dierendonck, 2011, s. 1230).

Hizmetkar liderler organizasyon içerisinde kendilerini adanmış fedakar kişilik yapısı göstermekle birlikte, organizasyon üyelerinin de kendilerine inanmaları ve güvenmeleri sonucunda organizasyondan büyük ölçüde destek görmektedirler. Bu destek bağlamında organizasyon üyeleri, liderleri ve dolayısıyla da yer aldıkları organizasyonlar için gösterebilecekleri en iyi performansları gösterebilme isteği ve gayreti içerisindedirler (Dierendonck ve Patterson, 2010). Hizmetkar liderlerin hizmet etme isteği, zamanla yalnızca organizasyon içerisinde olmaktan çıkarak toplumsal boyutta hizmet ve yardım edebilme gayesine dönüşmektedir. Bu yüzden hizmet etme bilincini organizasyonda yer alan üyelere de katabilmek için çabalayan hizmetkar liderler, organizasyonel amaçlarla topluma yardım edebilmeyi amaçlamaktadırlar (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013, s. 64).

1.6.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler organizasyon üyelerinin sahip oldukları değerlere hitap eden, onları entelektüel olarak uyaran, belirli bir vizyonları olan, iletişim yönleri güçlü ve sergiledikleri davranışlarla organizasyon üyelerine ilham veren liderlerdir (House ve Howell, 1992, s. 83). Genellikle kriz dönemleri gibi zor zamanlarda ortaya çıkan karizmatik liderler, karşı karşıya kalınan krizleri çözebilmek konusunda uzmanca davranışlar göstererek ve kendilerinden beklenilenin çok daha üzerinde potansiyel sergileyerek organizasyon üyeleri tarafından “karizma” kavramı ile bağdaştırılmaktadırlar (Bell, 2013, s. 83). Karizmatik liderler organizasyon üyelerinin yalnızca kendilerine verilen işi yapmaya yönelik olan algılarını, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirebilmeyi amaç edinmeleri yönündeki algılara dönüştürebilmek için uğraşmaktadırlar. Bunun için de organizasyon üyelerine dışsal ve maddi olan ödülleri vurgulamak yerine, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirebilmek amacıyla yaptıkları işlerin daha değerli ve ahlaki açıdan daha doğru olduğunu benimsetebilmeyi hedeflemektedirler. Organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonun vizyonunu yerine getirmek adına yaptıkları işler karşılığında, öz yeterlilik ve öz saygı gibi manevi olarak kendilerini gerçekleştirme duygularını tatmin etme yönünde etkili olan ödüllere sahip olmaktadır (Conger ve Kanungo, 1998). Yukarıda açıklanan liderlik tarzlarına

ek olarak araştırmanın konusu olan toksik liderlik aşağıda ayrı bir başlık altında açıklanmıştır.

1.7. Toksik Liderlik

Toksik sözcüğü, Oxford sözlük tarafından 2018 yılının sözcüğü olarak seçilmiştir (Curato, 2019, s. 261). Bu sözcük günümüze Eski Yunancada yer alan “toksikón” sözcüğünden gelmiş olup, Eski Yunancada “okun ucuna sürülen zehir” anlamını ifade etmektedir (Akkuş ve Ünsar, 2019, s. 33). Dilimizde ise toksik sözcüğünün anlamı, Türk Dil Kurumu tarafından “zehirli” olarak belirtilmektedir (TDK, 2023). Zehirli sözcüğü tıp alanında gerçek bir zehirlenmeyi ifade etmekten, mecazi anlamda da zehirli veya zararlı davranışı ifade etmek amacıyla kullanılabilmektedir (Doğan, 2023, s. 10). İlk başlarda yalnızca fen alanında kullanım görmüş olan “toksik” sözcüğü, Whicker (1996) tarafından ilk kez yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır (Günsel, 2017, s. 27). Toksik liderlik kavramının tanımlanması ile ilgili araştırmaların büyük kısmı 2000’li yıllarda gerçekleştirilmiştir (Akkuş ve Ünsar, 2019, s. 34). Literatürümüzde “toksik”, “toksiklik” ve “toksisite” sözcükleriyle kullanılan ve ifade edilen söz konusu bu kavram, uluslararası literatürde “toxic” veya “toxicity” olarak kendisine yer bulmuştur (Bayrakçı, 2017, s. 35).

Geçmişten günümüze kadar araştırmacılar tarafından liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve genellikle liderlerin pozitif olan davranış ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Ancak gerçek hayatta, organizasyonlar içerisinde bazı negatif liderlik özelliklerine ve davranışlarına sahip liderler karşımıza çıkabilmektedir. Bu negatif özelliklere ve davranışlara sahip liderler arasında yer alan toksik liderler, organizasyon içerisindeki davranışları ve yıkıcı özellikleriyle oldukça büyük boyutlara varabilen organizasyonel zararlara sebep olmaktadır (Yılmaz, Bakan ve Olucak, 2020, s. 558). Toksik liderler organizasyonlar içerisinde ender olarak ve düşük ihtimal ile karşılaşılabilecek liderler olmamakla birlikte, sıklıkla karşı karşıya kalınabilen liderlerdir (Zengin, 2019, s. 2756) Tıpkı liderlik kavramında olduğu gibi, toksik liderlik kavramını da tamamen ortaya koyan ve açıklayan tek bir tanım bulunmamaktadır (Acarbay, 2022, s. 81). Reed (2004)’ e göre, toksik liderlik tanımlaması yalnızca bir organizasyon üyesine karşı negatif davranışlarda bulunan ve o üyede etki bırakan, fakat organizasyondaki diğer üyelerle iyi ilişkilere sahip olan liderlere yapılmamaktadır. Liderlerin toksik olarak tanımlanabilmesi için, yer aldıkları

organizasyonlarda geniş çaplı sayılabilen negatif davranışlarda bulunmaları ve organizasyonel hale gelmiş olan negatif bir etki sağlayabilmeleri gerekmektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015, s. 250). Nitekim toksik liderler, organizasyon içerisinde yıkıcı davranışlar gösteren ve işlevi olmayan kişisel niteliklere sahip olan liderlerdir. Toksik liderlere maruz kalmak organizasyon üyelerinin üzerinde büyük boyutlarda kalıcı hasarlar bırakabilmektedir. Toksik liderler bu hasarları, kasıtlı bir şekilde organizasyon üyelerine karşı zehirli davranışlarda bulunarak veya kasıtsız bir şekilde yönetim konusundaki beceriksizlikleri ve umursamaz olarak nitelendirilebilecek davranışlarıyla da verebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005, s. 29).

Toksik liderler organizasyon içerisinde yaptıklarını destekleyen ve fikirlerini benimseyen organizasyon üyelerine terfi gibi ödüller vererek onları önemli makamlara getirirlerken, yaptıklarına ve fikirlerine karşı eleştirilerde bulunan organizasyon üyelerini terfi gibi ödüllerden mahrum bırakarak önemli makamlara gelmelerine engel olmaktadır (Wilson-Starks, 2003, s. 2). Toksik liderlerin karar verme konusunda yalnızca kendi çıkarlarına yönelik olan davranışları ve bu davranışlarının sonuçları, organizasyon üyelerini ilk başta olduğundan daha kötü sayılabilecek durumlara taşıyabilme noktasına kadar getirebilmektedir (Tavanti, 2011, s. 127).

Toksik liderler sıklıkla organizasyon üyelerine karşı empatiden yoksun davranışlar göstermekte, meydana gelen durumlar karşısında yalnızca kendilerine sağlanabilecek olan faydaları gözeterek bencil tutumlar sergilemekte, kendilerini diğer organizasyon üyelerinden daha özel ve önemli kişiler olarak görmektedirler. Tüm bunlara ek olarak ise, organizasyon üyelerinin kendilerine karşı olumlu düşünceler içerisinde olmalarını beklemektedirler (Schmidt, 2008, s. 5). Bunun nedeni, yer aldıkları organizasyonların içerisinde kendilerini organizasyon üyelerinden çok daha üst özelliklere sahip insanlar olarak görmeleri ve organizasyonlar için ilahi bir lütuf niteliğinde olduklarını varsaymalarından kaynaklanmaktadır (Lubit, 2003, s. 2).

Toksik liderler yer aldıkları organizasyonların hedeflerini gerçekleştirerek kazandıkları başarıları sadece kendilerine ait şahsi başarılar olarak görmektedirler ve gelen takdirleri şahsi olarak görüp kabul etmektedirler. Ancak yer aldıkları organizasyonların hedeflerini gerçekleştirememeleri ve başarısızlıkla karşılaşmaları durumunda, kendilerinde hiçbir suç bulmamakla birlikte organizasyon üyelerinin başarısızlığın tek sorumlusu olduğunu düşünerek onları suçlamaktadırlar (Appelbaum

ve Roy-Girard, 2007, s. 19). Bu liderler organizasyon üyelerine karşı yoğun derecede manipülatif tavırlar sergileyerek, narsist kişilik özelliklerini yansıtarak ve çeşitli etik dışı davranışlarda bulunarak organizasyon üyelerinin içsel yaşam enerjilerinin düşmesine, ruh sağlıklarının bozulmasına, iş hayatlarının kötü yönde gitmesine (Lubit, 2003), tükenmişlik yaşama ihtimallerinin tetiklenmesine (Yılmaz ve Bakan 2019, s. 10) sebep olmaktadır.

Toksik liderler organizasyon üyeleri ile ilgili istemedikleri bir durumla karşılaştıklarında pozitif tutumlar göstererek yapıcı davranmak yerine, negatif tutumlar göstererek organizasyon üyelerine karşı yıkıcı davranışlarda bulunmayı tercih etmektedirler. Toksik liderlerin bu olumsuz davranışları sonucunda organizasyon üyelerinin motivasyon seviyeleri azalmaktadır ve organizasyon içerisindeki verimlilik seviyelerinde düşüşler gözlenmektedir (Bektaş ve Erkal, 2018, s. 435). Toksik liderin davranışlarından dolayı motivasyonları ve verimlilik seviyeleri düşen organizasyon üyelerinin, organizasyona karşı olan sadakatlerinde de azalma olacağını ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti içerisinde gireceklerini söyleyebilmek mümkündür (Yalçınsoy ve Işık, 2018, s. 1018).

1.7.1. Toksik Liderlerin Özellikleri

Toksik liderlerin genel özellikleri ele alındığında kibirli, doyumsuz ve egolu bir kişilik yapısına sahip oldukları söylenebilmektedir (Acarbay, 2022, s. 81). Green (2014, s. 27) yapmış olduğu araştırmada; toksik liderlerin bencil kişilik özellikleri sergilediklerini, etik yönlerde başarısız olduklarını, beceriksiz ve nevrotik bir yapılarının olduğunu belirlemiştir. Reyhanoğlu ve Akın (2016, s. 448), toksik liderlik ile ilgili yapılmış olan çeşitli tanımlamaları inceledikten sonra toksik liderlerin sahip olabileceği özelliklerle ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunmuşlardır:

1. Toksik liderler organizasyon üyelerine karşı kötü konuşmalar yapabilmektedirler ve bu konuşmaların içeriği hakaret boyutlarına gelebilmektedir.

2. Toksik liderler organizasyon üyelerinin iyi olma durumunu önemsemeyerek, onlara zarar veren davranışlarda ve eylemlerde bulunabilmektedirler.

3. Toksik liderlerin sergilemiş oldukları negatif davranışlar bütün organizasyon üyelerini etkilemektedir.

4. Toksik liderler yer aldıkları makamlardan dolayı elde etmiş oldukları kontrol ve yönetim yetkilerini organizasyon üyelerinin üzerinde tamamen kullanmaktadırlar.

5. Toksik liderler narsist olarak nitelendirilebilecek bir karakter yapısı taşımaktadırlar.

6. Toksik liderler organizasyon üyelerinin duygu durumlarının üzerinde negatif yönde etkiye sahiptirler.

7. Toksik liderler organizasyonların iklimlerini negatif hale getirmektedirler.

8. Toksik liderler sıklıkla kendi şahsi faydalarını gözetken ve kendilerini ön plana koyan bir karakter yapısındadırlar.

9. Toksik liderler organizasyon üyeleriyle empati kurma konusunda başarılı değildirler.

10. Toksik liderlere göre doğru olan düşünceler, kendilerinin sahip oldukları düşüncelerdir ve kendileriyle çelişen başka düşünceleri doğru bulmamaktadırlar.

Bir başka toksik liderlik özellikleri ile ilgili açıklama ise Williams (2005, s. 2) tarafından yapılmış olup, araştırmacıların belirlemiş oldukları toksik liderlik özelliklerini genel hatlarıyla derleme halinde sıralamıştır. Bu sıralama az şiddetli toksik liderlik özelliklerinden çok şiddetli toksik liderlik özelliklerine doğru gitmektedir. Liderlerin sıralanmış olan toksik liderlik özelliklerinin ne kadarını karşıladıklarına bağlı olarak, toksiklik durumlarının da o derecede artış göstereceği düşünülmektedir. Bu toksik liderlik özellikleri; beceriksiz, arızalı, uyumsuz, yetersiz, memnuniyetsiz, sorumsuz, ahlâk dışı, korkak, doyumsuz, egoist, kibirli, bencil, açgözlü, güvenilmez, aldatıcı, kötü niyetli, intikamcı ve suistimalcidir. Toksik liderliğin özelliklerinden sonra aşağıda toksik liderliğin alt boyutları açıklanmıştır.

1.7.2. Toksik Liderliğin Alt Boyutları

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeğinde, toksik liderliğin dört alt boyutu belirlenmiştir. Bu dört alt boyut sırasıyla; çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencilliktir. Alt boyutların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

1.7.2.1. Olumsuz Ruhsal Durum

Olumsuz ruhsal durum boyutunda liderler, organizasyon içerisinde dengesiz ve birbiriyle tutarsız olan davranışlar sergilemektedirler. Liderlerin ruhsal durumu organizasyonun ikliminin belirlenmesinde oldukça etkilidir. Liderlerin ruh halinin negatif olması durumunda, organizasyon üyeleri liderlerine karşı daha çekimser davranışlar göstermektedirler (Çelebi vd., 2015, s. 268). Liderler organizasyon içerisinde yer alan diğer üyelere karşı kötü niyetli ve manipüle edici davranışlar göstererek, organizasyonun iklimini zehirlenmektedirler ve organizasyon üyelerinin motivasyonlarını düşürmektedirler (Demir, 2020, s. 32).

1.7.2.2. Değer Bilmezlik

Değer bilmezlik boyutunda liderler, bir durum karşısında organizasyon üyelerine karşı kolaylıkla tavır almakta, başka insanların yanında organizasyon üyeleri hakkında negatif konuşmalarda bulunmaktan ve onları küçük duruma düşürmekten çekinmemekte, organizasyon üyelerine katı davranmakta ve emirler vermekte, organizasyon üyeleriyle iş dışında iletişim kurarak görüşmekten kaçınmaktadırlar (Çelebi vd., 2015, s. 268). Bunlara ek olarak liderler, organizasyon üyelerinin önceden yapmış oldukları yanlışları sık sık gündeme getirerek işlerinde yeteri kadar iyi ve yeterli olmadıkları düşüncesini organizasyon üyelerine benimsetme çabası içerisindeyler (Çankaya ve Çiftçi, 2020, s. 277).

1.7.2.3. Bencillik

Bencillik boyutunda liderler, organizasyonda yer alan diğer üyelere karşı benmerkezci bir tutuma sahiptirler (Çankaya ve Çiftçi, 2020, s. 277). Liderlerin davranış ve tutumlarında organizasyon üyeleri ile “biz” mantalitesi mevcut olmamakla birlikte, “ben” mantalitesi belirgin olarak görülmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 134). Liderlerin egoları oldukça ön plandadır ve egolarının tatmin edilebilmesi için organizasyon içerisinde yıkıcı davranışlarda bulunmaktadırlar (Demirel, 2015, s. 10). Liderler diğer organizasyon üyelerinin ön plana çıkmasını istemeyerek, kendilerini ön plana çıkarabilecek davranış ve hareketlerde bulunmaktadırlar çünkü sahip oldukları değerler büyük ölçüde kendilerine odaklanmış durumdadır (Williams, 2005, s. 4). Liderler kendilerini diğer organizasyon üyelerinden çok daha becerikli ve üstün bir konumda görmektedirler. Organizasyon içerisinde mevcut olarak yer aldıkları makamlardan çok daha ileri seviyelerdeki makamlarda olmayı hak ettiklerini düşünen

liderler, organizasyonun sadece kendileri aracılığıyla daha iyi yerlere gelebileceğine inanmaktadırlar ve kendilerini kusursuz insanlar olarak görmektedirler (Çelebi vd., 2015, s. 268).

1.7.2.4. Çıkarcılık

Çıkarcılık boyutunda liderler şahsi faydalarını ön planda tutmaktadırlar ve kendilerine terfi vb. faydalar sağlayabileceklerini düşündükleri insanlara karşı daha özel olan yapmacık davranışlarda bulunmaktadırlar. Organizasyonun başarısızlık ile karşılaşması durumunda liderler, başarısızlıktaki tek sorumluların organizasyon üyeleri olduğunu düşünmektedirler (Çelebi vd., 2015, s. 268). Organizasyonun elde ettiği tüm başarıların ise kendileri sayesinde kazanıldığını düşünmekte olan liderler, diğer organizasyon üyelerinin başarıdaki emeklerini ve haklarını görmezden gelmektedirler. Liderler tarafından sergilenen bu davranışlar sonucunda organizasyon üyelerinin yeni bir başarı için emek verme istekleri ve gayretleri büyük ölçüde düşmektedir (Demir 2020, s. 32).

1.7.3. Toksik Organizasyonlar ve Toksik Organizasyon Üyeleri

Toksik organizasyon kavramı; yıkıcı, aldatıcı, kaba, işlevsiz, manipülatif ve zorbalık içeren davranışların organizasyon üyeleri tarafından normal olarak karşılandığı ve sık sık yaşanıldığı organizasyonları tanımlamak için kullanılmaktadır (Kinder, Hughes ve Cooper, 2008, s. 9). Bu organizasyonlarda devamlı olarak bir kriz durumu ile karşılaşmakta, organizasyon üyelerinin yaratıcı yönleri görmezden gelinmekte, kısa vadeli sonuçlara odaklanılmakta ve genellikle organizasyon ile ilgili sağlıklı kararlar alınması konusunda başarısız olunmaktadır (Coccia, 1998, s. 32). Ayrıca sıklıkla fiziksel ve zihinsel yönden organizasyon üyelerini zorlayan bir dengesizlik durumu söz konusu olmaktadır. Söz konusu dengesizlik durumu, organizasyon üyelerinin üzerinde negatif yönde bir psikolojik etki bırakarak yüksek düzeylerde stresler yaşamalarına neden olmaktadır ve organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşama ihtimallerini arttırabilmektedir (Rasool, Wang, Tang, Saeed ve Iqbal, 2021, s. 3). Toksik organizasyonlarda bireysel olarak elde edilen başarılarla saygı duyulmaması ve ödüllendirilmemesi ile birlikte, organizasyon içerisinde başarı gösteren organizasyon üyelerine karşı küçümseyen alaycı davranışlar sergilenebilmektedir (Demir, 2020, s. 34).

Toksik organizasyonlar, diğer toksik olmayan veya düşük seviyede toksik olan organizasyonlara kıyasla daha düşük düzeyde performanslara ve verimlilik seviyelerine sahiptir. Bunun önemli bir nedeni ise organizasyon üyelerinin bulunmuş oldukları olumsuz organizasyon ortamları olmaktadır. Olumsuz organizasyon ortamlarında kişilerarası zayıf iletişim, umutsuzluk, moralsizlik ve depresiflik gibi organizasyon üyelerinin iş performansını etkileyebilecek negatif durumlar söz konusu olmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007, s. 18). Olumsuz organizasyon ortamlarının beraberinde getirmiş oldukları organizasyonel sonuçlara bakıldığında; organizasyon üyelerinde artan işe devamsızlık durumu, işten ayrılma sayılarında artışlar, işe sık sık geç kalmaların yaşanması ve organizasyon üyelerinin organizasyonda yer alan diğer üyelere karşı düşmanca davranışlarda bulunmaları örnek verilebilmektedir (Chamberlain ve Hodson, 2010, s. 455).

Toksik liderlik özellikleri göstererek organizasyon üyeleri üzerinde negatif yönde bir etki bırakan liderler, söz konusu toksik özellikleri her zaman bilinçli bir şekilde göstermemektedirler. Lakin liderlerin toksik liderlik özelliklerini bilinçli bir şekilde göstermemiş olmaları, organizasyon üyelerinin sahip oldukları toksik liderlik algılarında bir değişiklik yaratmamaktadır (Börü, Çakarel, Ufacık ve Arslan, 2020, s. 210). Bunlara ek olarak, organizasyonlarda toksik davranışların ve durumların görülmesinin sebebi her zaman yalnızca liderlerden kaynaklı olmamakla birlikte, bazen organizasyon üyelerinden veya organizasyondan kaynaklı sebepler olabilmektedir. Organizasyon üyeleri geçmişte edinmiş oldukları tecrübeleri ve bireysel özellikleri gibi sebeplerden dolayı organizasyon içerisinde toksik davranışlar sergileyebilmektedirler (Doğan ve Kıray, 2022, s. 359). Organizasyon üyelerinin veya liderlerin organizasyon içerisinde gerçekleştirebilecekleri toksik davranışlara; zorbalık yapmak, mobbing uygulamak, kötü davranmak, organizasyon içerisinde dışlayarak kişileri yalnızlaştırmak, kişiye özel olarak ayrıcalıklı davranmak, özel bilgileri başkalarına yaymak ve saldırganlık gibi davranışlar örnek verilebilmektedir (Moç, 2022). Literatürdeki araştırmalara bakıldığında, toksik liderlik kavramının tükenmişlik ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu bağlamda toksik liderlik davranışlarının organizasyon üyeleri üzerinde işten ayrılma ve tükenmişlik gibi etkiler yaratabileceğini söylemek mümkündür (Yavuz ve Akbulut, 2022, s. 114). Aşağıda toksik liderlik davranışlarının bir sonucu olarak organizasyon üyelerinde meydana gelebilecek olan tükenmişlik kavramı açıklanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı

İş yaşamının kalitesini ve organizasyonda yer alan üyelerin yaşadıkları iş stresini anlamaya yönelik merak, zaman içerisinde giderek artış göstermiş tükenmişlik kavramı hakkında yapılan araştırmaların artmasını teşvik etmiştir (Greenglass, 1991, s. 562). Tükenmişlik kavramı tarihte ilk kez, organizasyon üyelerinin işleriyle aralarındaki ilişkide meydana gelen psikolojik olarak işlerinden kopmaları veya soğumaları gibi durumları açıklamak amacıyla Herbert Freudenberger tarafından kullanılmıştır (Etzion, 2003, s. 215). İngilizce literatüründe “burnout” olarak yer alan ve literatürümüze “tükenmişlik” olarak geçmiş olan bu kavram, “insanın yaşadığı büyük bir bitkinlik durumu ve mesleği ile alakalı hissettiği öfke duygusu ile birlikte mesleğine karşı duymuş olduğu tutkuyu yitirmesi” olarak tanımlanmıştır (Yıldırım ve İçerli, 2010, s. 124).

İnsanların hayatlarından beklentileriyle, gerçek hayatlarında karşılaştıkları durumların birbirlerinin tersi olması durumunda yaşamış oldukları üzüntü halleri ve hayal kırıklıkları gibi durumlara ek olarak, günlük hayatlarında ortaya çıkan stresli durumların da devamlı hale gelmesi ile tükenmişlik meydana gelmektedir (Pines, 2013, s. 1). Tükenmişlik, herhangi bir organizasyonda yer alarak çalışma faaliyeti gösteren organizasyon üyelerinde ortaya çıkabilen bir durumdur (Karapınar ve Gürbüz, 2015, s. 246). Motivasyon ve içsel yaşam enerjisinin aşamalı bir şekilde giderek azalması ile ortaya çıkan tükenmişlik durumu, organizasyon üyelerinin hayatlarında devamlı hale gelmiş olan stres ve zorluklara karşı verdikleri duygusal tepkileridir (Shirom, 1989). Tükenmişlik, organizasyon üyelerinin hızlıca belirtiler göstererek içerisinde bulunmuş oldukları ruh hallerini dış dünyaya yansıttıkları bir durum değildir. Tükenmişlik belirtileri kademeli olarak artan aşamalarla kendisini göstermekte ve yavaşça ilerlemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). Tükenmişlik durumu, organizasyon üyeleri için özünde psikolojik bir süreç halinde ilerlemektedir ve gerçekleşmektedir (Jackson ve Schuler, 1983, s. 59). Bazı kuramcılar organizasyon üyelerinin tükenmişlik duygularını aşabilmek ve iyi ruh hallerine kavuşabilmek amacıyla çaba göstermeleri yerine, tükenmişlik durumlarını kabullenmelerini ve

mevcut durumlarıyla uyumlu karamsar bir psikoloji içerisinde bulunmalarını en büyük tehlike olarak düşünmektedirler (Dolgun, 2010, s. 1).

Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğu, sağlık ve öğretmenlik alanları gibi hizmet sektöründe yer alan organizasyon üyeleri üzerine odaklanmıştır. Bunun sebebi olarak, meslekleri gereği doğrudan insanlarla etkileşim içerisinde bulunan ve sıklıkla bu uyarana maruz kalan organizasyon üyelerindeki tükenmişlik durumunun, diğer daha az etkileşim gerektiren mesleklerde yer alan organizasyon üyelerine oranla daha fazla ve daha yoğun olarak ortaya çıkabileceği düşüncesidir (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 628). Organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşama sebeplerinin demografik özelliklerinden veya kişilik özelliklerinden kaynaklı olabileceğine dair birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, sonuç olarak özellikle organizasyon içerisinde yer alan faktörlerin tükenmişlik üzerinde oldukça etkili olduğu belirlenmiştir (Maslach ve Leiter, 2016, s. 355). Söz konusu organizasyon içi faktörler; iş yükünün seviyesi, adaletli davranışların derecesi, kontrol yeterliliği ve erişilebilirliği, elde edilen başarıların ödüllendirilme durumu, organizasyonun değerleriyle organizasyon üyelerinin sahip oldukları değerlerin arasındaki uyum derecesi ve organizasyon üyeleri arasındaki sosyal ilişki durumu gibi değişkenlerin olumsuzluğunun sonucu olabilmektedir (Boamah ve Laschinger, 2016, s. 165). Bunlara ek olarak, organizasyon üyeleri birbirleri ile iletişim kurarak yer aldıkları organizasyon hakkında olumsuz fikir ve deneyimlerini paylaşabilmekte, yer aldıkları organizasyonun kötü yönlerini daha açık olarak idrak edebilmektedirler. Bu durum organizasyon üyelerinin tükenmişlik belirtileri göstermelerine yol açarak, işten ayrılma niyeti içerisinde girmelerini sağlayabilmektedir (Geurts, Schaufeli ve De Jonge, 1998, s. 344).

Organizasyon üyelerinin tükenmişlik durumu, yer aldıkları organizasyon içerisinde düşük seviyelerde performans sergilemelerine sebep olabilecek duygu durumlarına sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir (Randall ve Scott, 1988, s. 336). Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinin, yer aldıkları organizasyon ortamından uzaklaşmak amacıyla genellikle işten ayrılmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Kelly, Gee ve Butler, 2021, s. 2). Nitekim tükenmişliğin organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiş bir gerçekliktir (Weisberg, 1994, s. 4). Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyeleri, psikolojik yönden yer almış oldukları organizasyondan uzaklaşmaktadırlar ve işten

ayrılma niyeti içerisinde girmektedirler (Moneta, 2011, s. 274). Lakin tükenmişlik yaşamasına rağmen organizasyonda yer almaya devam eden organizasyon üyelerinde, psikolojik ve fiziksel yönden düşüşler seyredilebilmekle birlikte, üstün performanslar sergileyebilme gayreti yerine standart düzeylerde işlerini tamamlayabilme eğilimlerinin bulunabilmesi muhtemeldir. Bu durum organizasyon üyeleri tarafından yapılan işlerin kalite düzeylerinde negatif yönde etkilere sahip olmaktadır ve organizasyonun büyük maliyetlerle karşılaşmasına sebep olabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 63).

2.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerindeki fiziksel belirtiler ilk başta hafif ve ufak belirtiler gibi gözükmekte olup, zaman içerisinde ilerleyerek büyük ve şiddetli belirtiler haline dönüşebilmektedirler (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişliğin belirtileri genel olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve davranışsal belirtilerdir (Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur, 2010, s. 403)

2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinde sıklıkla karşılaşılan ve gözlemlenebilen fiziksel belirtiler; devamlı halsizlik durumu, uyumakta zorluk çekme, alkol ve uyuşturucu gibi maddelerin kullanımıdır (Rodow, 1999, s. 38). Bunlara ek olarak; soğuk algınlığı, grip ve sırt ağrısı (Kahill, 1988, s. 286); kramplar ve güçte azalma (Aslan vd. 2005, s. 2); yüksek tansiyon (Ertek, Özkan, Candansayar ve İlhan, 2020, s. 13); diyabet, alerjik reaksiyonlar ve deri ile ilgili problemler (Maslach ve Leiter, 1997); kronik hale gelen hastalıklar (Ören ve Türkoğlu, 2006, s. 3); mide ve bağırsakta ortaya çıkabilecek hastalıklar, nefes almada zorluk yaşama, şiddetli baş ağrıları, kalp çarpıntısı ve organizasyon üyelerinin kısa süre içinde yaşadığı kilo kaybı veya kilo artışı örnek verilebilmektedir (Belcastro, 1982, s. 1045). Organizasyon üyelerinin tükenmişlik durumu yaşamaları ile birlikte ortaya çıkan fiziksel belirtiler, oldukça ilerleme göstermiş olan tükenmişlik durumlarının bir habercisi niteliğinde olabilmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006, s. 2)

2.2.2. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtiler, tükenmişliğin diğer belirtilerine göre dışarıdan gözlemlenebilmesi ve belirginliği daha az ve zor olan belirtilerdir. Psikolojik belirtilere sahip olan organizasyon üyelerinde sinirli ve huzursuz ruh halleri, psikolojik yönden kırılganlık ve hassaslık, benlik saygılarında azalma, diğer organizasyon üyelerine karşı düşmanca hisler geliştirme, enerjisizlik, umutsuzluk, artış gösteren ailevi problemler, genel olarak negatif çerçevede bakış açıları ve hayatlarından memnuniyetsizlik, zihin karmaşıklığı, olay ve durumlara karşı kaygılı yaklaşımlar ile birlikte depresyon halleri gözlemlenebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). Psikolojik belirtiler göstermeye başlayan organizasyon üyelerinin en belirgin özelliklerinden birisi de, amaçlamış oldukları hedefleri gerçekleştirememiş olmalarından dolayı sahip oldukları “başkaları tarafından engellenmişlik” duygusu olmaktadır (Kazu ve Yıldırım, 2021, s. 468).

2.2.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler, organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları tükenmişlik durumlarının dışarıdan gözlemlenebilmesi ve diğer insanlar tarafından anlaşılabilmesi açısından daha kolay olan belirtilerdir. Organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları tükenmişlik durumlarını davranışsal belirtiler halinde göstermeye başlamaları, tükenmişliklerinin ileri ve kritik seviyelere gelmiş olduğunu ortaya koymaktadır (Türe, 2008, s. 18). Davranışsal belirtilere sahip olan organizasyon üyelerinde genellikle gözlemlenen davranışlar; sosyalleşme seviyelerinde belirgin azalmalar, yer aldıkları organizasyonlara gitmemek, işlerini yaparken yavaş olmak, diğer insanlara karşı kötü veya incitebilecek sözler sarf etmek, her şeye ve herkese karşı şüpheli yaklaşımlarda bulunmak, insanlarla iletişim kurmayı istememek, sıklıkla ağlamak ve yoğun duygusal patlamalar yaşamaktır (Izgar, 2000, s. 24). Bu belirtilerden dolayı hayata karşı negatif bakış açıları geliştirerek devamlı olarak yoğun içsel stresler yaşayan organizasyon üyeleri, ilgi odaklarını değiştirebilmek ve stresli ruh hallerini azaltabilmek amacıyla farklı konularda aşırı dereceye varan eğilimler gösterebilmektedirler. Organizasyon üyelerindeki bu söz konusu eğilimler; fazla yemek yeme davranışları, yoğun derecede çay/kahve tüketimleri ve aşırı alkol kullanımları gibi konularda görülebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 31).

2.3. Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişlik durumu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986, s. 192). Duygusal tükenme boyutunda organizasyon üyelerinin kendi içlerinde yaşamış oldukları içsel bir boyut söz konusuysa, duyarsızlaşma boyutunda ise söz konusu içsel boyutun sınırları aşılmakta ve kişilerarası ilişkilerde belirgin olan bazı davranışların görüldüğü dışsal bir boyut gözlemlenmektedir (Arı vd., 2010, s. 145). Tükenmişliğin boyutları ve bu boyutların açıklaması aşağıda yer almaktadır.

2.3.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin organizasyon üyeleri üzerindeki en belirgin ve yaygın etkilerinden birisi olan duygusal tükenme boyutu, organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları temel olarak stresli ruh hallerini ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 399). Duygusal tükenme genellikle fazla iş yükü ve iş yerinde meydana gelen çatışmalardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme yaşayan organizasyon üyeleri işleri gereği başka bir insana yardım edebilecek veya ilgilenebilecek enerjiyi kendilerinde bulamamaktadırlar (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 64). Organizasyon üyeleri işleri gereği karşılaşmış oldukları taleplere cevap verebilmek ve söz konusu taleplere yetişebilmek amacıyla kendi potansiyellerinin tamamını kullanabilmek konusunda çaba gösteriyor olsalar da, gelen taleplere yetişememektedirler ve gerçekleşen bu durumun karşısında duygusal anlamda ezildiklerini hissetmektedirler (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9). Organizasyon üyeleri talepler karşısında duygusal olarak ezildikçe ve tükendikçe, artık gelen talepler karşısında kendilerinden verebilecekleri bir şeylerinin kalmadığı düşünceleri gelişmeye başlamaktadır (Schwab ve Iwanicki, 1982, s. 61).

Duygusal tükenme yaşayan organizasyon üyelerinde bireysel yıpranmanın da etkisi ile enerji düşüklüğü ve devamlı olarak seyreden yorgunluk hali ön plana çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016, s. 351). Ertesi gün tekrar mevcut olarak çalışmış oldukları organizasyonda bulunacak olma düşünceleri, tükenmişlik yaşayan organizasyon üyeleri için genellikle istenmeyen olumsuz bir durum olmakla birlikte; büyük bir korku ve endişenin kaynağı haline gelmektedir (Dikmetaş, Top ve Ergin, 2011, s. 139).

Duygusal tükenmenin en çok görüldüğü meslek grupları çoğunlukla insanlarla etkileşim seviyesinin yüksek olduğu meslekler olmaktadır. Bunun sebebi, etkileşimin yüksek olduğu mesleklerde yer alan organizasyon üyelerinin devamlı olarak yüksek düzeyde psikolojik ve duygusal yönlerde yüklenmeler yaşamaları ve uyaranlara maruz kalmalarıdır (Örmen, 1993, s. 1). Bu nedenden dolayı söz konusu organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyon bünyesindeki etkinlik ve faaliyetlere katılımlarını oldukça düşürmektedirler ve işleri ile ilgili insanlarla iletişimlerini minimum düzeye indirmektedirler (Hamman ve Gordon, 2000, s. 35).

2.3.2. Duyarsızlaşma

Organizasyon üyelerinin işlerinden kaynaklı olarak yaşadıkları duygusal stresi tolere edebilmek amacıyla kullandıkları bir yöntem olan duyarsızlaşma, işleri ile ilgili olan insanlara karşı geliştirmiş oldukları negatif yöndeki duygu ve düşünceleri ifade etmektedir (Wright ve Bonett, 1997, s. 493). Duyarsızlaşma yaşayan organizasyon üyeleri, işlerini yapabilmek konusunda duymuş oldukları heyecan ve isteklilik hallerini yitirmektedirler (Gündüz, 2005, s. 153). İşleri gereği ilgilenmek veya muhatap olmak durumunda kaldıkları kişilere karşı insani duygulardan uzak ve soğuk olarak nitelendirilebilecek davranışlar göstermektedirler (Kaçmaz, 2005, s. 29). Diğer insanlara karşı olumsuz tavırlar sergilemekle birlikte, oldukça katı ve anlayıştan uzak bir kişilik yapısı yansıtmaktadırlar (Naktiyok ve Karabey, 2005, s. 183). İşleri gereği karşılaşmış oldukları insanların, hayatlarında kendi paylarına düşenleri hak etmiş olan insanlar olduklarını ve onlar için hak etmiş olduklarına ek olarak bir şeyler yapmak konusunda çaba gösterilmesinin gereksiz olduğunu düşünmektedirler (Wright ve Bonett, 1997, s. 492).

Yaşamış oldukları duyarsızlaşmadan kaynaklı olarak bir arada bulundukları insanlara karşı alaycı davranış ve tutumlarda bulunan organizasyon üyeleri (Brenninkmeijer ve VanYperen, 2003, s. 16), iş ile bağlantılı olarak ilgilendikleri insanları bir birey olarak ele almayıp nesneleştirerek cansız varlık isimleriyle bağdaştırma ve bu yöntemle duygusal olarak uyarılma seviyelerini en aza indirebilme eğiliminde bulunabilmektedirler (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986, s. 630). Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinde görülen söz konusu duyarsız davranış ve tutumlar zaman geçtikçe daha çok belirginleşmekte ve ilerlemekte olup, insanlık dışı olarak nitelendirilebilecek davranışlar haline gelebilmektedir. İleri

düzeylelerde duyarsızlaşma yaşayan organizasyon üyeleri, başka insanların isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda tepkisiz tavırlar göstererek, yalnızlaşma eğilimi içerisinde olmaktadır (Hamman ve Gordon, 2000, s. 35).

2.3.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Düşük kişisel başarı hissi en genel haliyle; organizasyon üyelerinin kendilerini geçmişteki durumlarıyla karşılaştırdıklarında, eskisinden daha az yeterlilik seviyelerine sahip oldukları düşüncelerine ulaşmalarıdır (Brenninkmeijer ve VanYperen, 2003, s. 16). Kişisel başarı hissini azalması nın nedenleri olarak; organizasyon üyelerinin büyük beklentiler ile işe başlamaları lakin beklentilerinin gerçekleşmemesi, yaptıkları iş ile ilgili prosedür gereği kısıtlamaların olması, organizasyonda iş ile ilgili az kaynağa sahip olunmasından dolayı işi gerçekleştirebilme konusunda zorluklar yaşamaları, işbirliği yapma konusunda zayıf ve isteksiz iş arkadaşlarına sahip olmaları ve başarı kazanmaları gibi durumlarda takdir edilmemeleri örnek gösterilebilmektedir (Jackson ve Schuler, 1983, s. 60). Kişisel başarıda azalmanın sonuçları olarak; organizasyon üyelerinin verimlilik ve motivasyon seviyelerinde düşüşler yaşamaları, yapmakla yükümlü oldukları işleri gerçekleştirmekte zorlanmaları veya işleri gerçekleştirememeleri örnek verilebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016, s. 352). Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyeleri kendileri ile ilgili devamlı olarak negatif öz eleştiriler yapmakta olup, yapmış oldukları iş konusunda göstermiş oldukları başarılarından memnuniyet duymamakta (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99) ve işleri ile ilgili almış oldukları ilerlemelerin düşük seviyelerde bulunduğunu hissetmektedirler (Wright ve Bonett, 1997, s. 494). Bunlara ek olarak, organizasyon üyeleri artık karşılaştıkları sorunların ve zorlu durumların üstesinden gelmelerini sağlayacak kişisel gücü kendilerinde bulamamakta, devamlı olarak yeni sorunlar ve sıkıntılarla karşılaşacaklarını düşünmekte ve yenilmişlik psikolojisi içerisine girmektedirler (Dolgun, 2010, s. 3).

2.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, hem tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerini hem de yer aldıkları organizasyonlar ile birlikte etkileşimde bulundukları diğer insanları da negatif yönlerde etkileyen ve birtakım sonuçları beraberinde getiren bir durumdur (Özkan, 2012, s. 29). Tükenmişliğin sonuçları bireysel ve çevresel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.4.1. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişlik durumunun yaşanması organizasyon üyelerine fiziksel ve zihinsel yönden enerji kayıpları yaşatmaktadır ve bu durum organizasyon üyelerinin işlerine karşı duymuş oldukları ilgilerinin düşmesiyle birlikte, organizasyon içerisindeki verimlilik seviyelerinde azalmaların meydana gelmesine sebep olabilmektedir (Schuster ve Nelson, 1984, s. 299). Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinin yaşamış olduğu yorgunluk ve gerginlik halleri zaman içerisinde kronikleşmektedir ve bunun bir sonucu olarak, soğuk algınlığı ve psikolojik kaynaklı bedensel rahatsızlıklar yaşama olasılıkları artmaktadır (Özkan, 2012, s. 29). Bunlara ek olarak; depresyon belirtileri, benlik saygılarında belirgin düşüşler, alıngan ruh halleri, alkol ve ilaç tüketimlerinin artış göstermesi, cinsel sorunlarla karşılaşmaları ve uyku problemleri yaşamaları gibi bireysel sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Dinçerol, 2013, s. 50).

2.4.2. Çevresel Sonuçlar

Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinin iş tatminlerinde ve yer aldıkları organizasyonlar içerisindeki iş performanslarında düşüşler görülebilmektedir. Bu durumun sonuçları olarak da; organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyonlara karşı vermiş oldukları hizmetlerin kalitelerinde azalmaların meydana gelmesi, organizasyona karşı olan bağlılık seviyelerinde düşüşler gözlenmesi, işe gitmek istememeleri, iş ile ilgili sık sık memnuniyetsizlik yaşayarak şikayette bulunmaları gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Dolgun, 2010, s. 9). Söz konusu durumlar devam ederek, organizasyon üyelerinin işten ayrılmalarının artması gibi istenmeyen sonuçlara neden olabilmekte ve organizasyonlarda tükenmişlik durumunun olumsuz sonuçları ile birlikte yüksek maliyetlerle de karşı karşıya getirebilmektedir (Hogan ve McKnight, 2007, s. 119).

Organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları tükenmişlik durumunun çevresel sonuçları özel hayatlarında da ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinin yakın çevreleri ve aileleri tükenmişliğin belirtilerini ağır bir şekilde hissedebilmektedirler ve devam eden süreçlerde çeşitli sorunlar ve çatışmalar meydana gelebilmektedir (Işıkhani, 2016, s. 380). Nitekim Maslach ve Jackson (1981), tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinin aile ilişkilerinde ve evlilik hayatlarında çeşitli sorunlar yaşayabileceklerini belirtmişlerdir (Çalgan, Yeğenoğlu ve Aslan, 2009, s. 68).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyon ile olan iş bağlantılarını bırakmaya yönelik olarak, isteklilik halleriyle vermiş oldukları bilinçli bir karar olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993, s. 262). Genellikle organizasyon ve organizasyonda yapmakta oldukları işlerinin getirmiş olduğu koşullar konusunda tatminsizlik duygusu yaşayan organizasyon üyelerinde, bu tatminsizlik duygularını ortadan kaldırabilmek amacıyla işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Bu niyete sahip olan organizasyon üyeleri henüz işten ayrılma eylemini gerçekleştirmemiş olmakla birlikte, işten ayrılma konusunda belirginleşmiş bir düşünceye ve niyete sahiptirler (Gerçek, Atay ve Dündar, 2015, s. 74). Bundan dolayı işten ayrılma niyeti, organizasyon üyelerinin organizasyonda aktif olarak yer almış oldukları işleri hakkında, işe devam sağlamak ya da sağlamamak konusundaki kararlarını vermeleriyle ilgili olan bir süreçtir (Long, Thean, Ismail ve Jusoh, 2012, s. 576).

Son yıllarda organizasyonlar için en önemli konulardan biri, organizasyonların içerisinde yer alan ve başarılı olarak değerlendirilen organizasyon üyelerinin kaybedilmemesi için neler yapılabileceği konusu haline gelmiştir (Fang, 2009). Organizasyon içerisinde başarı gösteren organizasyon üyelerinin işten ayrılma eylemlerinde bulunması, organizasyon için olumsuz ve arzu edilmeyen bir durum olmaktadır. Büyük organizasyonlarda boş kalan makamlar için yeni organizasyon üyeleri bulabilmek ve söz konusu boş makamları doldurabilmek ciddi bir problem olmamaktayken, küçük ve orta büyüklükteki organizasyonlarda tecrübeli ve bulundukları makamlarda tek işgören olarak yer alan organizasyon üyelerinin işten ayrılmaları organizasyonlar açısından büyük problemlere sebebiyet verebilmektedir (Uludağ, 2009, s. 351). Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetine sahip olmaları durumunda, organizasyonların işten ayrılma niyetlerini söz konusu organizasyon üyelerinin işten ayrılma eyleminde bulunmalarından önce anlayabilmeleri ve sahip oldukları işten ayrılma niyetlerine sebep olan faktörlerin düzeltilmesini veya ortadan kaldırılmasını sağlayabilmeleri, organizasyonların başarılı organizasyon üyelerinin kaybını engelleyebilmesi açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Arı vd., 2010, s. 144).

3.2. İşten Ayrılma Karar Süreci

İşten ayrılma niyetine sahip olan organizasyon üyelerinin işten ayrılma eyleminde bulunmaları durumunda temel olarak iki farklı seçenek bulunmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyon üyelerinin farklı iş imkanları arayışları içerisinde girmeyerek direkt olarak organizasyondan ayrılma eyleminde bulunmaları şeklindedir. İkincisi ise, organizasyon üyelerinin farklı bir iş bulabilmek amacıyla yeni iş araştırmaları yapmaları ve bu araştırmaların dolaylı olarak yer aldıkları organizasyonları bırakmalarına sebep olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s. 193-194).

Mobley (1977, s. 238), işten ayrılma sürecini açıklamaya yönelik en etkili aşamaları, belirlemiş olduğu modelde sıralı olarak ortaya koymuştur. İlk aşamada organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonları birçok açıdan değerlendirmekte olup, değerlendirmeleri sonucunda ikinci aşamaya geçmekte ve yer aldıkları mevcut organizasyon ile ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizlik düşüncelerine sahip olmaktadır. Üçüncü aşamada, organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyonlardan memnuniyet duyduklarını düşünmeleri durumunda işten ayrılma aşamaları sona erecektir ve mevcut olarak yer aldıkları organizasyonlara devam sağlayacaklardır. Organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyonlardan memnuniyet duymadıklarını düşünmeleri durumunda ise, işten ayrılma niyetleri oluşacaktır ve bir sonraki aşamaya geçilecektir. Dördüncü aşamada, organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonlardan ayrılmasının kendilerine sağlayabileceği faydaları ve zararları hesaplamaktadırlar. Eğer ki yer aldıkları organizasyonlardan ayrılmasının faydasının daha yüksek olduğunu düşünürler ise, beşinci aşamaya geçilecek ve organizasyon üyelerinin alternatif iş arayışları başlayacaktır. Organizasyon üyeleri iş arayışı süreçlerindeyken eğer iş bulabilirlerse, yedinci ve sekizinci aşamalar olan alternatif işi değerlendirme ve mevcut işleri ile alternatif işi kıyaslama aşamasına geçeceklerdir. Yapılan kıyaslama sonucunda alternatif işin daha mantıklı bulunması durumunda, organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonları bırakma kararı almaktadırlar ve son aşama olan işlerinden ayrılma eyleminde bulunmaktadırlar (Demirkıran ve Erdem, 2014, s. 294). Mobley (1977, s. 238)'in organizasyon üyelerinin işten ayrılma kararlarını verdikleri sürecin ilerleyişi hakkında belirlemiş olduğu 10 aşama aşağıda yer almaktadır:

Tablo 4. İşten ayrılma karar süreci

1.	İşin değerlendirilmesi
2.	İşe karşı duyulan memnuniyet veya memnuniyetsizlik
3.	İşi bırakma düşüncesi
4.	Yeni iş aramanın faydasının değerlendirilmesi / mevcut işten ayrılmanın maliyetinin değerlendirilmesi
5.	Alternatif iş arama niyeti
6.	Alternatif iş arayışı
7.	Belirlenen alternatiflerin değerlendirilmesi
8.	Alternatiflerin mevcut iş ile karşılaştırılması
9.	İşte kalma veya işten ayrılma niyeti
10.	İşte kalma veya işten ayrılma eyleminin gerçekleştirilmesi

Kaynak: Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

3.3. İşten Ayrılma Türleri

Organizasyon üyelerinin işten ayrılmaları ile ilgili sınıflandırılması Mathis, Jackson, Valentine ve Meglich (2017, s. 182) 'e göre; “gönüllü ve gönülsüz”, “işlevsel ve işlevsiz”, “kontrol edilebilir ve kontrol edilemez” olmak üzere üç ayrı grupta toplanmıştır. Söz konusu grupların açıklaması aşağıda yer almaktadır:

Gönülsüz: Organizasyon üyelerinin performanslarındaki düşüklükten kaynaklı olabileceği gibi, yer aldıkları organizasyonların kurallarına aykırı hareketlerinden dolayı veya organizasyonların kararlaştırmış olduğu işten çıkarmalar gerekçesiyle organizasyonlar tarafından işten çıkarılmalarını da ifade etmektedir.

Gönüllü: Organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyonlardan kendi karar ve istekleri ile ayrılmalarını ifade etmektedir.

İşlevsel: Yer aldıkları organizasyonlar içerisinde kendilerinden beklenen performansı göstermeyen veya görevlerini yerine getirmeyen organizasyon üyelerinin işten ayrılmalarını ifade etmektedir.

İşlevsiz: Organizasyonların içerisinde yüksek performans gösteren veya oldukça önemli makamlarda bulunan organizasyon üyelerinin işten ayrılmalarını ifade etmektedir.

Kontrol Edilemez: Organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonların kontrolleri dışında gelişen nedenlerden dolayı işten ayrılmaktadırlar.

Kontrol Edilebilir: Organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonların kontrollerinde gelişen sebeplerden dolayı işten ayrılmaktadırlar.

3.4. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlere genel olarak bakıldığında; yer aldıkları organizasyonların kültürleri, diğer organizasyon üyeleri ile olan etkileşimlerinin ve iletişimlerinin düzeyleri, yapmış oldukları işleri veya yer aldıkları makamları ile ilgili istek ve beklentileri, yer aldıkları organizasyonlar içerisinde yapılan ödüllendirmelerin organizasyon üyelerini tatmin etme dereceleri ve yapmış oldukları işten kazandıkları ücret miktarları olduğu görülmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 160). Söz konusu bu faktörler göz önüne alındığında, organizasyonların sahip oldukları başarılı organizasyon üyelerini kaybetmemeleri amacıyla organizasyon üyelerine geniş kapsamlı imkânlar sunabilmesi gerekmektedir. Bu imkânlar; organizasyon üyelerini tatmin edecek seviyelerde ücretler vermek, pozitif organizasyon kültürü sağlamak, organizasyon üyelerinin kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla eğitimler alabilmelerini sağlamak, organizasyon üyelerine daha üst makamlara yükselebilmeleri yönünde fırsat ve imkânlar tanımak şeklinde olabilmektedir (Lin, 2006). Mattila (2006)'ya göre organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetini etkileyen üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; organizasyonel, demografik ve dışsal faktörlerdir. Organizasyonel faktörler; organizasyon üyelerinin işe karşı duydukları memnuniyet ve stres gibi bileşenleri içermektedirken, demografik faktörler; cinsiyet ve medeni durum gibi bileşenlerden oluşmaktadır. Dışsal faktörlere ise organizasyon üyelerinin mevcut olarak yer almış oldukları organizasyonların haricinde, alternatif olarak çalışabilecekleri başka organizasyonların var olması örnek verilebilmektedir.

3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerini eyleme dönüştürmeleri hem organizasyonlar açısından hem de organizasyonlarda yer alan diğer organizasyon üyeleri açısından bazı olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Organizasyonlar yeni bir organizasyon üyesi alımı yaparak, onu yer alacağı pozisyona yönelik yetiştirmek durumunda kalabilmektedir. Bu durum, organizasyonlar açısından oldukça zaman alan ve maliyetli bir süreci beraberinde getirmektedir. Organizasyon içerisinde yer alan diğer organizasyon üyeleri ise alışmış oldukları iş arkadaşlarının kaybına alışma süreçlerinde zorluk yaşayabilmekle birlikte, işe yeni başlayacak olan organizasyon üyesi ile ilgili ilişkilerinin belirsizlik durumundan dolayı endişe duyabilmektedirler (Scott, Connaughton, Diaz-Saenz, Maguire, Ramirez, Richardson ve Morgan, 1999, s. 401). Bütün bu durumlara ek olarak, organizasyon üyelerinin işten ayrılmaları durumunda organizasyonlar için daha düşük maliyetler ile yeni organizasyon üyeleri edinebilmek bir avantaj olmaktadır; yeni organizasyon üyelerini arama süreçlerinin uzaması durumunda organizasyonların karşılaşılabileceği zorluklar ve kaybetmek istemedikleri nitelikli organizasyon üyelerinin işten ayrılmış olabilmeleri ihtimali dezavantaj olmaktadır (Johnsrud ve Rosser, 2002, s. 518).

İşten ayrılma eylemini gerçekleştiren organizasyon üyeleri açısından karşılaşılabilecek sonuçlar ise; karşılanamayacak yüksek beklentilere sahip olarak hayal kırıklıklarına uğrayabilmeleri, kıdem kaybı yaşayabilmeleri, sosyal ortamlarının bozulabilmesi vb. olumsuz sonuçlar olabileceği gibi; artan iş ücretleri, organizasyon içerisinde yaşanan streslerden ve zorluklardan kurtulmaları gibi pozitif sonuçlar da olabilmektedir (Rehman, 2012, s. 84). Organizasyon üyelerinin gerçekleştirmiş oldukları işten ayrılma eylemleri; yalnızca organizasyonlar ve organizasyonların içerisinde yer alan diğer organizasyon üyeleri açısından belirli sonuçlar getirmemekle birlikte, genel ekonomi çerçevesinde bakıldığında da üretim kayıpları gibi istenmeyen sonuçlara sebebiyet verebilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009, s. 37).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonların ve organizasyon üyelerinin başarı kazanabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri açısından, organizasyonlar içerisinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan liderlerin rolü oldukça kritiktir (Akbulut ve Yavuz, 2022, s. 108). Lakin tüm liderler yer aldıkları organizasyona ve organizasyon üyelerine katkı sağlayacak davranışlar göstermemekle birlikte, aksine zararlı olarak nitelendirilebilecek toksik liderlik davranışları gösterebilmektedirler (Bozkurt, Çoban ve Çolakoglu, 2020, s. 705). Organizasyonların içerisinde gerçekleşen olumsuz sayılabilecek ve dolayısıyla da istenmeyen sosyal etkileşimlerin yaratmış olduğu organizasyonel etkilerin, organizasyonların içerisindeki olumlu sosyal etkileşimlerin yaratmış olduğu organizasyonel etkilerden daha belirgin ve kuvvetli oldukları bilinmektedir. Bu sebeplerden dolayı toksik liderleri ayırt edebilmek ve organizasyonel zararlarla karşılaşmadan önce onlara müdahale edebilmek oldukça önemli bir konudur (Einarsen Aasland ve Skogstad, 2007, s. 208).

Toksik liderlerin organizasyon içerisinde göstermiş oldukları olumsuz davranışlar ve tutumlar, organizasyon üyeleri üzerinde negatif yönde bir etki bırakarak tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Çetinkaya ve Ordu, 2018, s. 17). Organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşamaları beraberinde bireysel ve organizasyonel olarak katlanılması zahmetli olan olumsuz sonuçları getirebilmekte ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Onay ve Kılıcı, 2011, s. 365). Bu bilgilerin ışığında, toksik liderlik algısının organizasyon üyelerinin tükenmişlik seviyelerine etkisi ile toksik liderlikten kaynaklı olarak yaşanan tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinin anlaşılmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın, toksik liderlerin organizasyon üyeleri üzerinde yaratmış oldukları tükenmişlik durumuna bağlı olarak gelişen işten ayrılma eylemine kadar ilerleyebilen bir süreçte ışık tutması ve böylelikle söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyularak organizasyonların gerekli önlemleri alabilmeleri açısından önem teşkil etmesi düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünü ortaya koymak ile birlikte; toksik liderlik,

tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bununla birlikte; araştırmanın örneklemini oluşturan İstanbul ilinin Avrupa yakasında çalışan beyaz yakalı katılımcıların demografik özellikleri ile, toksik liderlik algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

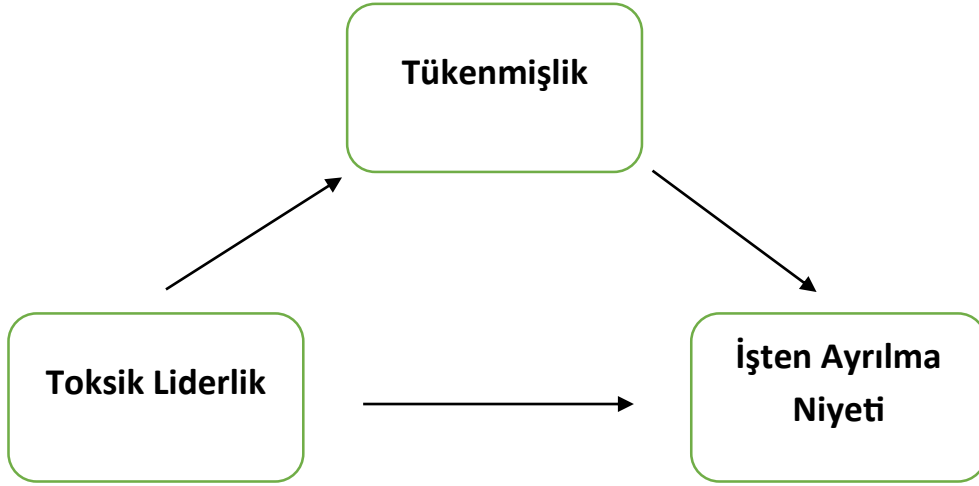
Organizasyonlar açısından olumsuz bir durum olarak görülen işten ayrılma niyeti organizasyon üyeleri tarafından eyleme dönüştürüldüğünde; organizasyonların önüne oldukça maliyetli bir tablo çıkartabilmekte ve zorlu süreçlerin önünü açabilmektedir. Bu durumda, organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetine etki eden nedenlerin organizasyonlar tarafından saptanması ve işten ayrılma niyetlerinin önüne geçebilmek amacıyla uygun görülen müdahalelerin zamanında yapılabilmesi organizasyonlar için oldukça önemli bir durumdur (Bannister ve Griffeth, 1986, s. 433).

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2023 yılında İstanbul ilinin Avrupa Yakası'nda çalışan ve en az 1 yıl iş tecrübesi bulunan özel sektördeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Anket ilgili hedef kitleye Google Forms üzerinden online anket formu oluşturularak uygulanmıştır. Araştırmanın örneklem sayısı 354 beyaz yakalı çalışandır. Child (2006)'ya göre örneklem sayısının toplam madde sayısından 4 veya 5 kat büyük olması yeterlidir. Tavşancıl (2010)'a göre örneklem sayısının madde sayısından en az 5 kat olmak üzere 7 ile 10 kat arasında fazla olması yeterlidir. Çalışmanın örnekleminin 354 olması madde sayısının 5 katından fazladır. Bu nedenle çalışmada yeterli katılımcıya ulaşıldığı söylenebilmektedir. Araştırmada kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma için veri toplama süreci 14.08.2023 tarihinde başlamış ve çevrim içi anket formu oluşturularak hedef kitleye e-posta ve çeşitli çevrim içi mesajlaşma platformları aracılığı ile ulaştırılmıştır. Veri toplama sürecinin bitiş tarihi 22.09.2023 olup, toplam 376 kişiye ulaşılmış ve 22 anket yanlış/eksik bilgiler tespit edilmesi nedeniyle elenmiştir.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada toksik liderlik bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken ve tükenmişlik aracı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Toksik liderlik algısı ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Toksik liderlik algısı ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Toksik liderlik algısı ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Toksik liderlik algısı ile tükenmişliğin düşük kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Toksik liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H3: İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H3a: İşten ayrılma niyeti ile tükenmişliğin duygusal tükenmişlik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H3b: İşten ayrılma niyeti ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H3c: İşten ayrılma niyeti ile tükenmişliğin düşük kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H5: Toksik liderlik algısının tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H6: Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H7: Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H8: Toksik liderlik algısı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: İşten ayrılma niyeti demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu araştırmada maddi ve zaman yönlü kısıtlılıklar dolayısıyla anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Avrupa Yakası'nda yer alan beyaz yakalı çalışanların oluşturması sebebiyle, araştırmanın sonuçlarının tüm beyaz yakalı çalışanlara genellenebilmesi mümkün değildir ve bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Konunun toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti gibi negatif durumları içermesi nedeniyle katılımcılarda bazı kaygılar oluşmasından dolayı, anketin yeterli katılımcıyla tamamlanabilmesi süreci de ayrı bir kısıtlılık durumunu oluşturmaktadır. Katılımcıların her birinin ifadeleri doğru anladığı ve cevapladığı araştırmanın varsayımları arasındadır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, sayısal yönlü araştırma yöntemi olarak da bilinen ve elde edilen verilerin istatistiksel ölçüm ve analizler aracılığı ile değerlendirilmesini içeren araştırma türlerini kapsamaktadır (Padem, 2012, s. 58). Bu araştırma için anket tekniği tercih edilmiştir. Katılımcıların önceden belirlenmiş soruları yanıtlaması ile hedeflenen verilere ulaşabilmek amacıyla anket yöntemi uygulanmaktadır (Mumlu Karanfil ve Doğan, 2023, s. 386). Katılımcıların toksik liderlik algılarını ölçebilmek için toksik liderlik

ölçeği, tükenmişlik seviyelerini ölçebilmek için tükenmişlik ölçeği, işten ayrılma niyetini ölçmek için ise işten ayrılma ölçeği kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan araştırma anketinin ilk bölümünde 5 adet demografik soruya (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi) yer verilmiş, devam eden bölümlerde ise sırasıyla toksik liderlik ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ait sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların anketi cevaplandırması için 5’li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (ne katılıyorum ne katılmıyorum), 4 (katılıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) ifadeleri arasında yanıt verilmesi sağlanmıştır.

4.5.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Katılımcıların toksik liderlik algılarını ölçebilmek için Çelebi, Güner ve Yıldız (2015, s. 268) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin kullanım izninin alınması amacıyla e-posta aracılığı ile iletişime geçilmiş ve gerekli izin alınmıştır. Beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Toksik liderlik ölçeği 30 sorudan ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutudur. Ölçekte değer bilmezlik boyutu için 11 ifade, çıkarıcılık boyutu için 9 ifade, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutları için ise 5’er ifade yer almaktadır. Çelebi, Güner ve Yıldız (2015, s. 259) tarafından elde edilen güvenirlik katsayıları; değer bilmezlik boyutu için $\alpha=.92$, bencillik boyutu için $\alpha=.93$, çıkarıcılık boyutu için $\alpha=.94$, olumsuz ruhsal durum için $\alpha=.89$ ’ dur.

4.5.2. Tükenmişlik Ölçeği

Katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçebilmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş olan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır (Şıklar ve Tunalı 2012, s. 76). Beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeği 22 sorudan ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdır. Ölçekte duygusal tükenme boyutu için 9 ifade, duyarsızlaşma boyutu için 5 ifade ve düşük kişisel için ise 8 ifade yer almaktadır (Kaplan ve Ulutaş, 2016, s. 170). Ergin (1992) tarafından elde edilen güvenirlik katsayıları duygusal

tükenme boyutu için $\alpha = 0.83$, duyarsızlaşma boyutu için $\alpha = 0.65$ ve düşük kişisel başarı boyutu için $\alpha = 0.72$ 'dir.

4.5.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçebilmek için Walsh, Ashford ve Hill (1985)'in geliştirmiş oldukları "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5 sorudan oluşmaktadır ve tek boyutlu yapıya sahiptir. Beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Ok (2004) tarafından yapılmış olup, güvenilirlik katsayısı Cronbach $\alpha = 0.81$ belirlenmiştir.

4.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmanın analizleri için SPSS 28.0 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve cronbach alpha değerlerine bakılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünün belirlenmesi doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki farklılıkları belirlemek için t-testi ve ANOVA (tukey test) analizleri kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Ayrıca ölçeklerin keşfedici faktör analizleri ile güvenilirlik analizleri de bu bölümde yer almaktadır.

4.7.1. Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İstanbul Avrupa yakası bölgesinde çalışan toplam 354 beyaz yakalı katılımcının yer aldığı araştırmanın demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda tablo 5'te gösterilmektedir. Araştırmada yer alan katılımcıların 154'ü kadın (%43.5) ve 200'ü erkektir (%56.5). Evli katılımcıların sayısı 176 (%49.7) ve bekar katılımcıların sayısı 178'dir (%50.3). Katılımcıların 185'i (%52.3) 25-34 yaş aralığında, 102'si (%28.8) 35-44 yaş aralığında ve 67'si (%18.9) 45 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 80'i (%22.6)

ön lisans, 204'ü (%57.6) lisans ve 70'i (%19.8) lisansüstü eğitim durumuna sahiptirler. Katılımcıların çalışmış oldukları iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında; 1-5 yıl aralığı için 211 kişi (%59.6), 6-10 yıl aralığı için 89 kişi (%25.1), 10 yıl ve üzeri için 54 kişi (%15.3) yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların genel özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişken Adı		Frekans	%
Yaş	25-34	185	52.3
	35-44	102	28.8
	45 yaş ve üzeri	67	18,9
Cinsiyet	Kadın	154	43.5
	Erkek	200	56.5
Medeni Durum	Evli	176	49.7
	Bekar	178	50.3
Eğitim Durumu	Ön Lisans	80	22.6
	Lisans	204	57.6
	Lisansüstü	70	19.8
İş Yerindeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	211	59.6
	6-9 yıl	89	25.1
	10 yıl ve üzeri	54	15.3
Toplam		354	%100

4.7.2. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada yer alan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.7.2.1. Toksik Liderlik Algısı Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmada yer alan katılımcıların toksik liderlik algılarını belirlemek amacı ile kullanılan ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce araştırmada yer alan ölçeklerin faktör analizine uygunluk durumlarını incelemek amacı ile KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik testi değerlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toksik liderlik algısı ölçeğinin KMO değeri 0,973 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 10482,746 ($p=0.000$) olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0.60 değerinden yüksek olması ve Bartlett's Küresellik testi değerinin

anlamalı ($p \leq 0,005$) çıkması elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Yapılan analiz sonucunda bulunan değerler araştırmanın örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğunu ve değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait faktör yapılarını belirlemek amacı ile Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Rotasyonu tercih edilmiştir.

Aşağıda tablo 6’da çalışanların toksik liderlik algılarını belirlemede kullanılan ölçeğin faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6: Toksik liderlik algısı ölçeği faktör analizi

Faktörler ve Maddeler		Faktör Yüğü
Toksik Liderlik Ölçeğı		
Bencilik	9 Madde	
Özdeğer: 6.622		
Açıklanan Varyans: %23,233		
TL16		0,786
TL15		0,755
TL19		0,729
TL12		0,717
TL14		0,701
TL13		0,689
TL17		0,682
TL18		0,588
TL20		0,500
Değer Bilmezlik	10 Madde	
Özdeğer: 7,206		
Açıklanan Varyans: %25,284		
TL3		0,738
TL2		0,718
TL5		0,703
TL8		0,687
TL7		0,680
TL1		0,679
TL4		0,665
TL9		0,651
TL6		0,642
TL10		0,639

Olumsuz Ruhsal Durum 5 Madde

Özdeğer: 4,692

Açıklanan Varyans: %16,464

TL27	0,843
TL28	0,827
TL26	0,798
TL29	0,814
TL30	0,570

Çıkarıcılık 5 Madde

Özdeğer: 2,972

Açıklanan Varyans: %10,426

TL22	0,687
TL23	0,641
TL24	0,633
TL21	0,563
TL25	0,558

Toksik liderlik ölçeği için yapılan analiz sonucunda ölçeğin faktör yük değerleri 1. Boyut 6,622, 2. Boyut 7,206, 3. Boyut 4,692, 4. Boyut 2,972 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda 1. Faktör varyansın %23,233'ünü, 2. Faktör varyansın %25,284'ünü, 3. Faktör varyansın %16,464'ünü, 4. Faktör varyansın %10,426'sını açıklamaktadır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %75,407 olarak bulunmuştur. Faktör yük değerlerinin 0.60 ve üzerinde olması yüksek, 0,30-0,59 arasında olmaları ise orta seviyede büyüklükler olarak açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Toksik liderlik ölçeğinde faktörlerin normal varyansı açıklama oranı %75,407 olarak bulunmuştur. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda TL11 ifadesi yeterli faktör yüklemesine sahip olmadığından dolayı analizden çıkartılmıştır. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10. ifadeler değer bilmezlik boyutu altında; 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. ifadeler bencillik boyutu altında; 21, 22, 23, 24, ve 25. ifadeler çıkarıcılık boyutu altında; 26, 27, 28, 29 ve 30. ifadeler ise olumsuz ruhsal durum boyutu altında toplanmıştır.

4.7.2.2. Toksik Liderlik Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi gerçekleştirildikten sonra toksik liderlik algısı ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirliklerini tespit etmek amacı ile Cronbach's alpha değerleri

hesaplanmıştır. Toksik liderlik algısı ölçeğine ve boyutlarına ait Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayıları tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Toksik liderlik algısı ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri

Cronbach's Alpha (α)	
Faktörler	
Değer Bilmezlik	0,953
Çıkarıcılık	0,951
Bencillik	0,940
Olumsuz Ruhsal Durum	0,931
Toksik Liderlik Ölçeği	0,978

Yapılan analiz sonucunda toksik liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,978 bulunmuştur. Ölçeğin değer bilmezlik boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri 0,953, çıkarıcılık boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri 0,951, bencillik boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri 0,940 ve olumsuz ruhsal durum boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri 0,931 olarak bulunmuştur. Cronbach's alpha değerinin ≥ 0.90 olması ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir (Özdamar, 2016). Bu bağlamda toksik liderlik ölçeğinin Cronbach's alpha değerlerinin 0,931 ve 0,978 arasında bulunması sonucunda ölçeğin kabul edilebilir değerlerde ve yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4.7.2.3. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmada yer alan katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacı ile kullanılan ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce ölçeğin faktör analizine uygunluk durumunu incelemek amacı ile KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik testi değerlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda tükenmişlik ölçeğinin KMO değeri 0.925 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 4571,529 ($p=0.000$) olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bulunan değerler araştırmanın örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğunu ve değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait faktör yapılarını belirlemek amacı ile Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Rotasyonu tercih edilmiştir.

Aşağıda tablo 8'de çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemede kullanılan ölçeğin faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8: Tükenmişlik ölçeği faktör analizi

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yüğü
Tükenmişlik	
Duygusal Tükenme 9 Madde Özdeğer: 5,679 Açıklanan Varyans: %31,287	
T3	0,909
T1	0,898
T2	0,879
T8	0,873
T13	0,783
T20	0,697
T16	0,684
T6	0,679
T14	0,645
Düşük Kişisel Başarı Hissi 8 Madde Özdeğer: 2,727 Açıklanan Varyans: %19,561	
T17	0,727
T7	0,715
T9	0,704
T4	0,675
T18	0,666
T19	0,664
T12	0,608
T21	0,513
Duyarsızlaşma 5 Madde Özdeğer: 1,710 Açıklanan Varyans: %10,487	
T5	0,748
T15	0,712
T22	0,649
T10	0,627

Tükenmişlik ölçeği için yapılan analiz sonucunda ölçeğin faktör yük değerleri 1. Boyut 5,679, 2. Boyut 2,727, 3. Boyut 1,710 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda 1. Faktör varyansın %31,287'sini, 2. Faktör varyansın 19,561'ini, 3. Faktör varyansın %10,487'sini açıklamaktadır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %61,335

olarak bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeğinde faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %70,264 olarak bulunmuştur. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda T11 ifadesi iki boyuta yüklenmesi nedeni ile analizden çıkartılmıştır. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 ifadeler duygusal tükenme boyutu altında toplanmaktayken; 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. ifadeler düşük kişisel başarı hissi boyutunda; 5, 10, 15 ve 22. ifadeler ise duyarsızlaşma boyutu altında toplanmıştır.

4.7.2.4. Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi gerçekleştirildikten sonra tükenmişlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirliklerini tespit etmek amacı ile Cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. Tükenmişlik ölçeğine ve boyutlarına ait Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayıları tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Tükenmişlik ölçeği ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri

	Cronbach's Alpha(α)
Faktörler	
Duygusal Tükenme	0,945
Duyarsızlaşma	0,839
Düşük Kişisel Başarı Hissi	0,829
Tükenmişlik Ölçeği	0,925

Yapılan analiz sonucunda tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,925 olarak bulunmuştur. Ölçeğin duygusal tükenme boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri 0,945, duyarsızlaşma boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri 0,839 ve düşük kişisel başarı boyutuna ilişkin güvenilirlik değeri 0,829 olarak bulunmuştur. Cronbach's alpha değerinin ≥ 80 olması durumunda ölçeğin güvenilirliğin yüksek olduğu söylenilebilmektedir (Karagöz, 2016). Bu bağlamda tükenmişlik ölçeğinin Cronbach's alpha değerlerinin 0,829 ve 0,945 arasında bulunması sonucunda ölçeğin kabul edilebilir değerlerde ve yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4.7.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmada yer alan katılımcıların işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacı ile kullanılan ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce ölçeğin faktör analizine uygunluk durumunu incelemek amacı ile KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik testi değerlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda

işten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değeri 0.841 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 1720,117 ($p=0.000$) olarak tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bulunan değerler araştırmanın örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğunu ve değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait faktör yapılarını belirlemek amacı ile Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Rotasyonu tercih edilmiştir.

Aşağıda tablo 10'da çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemede kullanılan ölçeğin faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10: İşten ayrılma niyeti ölçeği faktör analizi

Faktörler ve Maddeler		Faktör Yüğü
İşten Ayrılma Niyeti	5 Madde	
Özdeğer: 3,977		
Açıklanan Varyans: %78,532		
İAN3		0,938
İAN2		0,914
İAN1		0,904
İAN4		0,896
İAN5		0,787

İşten ayrılma niyeti ölçeği için yapılan analiz sonucunda ölçeğin faktör yük değeri 3,977 ve açıklanan varyans %78,532 olarak bulunmuştur. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı olan %78,532 yüksek düzeyde büyüklük olarak açıklanabilmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda İşten Ayrılma Niyeti ölçeğindeki ifadeler tek faktör altında toplanmıştır.

4.7.2.6. İşten Ayrılma Niyeti Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi gerçekleştirildikten sonra işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacı ile Cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayıları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: İşten ayrılma niyetine ilişkin güvenilirlik değerleri

	Cronbach's Alpha(α)
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	0,933

Yapılan analiz sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,933 olarak bulunmuştur. Cronbach's alpha değerinin ≥ 0.90 bulunması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilebileceğini göstermektedir (Gliem ve Gliem, 2003). Bu bağlamda işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach's alpha değerinin 0,933 bulunması sonucunda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

4.7.3. Ölçeklere İlişkin Normallik Testleri

Araştırmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla Skewness ve Kurtosis analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 12: Ölçeklere ilişkin normallik testleri

Faktörler	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Er.	Statistic	Std. Er.
Toksik Liderlik				
Değer Bilmezlik	,438	,130	-,897	,259
Çıkarıcılık	,216	,130	-1,027	,259
Bencillik	,366	,130	-0,993	,259
Olumsuz Ruhsal Durum	,177	,130	-1,106	,259
Tükenmişlik				
Duygusal Tükenme	,371	,130	-,849	,259
Duyarsızlaşma	,488	,130	-,499	,259
Düşük Kişisel Başarı Hissi	,570	,130	,638	,259
İşten Ayrılma Niyeti				
İşten Ayrılma Niyeti	,307	,130	-1,141	,259

Tablo 12 incelendiğinde ölçeklere ilişkin normallik değerlerinin ,638 ile -,1,141 arasında değiştiği görülmektedir. Skewness ve Kurtosis analizinden elde edilen değerlerin -1,5 ile +1,5 aralığında bulunması ölçeklerin normal dağılıma uygun olduğunu ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Elde edilen Skewness ve

Kurtosis değerleri araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olduklarını ve diğer analizlere geçilebileceğini göstermektedir.

4.7.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın değişkenlerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamaların sonucunda toksik liderlik ölçeği için aritmetik ortalama 2,75 (ss=0,95), tükenmişlik ölçeği için 2,58 (ss=0,67) ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 2,69 (ss=1,16) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13: Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Toksik Liderlik	354	2,75	0,95
Değer Bilmezlik	354	2,54	1,03
Çıkarıcılık	354	3,06	1,04
Bencillik	354	2,77	1,02
Olumsuz Ruhsal Durum	354	2,85	1,12
Tükenmişlik	354	2,58	0,67
Duygusal Tükenme	354	2,84	0,99
Duyarsızlaşma	354	2,47	0,85
Düşük Kişisel Başarı Hissi	354	2,35	0,66
İşten Ayrılma Niyeti	354	2,69	1,16

Araştırmadaki değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13’de gösterilmiştir. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların genel toksik liderlik algıları (2,75) ortalamalarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların çıkarıcılık algılarının (3,06) diğer toksik liderlik algılarına kıyasla daha yüksek sayılabileceği söylenebilmektedir. Ayrıca katılımcıların toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunu diğer boyutlara göre daha az algıladıklarını söylemek mümkündür. Katılımcıların genel tükenmişlik düzeylerinin (2,58) orta düzeyde ortalama sahip olduğunu söylemek mümkündür. Tükenmişlik boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların duygusal tükenme boyutunu (2,84) daha çok hissettikleri söylenebilmektedir. Ayrıca katılımcıların düşük kişisel başarı hissi

(2,35) algılarının tükenmişliğin diğer boyutlarına kıyasla daha az olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların işten ayrılma niyeti (2,69) ortalamalarının da orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

4.8. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma hipotezlerine yönelik analizler ve değerlendirmeler yapılacaktır.

4.8.1. Çalışanların Toksik Liderlik Algıları ile Tükenmişlikleri ve Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmada öncelikle katılımcıların toksik liderlik algıları ile tükenmişlik ve tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi için Pearson Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 14’te yer almaktadır.

		Tükenmişlik Ölçeği			
		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi	Toplam
Toksik Liderlik Ölçeği					
Değer Bilmezlik	r	0.702**	0.530**	0.181**	0.643**
Çıkarıcılık	r	0.715**	0.546**	0.175**	0.646**
Bencillik	r	0.773**	0.568**	0.246**	0.713**
Olumsuz Ruhsal Durum	r	0.668**	0.434**	0.125*	0.567**
Toplam	r	0.792**	0.573**	0.207**	0.714**

Tablo 14: Toksik liderlik algısı ile tükenmişlik ve boyutları arasındaki ilişki
*p<0.05 **p<0.01

Toksik liderlik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.01$) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Toksik liderlik algısı ile tükenmişlik ve boyutları arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonuçlarına göre; tükenmişlik ve tükenmişliğin boyutları ile toksik liderlik algısı arasında 0.792 ve 0.207 arasında değişen pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.8.2. Çalışanların Toksik Liderlik Algıları ve Boyutları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki

Çalışanların toksik liderlik algıları ve boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15: Toksik liderlik algısı ve boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

	Toksik Liderlik Ölçeği					
	Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencilik	Olumsuz Ruhsal Durum	Toplam	
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği						
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	r	0.691**	0.634**	0.686**	0.580**	0.723**

*p<0.05 **p<0.01

Toksik liderlik algısı ve boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<0.01) ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Toksik liderlik algısı ve boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonuçlarına göre; 0.723 ile 0.580 arasında değişen pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.8.3. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri ile Tükenmişlik ve Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile tükenmişlikleri ve boyutları arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasındaki ilişki

	Tükenmişlik Ölçeği				
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı	Toplam	
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği					
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	r	0.796**	0.485**	0.377**	0.758**

*p<0.05 **p<0.01

İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik ve boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<0.01) bir ilişkinin olduğu tespit

edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik ve boyutları arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonuçlarına göre; tükenmişlik ve tükenmişliğin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında 0.796 ve 0.377 arasında değişen pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

4.8.4. Toksik Liderlik Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Çalışanların toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla işten ayrılma niyetinin bağımlı ve toksik liderlik ile alt boyutlarının sırasıyla bağımsız değişken olduğu 5 adet regresyon modeli kurulmuştur. Regresyon analizine ilişkin bulgular tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Toksik liderlik algısı ve boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik çoklu regresyon analizi

<i>İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler</i>	R ²	ANOVA F	p	B	Beta	t	p
Tek Değişkenli Model							
Sabit				0,26		1,99	0,047
Toksik Liderlik Genel	0,521	384,9	0,000	0,88	0,723	19,62	0,000
Sabit				0,71		5,93	0,000
Değer bilmezlik	0,476	321,7	0,000	0,80	0,691	17,94	0,000
Sabit				0,53		3,55	0,000
Çıkarıcılık	0,400	236,6	0,000	0,71	0,634	15,38	0,000
Sabit				0,52		4,01	0,000
Bencillik	0,470	313,6	0,000	0,78	0,686	17,71	0,000
Sabit				0,98		7,08	0,000
Olumsuz ruhsal durum	0,334	178,3	0,000	0,60	0,580	13,35	0,000

*p<0.05 **p<0.01

Birinci regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken olan toksik liderlik algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu [($\beta=0,723$, $p=0,000$)] tespit edilmiştir. Elde edilen R² değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %52,1’inin toksik liderlik algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Toksik liderlik algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,723 birimlik artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

İkinci regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,691$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen R² değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin

%47,6'sının değer bilmezlik boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Değer bilmezlik boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,691 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

Üçüncü regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının çıkarcılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,634$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %40'ının çıkarcılık boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çıkarcılık boyutunda meydana gelecek bir birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,634 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

Dördüncü regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının bencillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,686$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %47'sinin bencillik boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bencillik boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,686 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

Beşinci regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,580$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %33,4'ünün olumsuz ruhsal durum boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Olumsuz ruhsal durum boyutunda meydana gelecek bir birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,580 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

4.8.5. Toksik Liderlik Algısı ve Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Çalışanların toksik liderlik algılarının tükenmişlikleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla tükenmişlik ölçeğinin bağımlı ve toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının sırasıyla bağımsız değişken olduğu 5 adet regresyon modeli kurulmuştur. Regresyon analizine ilişkin bulgular tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Toksik liderlik algısı ve boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik çoklu regresyon analizi

<i>Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler</i>	R ²	ANOVA F	p	B	Beta	t	p
Tek Değişkenli Model							
Sabit				1,20		15,59	0,000
Toksik Liderlik Genel	0,509	366,3	0,000	0,50	0,714	19,14	0,000
Sabit				1,51		20,75	0,000
Değer bilmezlik	0,414	250,2	0,000	0,42	0,643	15,81	0,000
Sabit				1,31		15,45	0,000
Çıkarıcılık	0,416	252,2	0,000	0,42	0,646	15,88	0,000
Sabit				1,28		17,64	0,000
Bencillik	0,507	364,7	0,000	0,47	0,713	19,10	0,000
Sabit				1,61		20,03	0,000
Olumsuz ruhsal durum	0,320	167,1	0,000	0,34	0,567	12,92	0,000

*p<0.05 **p<0.01

Birinci regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken toksik liderlik algısının, tükenmişlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu [($\beta=0,714$, $p=0,000$)] tespit edilmiştir. Elde edilen R² değeri tükenmişlikte meydana gelen değişimin %50,9'unun toksik liderlik algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca toksik liderlik algısında meydana gelecek bir birimlik değişimin tükenmişlik üzerinde 0,714 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

İkinci regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,643$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen R² değeri tükenmişlikteki değişimin %41,4'ünün değer bilmezlik boyutuyla açıklanabileceğini göstermektedir. Değer bilmezlik boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın tükenmişlikte 0,643 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

Üçüncü regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,646$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen R² değeri tükenmişlikteki değişimin %41,6'sının çıkarıcılık boyutuyla açıklanabileceğini göstermektedir. Çıkarıcılık boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın tükenmişlikte 0,646 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

Dördüncü regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının bencillik boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,713$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde

edilen R^2 değeri tükenmişlikteki değişimin %50,7'sinin bencilik boyutuyla açıklanabileceğini göstermiştir. Bencilik boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın tükenmişlikte 0,713 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

Beşinci regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkisinin $p<0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0,567$, $p=0,000<0,01$) tespit edilmiştir. Elde edilen R^2 değeri tükenmişlikteki değişimin %32'sinin olumsuz ruhsal durum boyutuyla açıklanabileceğini göstermiştir. Olumsuz ruhsal durum boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın tükenmişlikte 0,567 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

4.8.6. Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Çalışanların tükenmişliklerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla tükenmişlik ölçeğinin bağımsız, işten ayrılma niyeti ölçeğinin bağımlı değişken olarak alındığı bir regresyon modeli kurulmuştur. Regresyon analizine ilişkin bulgular tablo 19'daki gibidir.

Tablo 19: Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik basit regresyon analizi

<i>İşten Ayrılma Niyet Puanına Etki Eden Faktörler</i>	R^2	ANOVA F	p	B	Beta	t	p
Tek Değişkenli Model							
Sabit				-0,70		-4,34	0,000
Tükenmişlik Genel	0,573	475,4	0,000	1,31	0,758	21,80	0,000

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken olan tükenmişliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [$(\beta=0,758, p=0,000)$]. Elde edilen R^2 değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %57,3'ünün tükenmişlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Tükenmişlik durumunda meydana gelecek 1 birimlik değişimin işten ayrılma niyeti üzerinde 0.758 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

4.8.7. Toksik Liderlik Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolü

Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin aracı

değişken modeli kullanılmıştır. Buna göre ilk olarak toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine, daha sonra toksik liderlik algısının tükenmişlik üzerindeki etkisine ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakılmıştır. Son olarak toksik liderlik ve tükenmişlik modele birlikte dahil edilerek işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmış ve tükenmişliğin aracı rolü incelenmiştir.

Tablo 20: Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

<i>İşten Ayrılma Niyet Puanına Etki Eden Faktörler</i>	R ²	ANOVA F	p	B	Beta	t	p
Tek Değişkenli Model							
Sabit				0,26		1,99	0,047
Toksik Liderlik Genel	0,521	384,9	0,000	0,88	0,723	19,62	0,000
Tükenmişlik Toplam Puanına Etki Eden Faktörler							
Tek Değişkenli Model							
Sabit				1,20		15,59	0,000
Toksik Liderlik Genel	0,509	366,3	0,000	0,50	0,714	19,14	0,000
İşten Ayrılma Niyet Puanına Etki Eden Faktörler							
Tek Değişkenli Model							
Sabit				-0,70		-4,34	0,000
Tükenmişlik Genel	0,573	475,4	0,000	1,31	0,758	21,80	0,000
İşten Ayrılma Niyet Puanına Etki Eden Faktörler							
Tek Değişkenli Model							
Sabit				-0,76		-5,14	0,000
Toksik Liderlik Genel	0,640	314,3	0,000	0,45	0,370	8,11	0,000
Tükenmişlik Genel				0,85	0,494	10,82	0,000

*p<0.05 **p<0.01

Birinci aşamada bağımsız değişken olan toksik liderlik algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(β=0,723, p=0,000)]. Elde edilen R² değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %52,1'inin toksik liderlik algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca toksik liderlik algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,723 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Birinci aşamada toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olması şartı gerçekleşmiştir.

İkinci aşamada bağımsız değişken olan toksik liderlik algısının, tükenmişlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir

[($\beta=0,714$, $p=0,000$)]. Elde edilen R^2 değeri tükenmişlikte meydana gelen değişimin %50,9'unun toksik liderlik algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca toksik liderlik algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın tükenmişlik üzerinde 0,714 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. İkinci aşamada toksik liderlik algısının tükenmişlik üzerinde etkisinin olması şartı gerçekleşmiştir.

Üçüncü aşamada bağımsız değişken olan tükenmişliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [($\beta=0,758$, $p=0,000$)]. Elde edilen R^2 değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %57,3'ünün tükenmişlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Tükenmişlikte meydana gelecek 1 birimlik değişimin işten ayrılma niyeti üzerinde 0.758 birimlik bir artışa sebep olacağı tespit edilmiştir.

Dördüncü ve son aşamada modele bağımsız değişken olarak toksik liderlik algısı ve tükenmişlik birlikte dahil edilmiş ve bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Söz konusu analizde tam aracılık etkisinden bahsedebilmek için öncelikle toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolması beklenmektedir. Ancak söz konusu olan toksik liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde β kat sayıları incelendiğinde toksik liderlik algısı modele tek başına dahil edildiğinde β kat sayısı 0,723 iken ($p=0,000$), tükenmişlik ile birlikte modele dahil edildiğinde β kat sayısı 0,370'e düşmüştür ($p=0,000$). Bu durum tam bir aracılık etkisinden bahsedilemeyeceğini ancak kısmi bir aracılık etkisinden bahsedilebileceğini göstermektedir. Sonuçlar toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişliğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.

4.9. Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde toksik liderlik algısının ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve iş yerindeki çalışma süresi değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi ve ANOVA (tukey test) kullanılmıştır.

4.9.1. Toksik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Toksik liderlik algısının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile t-testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin bulgular tablo 21'deki gibidir.

Tablo 21: Toksik liderlik algısının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-Testi sonuçları

	Kadın	Erkek	p	t
	Ort.±ss	Ort.±ss		
<i>Toksik Liderlik Ölçeği</i>				
Değer Bilmezlik	2,595 ± 1,040	2,496 ± 1,024	0.755	0,89
Çıkarıcılık	3,084 ± 1,049	3,037 ± 1,050	0.867	0,42
Bencillik	2,859 ± 1,030	2,698 ± 1,013	0.929	1,47
Olumsuz Ruhsal Durum	2,919 ± 1,179	2,798 ± 1,076	0.098	1,06
Toksik Liderlik Genel	2,817 ± 0,969	2,703 ± 0,943	0.818	1,12

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 21'de görüldüğü üzere toksik liderlik algısının ve boyutlarının anlamlılık değerleri 0,05'in üzerinde bulunmuştur. Toksik liderlik algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği (P=0,818>0,05) tespit edilmiştir.

4.9.2. Toksik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Toksik liderlik algısının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile t-testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin bulgular tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Toksik liderlik algısının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik t-Testi sonuçları

	Evli	Bekar	p	t
	Ort.±ss	Ort.±ss		
<i>Toksik Liderlik Ölçeği</i>				
Değer Bilmezlik	2,309 ± 0,964	2,790 ± 0,990	0.000	-0,42
Çıkarıcılık	2,555 ± 1,001	2,977 ± 0,997	0.000	-0,44
Bencillik	2,881 ± 1,042	3,240 ± 1,021	0.001	-0,66
Olumsuz Ruhsal Durum	2,664 ± 1,123	3,020 ± 1,103	0.003	-0,59
Toksik Liderlik Genel	2,536 ± 0,928	2,963 ± 0,923	0.000	-0,14

*p<0.05 **p<0.01

Toksik liderlik algısı ve boyutlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (P=0) tespit edilmiştir. Bu bağlamda bekarların evlilere göre genel toksik

liderlik algılarının (2.963>2.536) daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Değer bilmezlik boyutunun bekarlarda evlilere göre (2.790>2.309) daha fazla olduğunu söylenebilmektedir. Çıkarıcılık boyutunun bekarlarda evlilere göre (2.977>2.555) daha fazla olduğunu söylenebilmektedir. Bencillik boyutunun bekarlarda evlilere göre (3,240>2.881) daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Olumsuz ruhsal durum boyutunun bekarlarda evlilere göre (3.020>2.664) daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

4.9.3. Toksik Liderlik Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Toksik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin bulgular tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23: Toksik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları

		Eğitim Durumu			p	F
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans-Doktora		
<i>Toksik Liderlik Ölçeği</i>						
Değer Bilmezlik	Ort.±ss	2,451 ± 1,102	2,592 ± 1,011	2,479 ± 1,012	0.509	0.68
Çıkarıcılık	Ort.±ss	2,908 ± 1,037	3,128 ± 1,014	3,021 ± 1,137	0.642	0.44
Bencillik	Ort.±ss	2,696 ± 0,969	2,825 ± 1,018	2,683 ± 1,098	0.473	0.75
Olumsuz Ruhsal Durum	Ort.±ss	2,732 ± 1,177	2,896 ± 1,075	2,832 ± 1,202	0.544	0.61
Toksik Liderlik Genel	Ort.±ss	2,654 ± 0,961	2,809 ± 0,933	2,697 ± 1,012	0.408	0.90

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 23’de görüldüğü üzere toksik liderlik algısının ve boyutlarının anlamlılık değerleri 0.05’in üzerinde bulunmuştur. Dolayısıyla toksik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

4.9.4. Toksik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılaşması

Toksik liderlik algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi. Yapılan analize ilişkin bulgular tablo 24’de yer almaktadır gerçekleştirilmiştir.

Tablo 24: Toksik liderlik algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları

		25-34 Yaş	35-44 Yaş	≥45 Yaş	p	F
Toksik Liderlik Ölçeği						
Değer Bilmezlik	Ort.±ss	2,817 ± 1,028	2,545 ± 0,954	1,881 ± 0,673	0.001	2.11
Çıkarıcılık	Ort.±ss	3,022 ± 0,999	2,811 ± 1,014	2,010 ± 0,681	0.000	3.16
Bencillik	Ort.±ss	3,284 ± 1,043	3,120 ± 0,978	2,343 ± 0,845	0.003	4.51
Olumsuz Ruhsal Durum	Ort.±ss	3,096 ± 1,080	2,800 ± 1,165	2,238 ± 0,899	0.000	3.19
Toksik Liderlik Genel	Ort.±ss	2,998 ± 0,946	2,763 ± 0,917	2,053 ± 0,599	0.000	0.93

*p<0.05 **p<0.01

Toksik liderlik algısı ve boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (P<0.01) tespit edilmiştir. Toksik liderlik algısının hangi yaşlar arasında farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi için Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testinin sonuçları tablo 25’te yer almaktadır.

Tablo 25: Toksik liderlik algısının yaşa göre farklılaşmasına ilişkin Scheffe Testi

Scheffe				
			S.S.	P
Toksik Liderlik	25-34 arası	35-44 arası	3,266	0,099
		45 ve üzeri	3,776	0.000
	35-44 arası	25-34 arası	3,266	0,099
		45 ve üzeri	4,164	0,003
	45 ve üzeri	25-34 arası	3,776	0,000
		35-44 arası	4,164	0,003

*p<0.05 **p<0.01

Scheffe testi sonucuna göre organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının 45 ve üzeri yaş grubunda 25-34 ve 35-44 yaş grupları ile farklılaştığı görülmektedir.

4.9.5. Toksik Liderlik Algısının İş yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının iş yerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi, ANOVA ve T(tukey) testlerinden yararlanılmıştır. Analiz sonucuna ilişkin bulgular tablo 26'daki gibidir.

Tablo 26: Toksik liderlik algısının iş yerindeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları

		Çalıştığı İş yerindeki Çalışma Süresi			p	F
		1-5 Yıl	6-9 Yıl	> 10 Yıl		
<i>Toksik Liderlik Ölçeği</i>						
Değer Bilmezlik	Ort.±ss	2,618 ± 0,996	2,390 ± 0,927	2,581 ± 1,154	0.199	1.62
Çıkarıcılık	Ort.±ss	2,816 ± 0,988	2,714 ± 0,995	2,723 ± 1,188	0.652	0.43
Bencillik	Ort.±ss	3,062 ± 1,021	3,021 ± 1,043	3,085 ± 1,200	0.946	0.06
Olumsuz Ruhsal Durum	Ort.±ss	2,820 ± 1,107	2,706 ± 1,142	3,167 ± 1,102	0.062	2.81
Toksik Liderlik Genel	Ort.±ss	2,784 ± 0,923	2,643 ± 0,916	2,804 ± 1,086	0.447	0.81

*p<0.05 **p<0.01

ANOVA analizi sonucunda toksik liderlik algısının ve boyutlarının anlamlılık değerlerinin 0,05'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla toksik liderlik algısının çalışanların iş yerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.9.6. İşten Ayrılma Niyetinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Analiz sonucuna ilişkin bulgular tablo 27'deki gibidir.

Tablo 27: İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-Testi Sonuçları

	Kadın	Erkek	p	t
	Ort.±ss	Ort.±ss		

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	2,693 ± 1,197	2,678 ± 1,139	0.832	0.21
------------------------------------	---------------	---------------	-------	------

*p<0.05 **p<0.01

İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği (P=0,832>0,05) tespit edilmiştir.

4.9.7. İşten Ayrılma Niyetinin Medeni Duruma Göre Farklılaşması

Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 28: İşten ayrılma niyetinin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-Testi sonuçları

	Evli	Bekar	p	t
	Ort.±ss	Ort.±ss		
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	2,343 ± 1,102	3,020 ± 1,142	0.000	-11,5

*p<0.05 **p<0.01

İşten ayrılma niyetinin medeni duruma göre anlamlı (P=0.000) bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre medeni durumu bekar olanların evli olanlara göre daha fazla (3,020>2,343) işten ayrılma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.9.8. İşten Ayrılma Niyetinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA (tukey) testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 29: İşten ayrılma niyetinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları

	Ort.±ss	Eğitim Durumu			p	F
		Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü		
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		2,750 ± 1,213	2,742 ± 1,130	2,447 ± 1,196	0.166	1.81

*p<0.05 **p<0.01

İşten ayrılma niyetinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği (P=0,166>0,05) tespit edilmiştir.

4.9.9. İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Farklılaşması

Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA (tukey) testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 30: İşten ayrılma niyetinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları

		25-34 Yaş	35-44 Yaş	≥45 Yaş	p	F
<i>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</i>	Ort.±ss	3,057 ± 1,119	2,643 ± 1,122	1,780 ± 0,718	0.000	7.292

*p<0.05 **p<0.01

İşten ayrılma niyetinin yaşa göre anlamlı (P<0.01) bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin hangi yaşlar arasında farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi için Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testinin sonuçları tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: İşten ayrılma niyetinin yaşa göre farklılaşmasına ilişkin Scheffe Testi

Scheffe				
			S.S.	P
İşten Ayrılma Niyeti	25-34 arası	35-44 arası	0,655	0,001
		45 ve üzeri	0,758	0,000
	35-44 arası	25-34 arası	0,655	0,001
		45 ve üzeri	0,836	0,000
	45 ve üzeri	25-34 arası	0,758	0,000
		35-44 arası	0,836	0,000

*p<0.05 **p<0.01

Scheffe testi sonucuna göre organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin 25-34, 35-44 ve 45 ve üzeri yaş grupları arasında farklılaştığı görülmektedir.

4.9.10. İşten Ayrılma Niyetinin İş yerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin iş yerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA (tukey) testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 32: İşten ayrılma niyetinin iş yerindeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları

	Ort.±ss	İş yerindeki Çalışma Süresi			p	F
		1-5 Yıl	6-9 Yıl	> 10 Yıl		
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		2,908 ± 1,149	2,441 ± 1,141	2,320 ± 1,094	0.001	10.1

*p<0.05 **p<0.01

İşten ayrılma niyetinin iş yerindeki çalışma süresine göre anlamlı (P<0.01) bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin hangi süreler arasında farklılık gösterdiğinin tespit edilmesi için Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testinin sonuçları tablo 33’ de yer almaktadır.

Tablo 33: İşten ayrılma niyetinin iş yerindeki çalışma süresine göre farklılaşmasına ilişkin Scheffe testi

Scheffe				
			S.S.	P
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl	6-10 yıl	0,720	0,008
		10 yıl ve üzeri	0,868	0,002
	6-10 yıl	1-5 yıl	0,720	0,008
		10 yıl ve üzeri	0,982	0,678
	10 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0,868	0,002
		6-10 yıl	0,982	0,678

*p<0.05 **p<0.01

Scheffe testi sonucuna göre organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin bulundukları organizasyonda 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl ve 10 yıl üzerinde çalışanlar arasında farklılaştığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan hipotezlere ilişkin bulguların özetleri tablo 34’de yer almaktadır.

Tablo 34: Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1	Kabul
H1a	Kabul
H1b	Kabul
H1c	Kabul
H2	Kabul
H3	Kabul
H3a	Kabul
H3b	Kabul
H3c	Kabul
H4	Kabul
H5	Kabul
H6	Kabul
H7	Kısmen
H8	Kısmen
H9	Kısmen

SONUÇ VE TARTIŞMA

Organizasyonların devamlılık gösterebilmeleri ve refahları için oldukça kritik bir rol ve sorumluluğa sahip olan liderler, yer aldıkları organizasyonları ve dolayısıyla da organizasyon üyelerini başarıya ulaştırabilmek amacı ile bazen kasıtlı bazen de kasıtsız biçimlerde organizasyonlar içerisinde toksik davranışlar sergileyebilmektedirler. Organizasyon üyelerinin algılamış oldukları toksik liderlik davranışları, organizasyon üyelerinin stres düzeylerini arttırmakta ve ilerleyen süreçlerde de mevcut olarak bulundukları organizasyonlarda yer alma konusundaki düşüncelerinin üzerinde büyük etkilerde bulunmaktadır. Organizasyon üyeleri liderlerinin sergilemiş oldukları toksik davranışlardan dolayı işlerine gitmek istemeyebilmekte, sık sık devamsızlık yapabilmekte ve en sonunda işten ayrılma kararı alabilmektedirler. Araştırmamızda toksik liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti, organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyonlarda algılamış oldukları toksik liderlik ve işten ayrılma niyetleri baz alınarak incelenmiştir. Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalarda, organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının tükenmişlik yaşamalarında etkili olduğuna yönelik sonuçlar bulunmaktadır (Bakan ve Yılmaz, 2019, s. 10; Çetinkaya ve Ordu, 2017, s. 22). Bu bağlamda çalışmamızda “İşlerinin gereği olarak yoğun bir şekilde duygusal uyarılarla karşılaşan ve diğer insanlarla bir arada çalışan kişilerde görülen; yorgunluk, umutsuzluk hali ve genel olarak hayata karşı olumsuz bakış açısı ve duyguları içeren davranışlar” (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99) olarak tanımlanan tükenmişlik durumunun aracı değişken olarak değerlendirilmesi uygun bulunmuştur. Böylelikle “toksik liderlik algısının sebep olduğu işten ayrılma niyetinde tükenmişliğin aracı rolü var mıdır?” sorusunun cevaplanması amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada demografik özelliklerin toksik liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti açısından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

Tezin araştırma bölümü kapsamında 354 kişiye ulaşılmış ve katılımcıların toksik liderlik algılarının 2,75, değer bilmezlik algılarının 2,54, çıkarıcılık algılarının 3,06, bencillik algılarının 2,77 ve olumsuz ruhsal durum algılarının 2,85 değerinde bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde katılımcıların çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum boyutlarına dair algılarının diğer boyutlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Organizasyon üyelerinin liderlerin yalnızca kendi şahsi faydalarını gözeten çıkarıcı davranışlarını ve dengesiz ruh hallerini daha çok algıladıkları söylenebilmektedir.

Katılımcıların toplam tükenmişlik ortalamaları 2,58, duygusal tükenme düzeyleri 2,84, duyarsızlaşma düzeyleri 2,47 ve düşük kişisel başarı hissi ortalamalarının 2,35 olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın duygusal tükenme boyutunda olduğu görülmektedir. Düşük kişisel başarı hissi ise diğer tükenmişlik boyutlarına kıyasla kısmen daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Organizasyon üyelerinin genellikle stresli ve işlerinden dolayı yorgun ruh hali içerisinde olduklarını, işleri ile ilgili elde ettikleri başarılarından tatmin olmadıklarını ancak işleri gereği karşılaşmış oldukları insanlara karşı da yaşamış oldukları olumsuz ruh hali oranında katı ve soğuk yaklaşımlar göstermediklerini söylemek mümkündür. Katılımcıların işten ayrılma niyeti ortalamasının 2,69 olduğu tespit edilmiştir. Ortalama sonucuna göre organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetinin orta düzeylerde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile genel toksik liderlik algıları ve boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre toksik liderlerin dengesiz, olumsuz, bencil, çıkarıcı ve değer bilmeyen davranışlarına maruz kalan organizasyon üyelerinin mevcut olarak yer aldıkları organizasyonlardan uzaklaşmak isteyerek işten ayrılma niyeti içerisine girdikleri söylenebilmektedir. Daha önce yapılan bazı araştırmalarda da benzer şekilde toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Biçer, 2023, s. 135; Gravili vd., 2022, s. 182; Manaa, 2022, s. 5; Güzelyurt, 2020, s. 51; Labrague vd., 2020; Naeem ve Khurram, 2020, s. 697; Oruç, 2021, s. 138; Amutenya, 2019; Akca, 2017, s. 293; Türkmen Keskin ve Özduyan Kılıç, 2023, s. 5).

Katılımcıların genel toksik liderlik algıları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda, genel toksik liderlik algıları ile genel tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Organizasyon üyelerinin toksik liderlik davranışlarına maruz kalmaları ile tükenmişlik durumunu yaşadıklarını söylemek mümkündür. Tükenmişliğin duygusal tükenme, düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma boyutlarının toksik liderlik algısı ile istatistiksel olarak anlamlı ve

pozitif yönde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının arttıkça duygusal yıpranmalarının da arttığını, işleri ile ilgili kazanmış oldukları başarıları yetersiz gördüklerini ve işleri ile ilgili insanlara karşı davranışlarının katılaştığını söylemek mümkündür. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda çalışmamızla benzer olarak genel toksik liderlik algısı ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmekteyken (Budak ve Erdal, 2022; Koropets, Fedorova ve Dvorakova, 2020; Yılmaz ve Bakan, 2019, s. 9; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016, s. 98), Abdürrezzak ve Akkuş (2023) yapmış oldukları çalışmada araştırmamızın sonuçlarından farklı olarak toksik liderliğin tükenmişlik üzerinde etkisi olmadığını ancak toksik liderliğin iş yaşam kalitesi üzerinden tükenmişliğe pozitif ve dolaylı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile tükenmişlik ve boyutlarının arasındaki ilişki incelenmiştir ve işten ayrılma niyeti ile genel tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile tükenmişliğin duygusal tükenme, düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Organizasyon üyelerinin mevcut olarak yer aldıkları organizasyonlarda iş yüklerinin artmasına bağlı olarak duygusal açıdan yıprandıklarında ve yapmakla sorumlu oldukları işleri yapmak için gerekli olan enerjiyi kendilerinde bulamadıklarında, kişisel başarı hislerinde azalma olduğunu ve işleri ile ilgili olan herkese karşı negatif düşünceler geliştirerek işlerinden ayrılma niyeti içerisine girdiklerini söylemek mümkündür. Çalışmamızdan farklı olarak Gümüşsoy ve Yıldırım (2020, s. 296) yapmış oldukları araştırma sonucunda tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişkiler tespit ederken, tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişki tespit etmişlerdir. Korkmaz ve arkadaşları (2015, s. 26) ise yaptıkları araştırmanın sonucunda işten ayrılma niyeti ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit ederken, işten ayrılma niyeti ile tükenmişliğin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı boyutları arasında anlamsız ilişkiler tespit ederek araştırmamızdan farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Literatürde çalışmamızla benzer olarak tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Köroğlu ve Bahar, 2021, s. 3459; Faiz, 2019,

s. 34; Kartono ve Hilmiana, 2018, s. 117; Yang, Liu ve Liu, 2018, s. 45; Cannon ve Herda, 2016, s. 71; Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015, s. 25; Öztürk Çiftçi vd., 2015, s. 1004; Dotun, Abasilim ve Agboola, 2013, s. 34; Deery, Walsh ve Guest, 2011; Weisberg, 1994, s. 11).

Araştırmada toksik liderlik algısının ve boyutlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre toksik liderlerin değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruh hallerine maruz kalan organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyonlardan ayrılmayı düşündükleri ve işten ayrılma eylemini gerçekleştirebilecekleri sonucu ortaya çıkmıştır. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda da benzer şekilde toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Türkmen Keskin ve Özduyan Kılıç, 2023, s. 5; Reyhanoğlu ve Akın, 2022; Manaa, 2022, s. 6; Naeem ve Khurram, 2020; Akca, 2017, s. 293; Oruç, 2011, s. 141).

Toksik liderlik algısının ve boyutlarının organizasyon üyelerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının tükenmişlik düzeylerini arttırdığı söylenebilmektedir. Buna göre değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruh hallerine maruz kalan organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşayarak negatif psikolojik bir durum içerisine girdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Organizasyonların toksik liderlik davranışları gösteren yöneticileri çok geç olmadan anlayabilmeleri oldukça önemlidir. Çünkü toksik liderlik davranışlarına maruz kalan organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları tükenmişlik durumlarının, beraberinde organizasyonlar için önem arz eden organizasyon üyelerinin kaybına neden olabileceğini söylemek mümkündür. Literatürde yer alan araştırmalarda da benzer şekilde toksik liderlik algısının organizasyon üyelerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Budak ve Erdal, 2022, s. 11; Yılmaz ve Bakan, 2019, s. 9; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016, s. 99).

Organizasyon üyelerinin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları tükenmişlik durumlarından dolayı sahip oldukları duygusal yorgunluk, umursamazlık ve negatif psikolojik halleri yer aldıkları organizasyonlardaki işlerinden ayrılma niyetlerinin oluşmasında etkili olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan organizasyon üyelerinin mevcut olarak yer aldıkları

organizasyonlarda bulunmak istemediklerini ve uzaklaşmak amacı ile işten ayrılma niyeti içerisinde girdiklerini söylemek mümkündür. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda da organizasyon üyelerinin tükenmişlik durumlarının işten ayrılma niyetlerinin üzerinde etkisi olduğunu destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır (Köroğlu ve Bahar, 2021, s. 3460; Güler ve Marşap, 2019, s. 298; Yang vd., 2018, s. 46; Çetin vd., 2015, s. 27; Deery vd., 2011; Weisberg, 1994, s. 11).

Araştırmamızın sonuçlarında tükenmişliğin, organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinde kısmi bir aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bulgulara göre organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının yüksek olması tükenmişlik düzeyleri üzerinde olumlu etkilere neden olmaktadır. Organizasyon üyelerinin tükenmişlik düzeylerindeki yükselme de işten ayrılma niyetlerini arttırıcı bir etki yaratmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar toksik liderlik algısının organizasyon üyelerini psikolojik açıdan zorlayarak tükenmişlik yaşamalarını sağladığını ve organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşamalarının da işten ayrılma niyetlerine yansıdığını ortaya koymaktadır.

Toksik liderlik algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde, toksik liderlik algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderlik algısının kadın ve erkeklerde eşit hissedildiğini söylemek mümkündür. Daha önce yapılmış olan bazı araştırmalarda da benzer şekilde toksik liderlik algısının cinsiyet açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Akca, 2021, s. 106; Saleem, Malik ve Malik, 2021, s.7; Bahadır, 2020, s. 866; Eriş ve Arun, 2020, s. 2778; Kahveci, Bahadır ve Kandemir, 2019, s. 233; Williams, 2018, s. 183; Behery, 2018; Çetinkaya, 2017; Dobbs, 2014). Bunun yanı sıra toksik liderlik algısının medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Medeni durumu bekar olan organizasyon üyelerinin evli olanlara göre daha fazla toksik liderlik algılarına sahip oldukları ve liderlerinin değer bilmeyen, yalnızca kendi çıkarlarını düşünen bencil davranışlarını daha çok algıladıkları söylenebilmektedir. Benzer olarak liderlerin olumsuz ruh hallerini yansıtan davranışlarını bekar organizasyon üyelerinin evli olanlara kıyasla daha yüksek düzeyde algıladıklarını ancak aralarında daha az bir farklılık olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmamız literatürde yer alan bazı araştırmalarla benzerlik gösterse de (Karakaya, 2021, s. 3802; Çankaya, 2020, s. 276;

Demirel, 2015, s. 46), bazı araştırmalarda toksik liderlik algısının medeni duruma göre farklılık göstermediği (Ertuğrul, 2021, s. 131; Bahadır, 2020) sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre toksik liderlik algısının yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Scheffe testi sonucuna göre organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının 45 ve üzeri yaş grubunda 25-34 ve 35-44 yaş grupları ile farklılaştığı görölmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında 25-34 yaş grubunun toksik liderlik algılarının 35-44 yaş grubundan daha fazla olduğu, 35-44 yaş grubunun toksik liderlik algılarının ise ≥ 45 yaş grubundan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki ortalamalar değerlendirildiğinde 25-34 yaş grubu ve 35-44 yaş grubu ortalamalarının yüksek ve birbirlerine daha yakın oldukları, ≥ 45 yaş grubu ortalamasının ise daha düşük olduğu görölmektedir. Bu sonuca göre toksik liderlik algısının genç yaş gruplarında daha sık göröldüğünü ve yaş ilerledikçe azalma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür. Araştırmamıza benzer olarak (Kahveci vd., 2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda, toksik liderlik algısının 20-30 yaş grubu arasında daha yoğun olarak göröldüğü ve yaş ilerledikçe azalma eğilimi gösterdiği tespit edilerek araştırmamızla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca literatürde yer alan bazı araştırmalarda da toksik liderlik algısının yaşa göre farklılık gösterdiği (Çankaya, 2020, s. 276; Örg ev ve Demir, 2019, s. 55) sonucuna ulaşılmaktayken, bazı araştırmalarda farklılık göstermediği (Güzelyurt, 2020; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015) sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile gerç ekleştirilen analizlerde, toksik liderlik algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde bazı araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilerek toksik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Zenginoğlu, 2021, s. 85; Ertuğrul, 2021, s. 130; Eriş ve Arun, 2020; Çankaya, 2020, s. 276; Bahadır, 2020, s. 869; Çetinkaya, 2017). Toksik liderlik algısının iş yerindeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile gerç ekleştirilen analizde ise, toksik liderlik algısının iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş ve toksik liderlik algısının iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermediğine dair sonuçlar (Labrague, Lorica, Nwafor ve Cummings, 2021, s. 7; Çankaya, 2020, s. 276) elde edilmiştir.

İşten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin cinsiyetleri ile ilgili olmadığını söylemek mümkündür. Literatürde araştırmamızla benzer olarak işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından farklılaşmadığını tespit eden araştırmalar bulunmasına rağmen (Güler ve Marşap, 2018, s. 497; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s. 147; Kaygın, Güllüce, Zengin ve Bağcıoğlu, 2018, s. 214; Günday ve Keleş, 2017, s. 686; Sökmen ve Mete, 2015, s. 285; Karacaoğlu, 2015, s. 17; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s. 347; Yazıcıoğlu, 2009, s. 242), kadınların erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını (Şahin, 2011, s. 283) ve erkeklerin kadınlara göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını (Çankaya, 2020, s. 134; Öztürk Çiftçi vd., 2015, s. 1000; Çelen, Sökmen ve Bıyık, 2015, s. 42) tespit eden araştırmalar da yer almaktadır. Araştırmamızda işten ayrılma niyetinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bekar organizasyon üyeleri evlilere kıyasla daha çok işten ayrılma niyetine sahiptirler. Evlilerin bekar organizasyon üyelerine kıyasla daha çok sorumlulukları olduğu için işten ayrılma eylemini gerçekleştirmeleri durumunda yaşayabilecekleri işsizlik süreci ihtimalinden dolayı işten ayrılmak istemeyebileceklerini söylemek mümkündür. Usta ve Bayraktar (2017) çalışmalarında bekarların evlilere göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduğunu tespit ederek araştırmamızla benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda işten ayrılma niyetinin evli ve bekarlar arasında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktayken (Atalay, Aydın, Gündoğmuş ve Yıldız, 2023, s. 144; Yıldız ve Yıldırım, 2021, s. 403; Çankaya, 2020, s. 131; Kaygın vd., 2018, s. 214; Karacaoğlu, 2016, s. 18; Erbil, 2013, s. 73), bazı araştırmalarda farklılık göstermediği (Öztürk ve Şahverdioğlu, 2019; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013; Öztürk Çiftçi vd., 2015) sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyetinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve işten ayrılma niyetinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında 25- 34 yaş grubunun ortalaması 3,057, 35-44 yaş grubunun ortalaması 2,643 ve ≥ 45 yaş grubunun ortalaması ise 1,780'dir. Bu durumda genç yaştaki organizasyon üyelerinde yüksek işten ayrılma niyeti gözlemlenirken, organizasyon üyelerinin yaşları ilerledikçe işten ayrılma niyeti seviyelerinde düşüşler meydana geldiği söylenebilmektedir. Araştırmanın sonucuna göre genç yaşlardaki organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonlarda çok uzun yıllar geçirmiş olamayacaklarından

dolayı, daha ileri yaş gruplarındaki organizasyon üyelerine göre organizasyonlarına karşı derin bir bağlılıklarının olmadığını ve bu sebepten dolayı daha çok işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarını söylemek mümkündür. Karacaoğlu (2015) genç yaş grubundaki organizasyon üyelerinin daha ileri yaş gruplarındaki üyelere kıyasla daha çok işten ayrılma niyeti içerisinde olduklarını tespit ederek çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşmıştır. Literatürde araştırmamızla benzer olarak işten ayrılma niyetinin yaş açısından farklılık gösterdiğini tespit eden araştırmalar yer almaktayken (Atalay vd., 2023, s. 144; Güzelyurt, 2020; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s. 147; Çınar, Şengül ve Genç Koyucu, 2016, s. 1043; Yener, 2016, s. 185; Öztürk Çiftçi, 2015), farklılık göstermediğini tespit eden araştırmalar da yer almaktadır (Yıldırım ve Yirik, 2014; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

Araştırmamızda işten ayrılma niyetinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde araştırmamızla benzer sonuçlara sahip çalışmalar yer almaktayken (Gökçe ve Selçuk, 2022, s. 172; Yoldaş, Kılıç ve Karaman, 2020, s. 488; Özer, 2019, s. 53; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018, s. 147; Uygun, 2015, s. 56; Yıldız, Savcı ve Hüsnü, 2014, s. 246; Aşkın, 2014, s. 41) Yazıcıoğlu (2009) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada organizasyon üyelerinin eğitim durumlarına göre işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığını ve en yüksek işten ayrılma niyetinin lisansüstü eğitime sahip olan organizasyon üyelerinde olduğunu tespit etmiştir. Araştırmamızda işten ayrılma niyetinin iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Scheffe testi sonucuna göre organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyetlerinin bulundukları organizasyonda 1-5 yıl çalışanlar ile 6-9 yıl ve 10 yıl üzerinde çalışanlar arasında farklılaştığı görülmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında iş yerindeki çalışma süresi 1-5 yıl arası olan organizasyon üyelerinin ortalaması 2,908, 6-9 yıl arası olanların 2,441 ve 10 yıl üzeri olanların ortalamaları ise 2,320'dir. Bu durumda iş yerinde çalışma süresinin az olması durumunda işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu, çalışma süresi uzadıkça ise işten ayrılma niyetinin azaldığını söylemek mümkündür. Ömeroğlu ve Tınaz (2022) beyaz yakalı kadın çalışanların yer aldıkları organizasyonlarda çalışma süreleri azaldıkça işten ayrılma niyetlerinin artış gösterdiğini, çalışma süreleri arttıkça ise işten ayrılma niyetlerinin azalma gösterdiğini tespit ederek araştırmamızla benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca Yumuşak ve Boz (2013, s. 386) istatistiksel olarak anlamlı olmasa da gruplar arasındaki ortalamalara bakıldığında organizasyon üyelerinin yer aldıkları

organizasyonlardaki çalışma sürelerinin azaldıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığını tespit ederek araştırmamızın sonucunu destekleyen nitelikte bulgular elde etmişlerdir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda da benzer sonuçlar yer almaktadır (Yener, 2016, s. 186; Yıldırım ve Yirik, 2014, s. 136). Yıldırım ve Yirik (2014) ise, uzun süredir organizasyonda yer alan organizasyon üyelerinin daha az süre yer alan üyelere kıyasla daha çok işten ayrılma niyetine sahip olduklarını tespit ederek araştırmamızdan farklı bir sonuca ulaşmışlardır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda organizasyonlar için birtakım öneriler verebilmek mümkündür. Araştırmanın sonucunda organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olması nedeniyle, organizasyonların toksik liderlik özellikleri gösteren yöneticileri tespit edebilmek, tespit edilen yöneticilere gerekli yaptırımları uygulayabilmek veya organizasyonlardan uzaklaştırabilmek amacıyla birtakım uygulamaları hayata geçirmeleri önerilebilmektedir. Günümüz organizasyonlarında toksik liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin bulunabildiği ve organizasyon üyelerinin toksik liderlik davranışlarına maruz kalabildiği bilinmektedir. Toksik liderlerin devamlı olarak göstermiş oldukları değer bilmez, bencil, çıkarıcı ve olumsuz ruh hallerinden negatif olarak etkilenen organizasyon üyeleri içerisinde bulundukları negatif durumdan kurtulabilmek amacıyla yer aldıkları organizasyonlardan ayrılmayı düşünmektedirler. Nitelikli ve başarılı olarak kabul edilen organizasyon üyelerinin kaybı ise organizasyonlar açısından oldukça zor bir süreci beraberinde getirebilmekte ve organizasyonların performanslarında düşüşlere neden olabilmektedir. Bu bağlamda organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarını ortadan kaldırabilmek veya minimum düzeye indirgeyebilmek işten ayrılmalarının önüne geçebilmek konusunda büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri de toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde tükenmişliğin aracı rol oynamasıdır. Organizasyon üyelerinin algılamış oldukları toksik liderlik davranışları psikolojilerini olumsuz yönde etkileyerek tükenmişlik yaşamalarına sebep olmakta ve bu durum organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyeti içerisine girmeleriyle sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşamalarını engelleyebilmek adına toksik liderlik davranışları gösteren yöneticilerin tespit edilerek söz konusu davranışlarının

kısıtlanabilmesi için yaptırımlar uygulanması veya yer aldıkları organizasyondan uzaklaştırılmalarının yararlı olacağı söylenebilmektedir.

İleride benzer konularda yapılacak araştırmalar için birtakım öneriler vermek mümkündür. Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde; örgütsel sinizm, örgütsel intikam, kronizm, mobbing, iş stresi, iş yeri nezaketsizliği gibi değişkenler aracı değişken olarak modele dahil edilebilir.



KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S., & Akkuş, Y. (2023). Toksik Liderliğin İş Yaşam Kalitesi Üzerinden Mesleki Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(Özel Sayı), 23-40.
- Acarbay, F. Y. (2022). Zehirli Liderler: Eğitimde Toksik Liderlik. *Eğitimde Liderlik Yaklaşımları*, 77.
- Akbulut, D. & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde Toksik Liderlik Davranışı: Betimsel İçerik Analizi . *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* , 5 (2) , 107-122 .
- Akca, İ. (2021). Kamuda toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve etik iklim algısı ilişkisi: bir alan araştırması= The Relationship Between Toxic Leadership, Intention to Leave and Ethical Climate Perception in the Public: A Field Study.
- Akca, Meltem. "The impact of toxic leadership on intention to leave of employees." *International Journal of Economics, Business and Management Research* 1.4 (2017): 285-298.
- Akkuş, Y., & Ünsar, A. S. (2019). Toksik Liderlik Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma. *Çanakkale: Paradigma Akademi*.
- Alkın, M.C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. *Edirne: Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Amutenya L. N. (2019). The relationship between toxic leadership, employee engagement and the intention to leave. Master Theses, Faculty of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 0 (32) , 21-46 .
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ari, G. S., Bal, A. G. D. H., & Bal, A. G. D. E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları

Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), 143-166.

Arslanoğlu, Şeref (2016). Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Aslan Dilek, Kiper Nural, Karaağaoğlu Ergun, Topal Ferda, Gündük Mehmet ve CENGİZ Özgür Sinan; (2005), “Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler”, Türk Tabipleri Birliği Yayınları, Ankara.

Aslanargun, E. (2016). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Başvurduğu Güç Türleri . Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama , (3) , 3-28 .

Aşkın, H. H. (2014). Mesleğe adanmışlık, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).

Atalay, E., Aydın, B. Y., Gündoğmuş, E., & Yıldız, F. Z. (2023). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracı Rolü: İstanbul Büyükşehir Belediye Çalışanları Örneği. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 134-148.

Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 33-44.

Aydın, G. Ç., Aytaç, S., & Şanlı, Y. (2021). İşe ilişkin duygular, iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma.

Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Bahadır, E. (2020). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(2), 858-879.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: . Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010 (2) , 73-84 .

Bannister, B. D., & Griffeth, R. W. (1986). Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover model: A useful reexamination. Journal of Management, 12(3), 433-443.

Barrow, J.C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. Academy of Management Review, 2, 231-251.

Bass, B. L. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.). Leadership in Surgery (pp. 1-10). Switzerland: Springer.

- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Baykal, A. N. (2000). Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları. İstanbul: Siste Yayıncılık
- Baykal, D. (1994). "Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect of Followers' trust and Commitment in The Middle East. *International Journal of Business & Society*, 19(3).
- Bektas, M. & Erkal, P. (2015). Toxicity Behaviors in Organizations: Study of Reliability and Validity of Toxic Emotional Experiences Scale. *Research Journal of Business and Management*, 2 (4), 519-529.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Ege Academic Review*, 18(3), 435-444.
- Belcastro, P. A. (1982). Burnout and its relationship to teachers' somatic complaints and illnesses. *Psychological Reports*, 50(3_suppl), 1045-1046.
- Bell, R. M. (2013). Charismatic leadership case study with Ronald Reagan as exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 65(1), 83-91.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020.
- Bennis, W. G. (1989). On becoming a leader. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). The Strategies For Taking Charge Leaders (41. Baskı), New York: Harper. Row
- Biçer, T. (2023). Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ve genel sağlık durumu ilişkisinde kişilik özelliklerinin rolü (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

- Boamah, S. A., & Laschinger, H. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of nursing management*, 24(2), E164-E174.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi.
- Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E., & Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.
- Brenninkmeijer, V., & VanYperen, N. (2003). How to conduct research on burnout: advantages and disadvantages of a unidimensional approach in burnout research. *Occupational and environmental medicine*, 60(suppl 1), i16-i20.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Cannon, N. H., & Herda, D. N. (2016). Auditors' organizational commitment, burnout, and turnover intention: A replication. *Behavioral Research in Accounting*, 28(2), 69-74.
- Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. *Sociological Perspectives*, 53(4), 455-477.
- Child, D. (2006). "The essentials of factor analysis", 3rd Edition, London: Continuum.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a "toxic" organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-33.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Curato, N. (2019). Toxic Democracy? The Philippines in 2018. *Southeast Asian Affairs*, 261-274.

- Çağırıcı, Y. E. (2021). Toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).
- Çağlın Usta, Ö., & Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. İş'te Davranış Dergisi, 2(2), 68-78. <https://doi.org/10.25203/idd.327141>
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S., & Aslan, D. (2009). Eczacılar da mesleki bir sağlık sorunu: Tükenmişlik. Hacettepe University Journal of the Faculty of Pharmacy, (1), 61-74.
- Çankaya, M. (2020). Hastane çalışanlarındaki iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi.
- 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.
- Çarıkcı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9), 153-170.
- Çelebi, D. D. N. , Güner, A. G. H. & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi . Bartın University Journal of Faculty of Education , 4 (1) , 249-268.
- Çelen, A. E., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2015). Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Banka Araştırması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(3), 30-50.
- Çetin, A., Güleç, R., & Kayasandık, A. E. (2015). Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. E-jovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 5(2), 18-31.
- Çetinkaya, H., & Ordu, A. Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.
- Çınar, F., Şengül, H., & Genç Koyucu, R. (2016). Hastane çalışanlarının öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi= The Journal of International Social Research.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi. Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Çolak, M. (2015). Çalışma hayatında liderlik. Bursa, Ekin.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). Understanding management. Cengage Learning.

- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, employment and society*, 25(4), 742-759.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 31-35.
- Demir, C., YILMAZ, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirel, N. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Demirkıran, D. & Erdem, D. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 289-311.
- Demirtas, O. (Ed.). (2020). *A handbook of leadership styles*. Cambridge Scholars Publishing.
- Dierendonck D. van & Patterson K. (2010). *Servant leadership : developments in theory and research*. Palgrave Macmillan.
- Dikmetaş, E., Top, M., & Ergin, G. (2011). Asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(3), 137-149.
- Dincer Ker, M., & Bitirim Okmeydan, S. E. L. İ. N. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2007(28), 59-71.
- Diñçerol, C. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Dogan, E. & Kıray, A. (2022). Toksik Liderlik ve Toksik Örgüt Ortamı: Kavramsal Bir Çalışma . *Sosyal Mucit Academic Review*, 3 (2), 353-367 . DOI: 10.54733/smar.1178871
- Doğan, E. (2023). Çalışanların öznel iyi oluşunu şekillendirmede toksik liderlik algısının rolü. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale*.
- Dolgun, U. (2010). Tükenmişlik sendromu. *Örgütsel davranışta güncel konular*, 287, 310.
- Dotun, F. O., Abasilim, A. N., & Agboola, A. A. (2013). Job burnout and intention to quit: An empirical study of the Nigeria Police. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 1(3).
- Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları, 2010.

- Eğinli, A. & Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim . Selçuk İletişim , 5 (3) , 124-140 .
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eraslan, L., (2004). ‘Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi’, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:162.
- Erbil, S. (2013). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yay.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta: İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta: İstanbul.
- Erer, B., & Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 22th September 1992 Ankara (Turkey).
- Ergun-Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon (Liderlik*. Ed. Celil Koparal, İnan Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Toksik Liderliğin Bir Çıktısı Olarak Örgütsel Bağlılık. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2764-2804.
- Erkutlu H. ve Chafra J., 2006, Relationship between leadership power bases and job 1111stress of subordinates: example from boutique hotels, *Management Research 1111News*, 29(5), ss 285-297
- Erkutlu, H, V, (2014), “Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıkları”, Eflatun Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic.Ltd. Şti, Ankara.
- Eroğlu, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Ertek, İ. E., Özkan, S., Candansayar, S., & İlhan, M. N. (2020). Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Stres, Tükenmişlik ve Depresyon. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(1), 10-20.
- Ertuğrul, S. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).
- Etzion, D. (2003). Annual vacation: Duration of relief from job stressors and burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 213-226.

- Faiz, E. (2019). Aşırı İş Yüğü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma . Çalışma İlişkileri Dergisi , 10 (1) , 26-38 .
- Fang, T. (2009). Workplace responses to vacancies and skill shortages in Canada. *International Journal of Manpower*, 30(4), 326-348.
- Field, R. G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4(2), 249-257.
- Fiske, S. T., ve Berdahl, J. (2007). Social power. *Social psychology: Handbook of basic principles*, 2, 678-692.
- George J. M. & Jones G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gerçek, M., Atay, S. E., & Dünder, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(11), 67.
- Geurts, S., Schaufeli, W., & De Jonge, J. (1998). Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 17(3), 341-362.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*, Met Yayınları (1. Baskı).
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- Gökçe, A., & Selçuk, S. A. R. I. (2022). Güvenlik İklimi Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Maden Sektöründe Bir Araştırma. *Ergonomi*, 5(3), 167-177.
- Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022, November). When Power Hurts: An Explorative Study on the Relationship Between Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Turnover Intention and job Satisfaction. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences and publishing limited.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Greenglass, E. R. (1991). Burnout and gender: Theoretical and organizational implications. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 32(4), 562.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, Paulist Press.
- Griffin R. W. & Moorhead G. (2014). *Organizational behavior : managing people and organizations* (11th ed.). South-Western/Cengage Learning.

- GÜLDÜ, Ö., & ESENTÜRK AKSU, N. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Günümüz organizasyonlarında duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 285-308.
- Güllüce, A. Ç., & İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Gümüşsoy, Y., & Yıldırım, Y. D. D. M. (2020). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 4(7), 286-302.
- Günday, F., & Keleş, H. (2017). Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 681-694.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Güney, S. (2012). "Liderlik", Nobel Yayınevi.
- Günsel, M (2017). Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.*
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Güzelyurt, O. (2020). Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hamann, D. L., & Gordon, D. G. (2000). Burnout An Occupational Hazard: Many elements of a music teacher's life can contribute to stress and burnout. Here are some ideas to cope with and treat the condition before it becomes debilitating. *Music Educators Journal*, 87(3), 34-39.
- Hatch, M. J., Kostera, M., & Koźmiński, A. K. (2006). The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. *Organizational dynamics*, 35(1), 49-68.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W., Jr. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.--.). México D.F.: Thomson.

- Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957). "Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire" . Ralph M. Stogdill ve Alwin E Coons (Ed.) Leadership Behaviour: Its Description and Measurement (ss. 6-38). Columbus, OH: The Ohio State University
- Hogan, R. L., & McKnight, M. A. (2007). Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation. *The internet and higher education*, 10(2), 117-124.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership quarterly*, 3(2), 81-108.
- House, Robert J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And Are Formulated Theory. *Leadership Quarterly*, Vol. 793, 323-352.
- Hunt, J. G. (1967). Fiedler's leadership contingency model: An empirical test in three organizations. *Organizational Behavior & Human Performance*, 2(3), 290–308
- Işık İnan, Ö., & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 308-332.
- Işıkkhan, V. (2016). Çalışanlarda tükenmişlik sendromu. Akciğer kanserinde destek tedavisi içinde (ss. 366-391), TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi, Ankara.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2010). *Organizational Behaviour and Management*, 9th Edition. Toronto: McGraw-Hill, Irwin.
- Izgar, H. (2000). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi Orta Anadolu örneği. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- İbicioğlu, . P. , Özmen, Ö. İ. & Taş, Y. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma . Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 14 (2) , 1-23 .
- İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58-68.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- Jameson, J. (2008). Leadership: Professional communities of leadership practice in post-compulsory education.

- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu . *Journal of Istanbul Faculty of Medicine* , 68 (1) , 29-32.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284.
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ. K. (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.
- Kaplan, M., & Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165-174.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1).
- Karacaoğlu, K. (2016). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1).
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karakaya, A. (2021). Toksik liderlik ve sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeyleri. *International Social Sciences Studies Journal*.
- Karaman, A. (1999). Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı. İstanbul: Türkmen.
- Karanfil, S. M., & Tüzüner, V. L. (2019). Kamu kurumlarında değişim öncüsü: Dönüştürücü lider. *Strategic Public Management Journal*, 5(9), 1-14.
- Karapınar, M., & Gürbüz, H. (2015). Bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerinin Maslach ve Kopenhag kriterlerine göre ölçülmesi ve karşılaştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 245-267.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 16(16), 443-465.

- Kartono, K. ve Hilmiana, H. (2018). Job Burnout: A Mediation Between Emotional Intelligence and Turnover Intention, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19 (2), 109-121.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E., & Uygur, E. (2010). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 401-419.
- Kaygın, E., Güllüce, A., Zengin, Y., Bağcıoğlu, D. (2018). Otantik Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Enerji Sektörü Örneği. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(7), 197-224.
- Kazu, İ. Y., & Yıldırım, D. (2021). Mesleki Tükenmişlik: Etki Eden Faktörler, Belirtileri ve Sonuçları. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 462-473.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Kelly, L. A., Gee, P. M., & Butler, R. J. (2021). Impact of nurse burnout on organizational and position turnover. *Nursing outlook*, 69(1), 96-102.
- Kesgin, E., Yılmaz, S., & Canıberk, Ş. (2023). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 37-48.
- Khurana R. & Nohria N. (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.
- Kinder, A., Hughes, R., & Cooper, C. L. (2008). *Employee Well-being Support A Workplace Resource*.
- Kippenberger, T. (2002). "Leadership Styles: Leading", John Wiley and Sons, Oxford/United Kingdom.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koop, R., & Grant, R. (1993). Information systems and power: Structural versus personal views.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., & Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma-Emotional Labor, Burnout And Intention To Quit Relationship: A Research On Food And Beverage Employees. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.
- Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020, March). The impact of toxic management on staff burnout. In *International Scientific Conference" Far East Con"(ISCFEC 2020)* (pp. 1808-1812). Atlantis Press.

- Köroğlu, Ö., & Bahar, E. (2021). Sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin tükenmişlik algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3453-3466.
- Kreitner R. (1983). *Management* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve . *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* , 1 (2) , 85-116 .
- Künter, N., (2014), Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması; Ankara, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 16.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
- Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., & Cummings, G. G. (2021). Predictors of toxic leadership behaviour among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bir bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lin, W. C. (2006). Reward rewards omni-directionally retain staff the heart. *Career*, 365, 162-163.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.
- Lubit, R. (2004) Thetyranny of toxic Managers: An emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities, *Ivey Business Journal*, 14-34.
- Lubit, R. H. (2003). Coping with toxic managers, subordinates... and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper. FT Press.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (Sixth edition.). Wadsworth Cengage Learning.
- Lussier R. N. & Achua C. F. (2010). *Leadership : theory application skill development* (4th ed.). SouthWestern/Cengage Learning.
- Luthans F. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Malasch, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass Incorporated, Publishers.

- Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership Behavior And Acceptance Of Leaders By Subordinates: Application Of Path Goal Theory In Telecom Sector. *International Journal Of Trade, Economics And Finance*, 5(2), 170.
- Manaa, Y. H. (2022). The Effect of Toxic Leadership on Counter-Productive Work Behaviors and Intention to Leave: An Empirical Study. *International Business Research*, 15(11), 1-1.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17, 387-404.
- Manning, G., & Curtis, K. (2019). *The art of leadership*. McGraw-Hill Education.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986) *MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathis R. L. Jackson J. H. Valentine S. & Meglich P. A. (2017). *Human resource management (Fifteenth)*. Cengage Learning.
- Mattila, R. R. (2006). *The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in IT workers* (Doctoral dissertation, Capella University).
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
- Meltem, O. & KILCI, S. (2011). İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: GARSONLAR VE AŞÇIBAŞILAR. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Mızrak Karcı, M. (2020). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma . *Milli Eğitim Dergisi* , 49 (227) , 405-428 .
- Moberg, D. J., & Koch, J. L. (1975). A critical appraisal of integrated treatments of contingency findings. *Academy of Management Journal*, 18(1), 109-124.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

- Moç, Ö. Ü. T., Karadavut, U., Akduman, G., Torun, N., Işık, İ., Güney, Ö. P. K., ... & Baskı, B. Toksik Davranışlar.
- Moneta, G. B. (2011). Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 274-278.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533–552.
- Mullins L. J. & Christy G. (2010). *Management and organisational behaviour* (Ninth). Financial Times Prentice Hall.
- Mumlu Karanfil, S., & Doğan, A. (2023). İş Güvencesizliğinin Presenteeism (İş Yerde Görünürde Var Olma) Davranışına Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracı Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(58), 379-401.
- Mutlu, T. O. , Akoğlu, H. E. , Şentürk, H. E. , Ağılönü, A. & Özbey, Ö. (2019). Antrenör Adaylarının İletişim ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (1) , 167-177. DOI: 10.33689/spormetre.467828
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. Naeem, F., & Khurram, S.(2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.
- Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 179-198.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Ok, A. B. (2007). *Correlates of Organizational Commitment: A special emphasis on organizational communication*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Oruç, Ş. (2021). Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü.
- Ömeroğlu, F. E., & Tınaz, P. Beyaz Yakalı Kadın Çalışanlarda Mobbing ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Önen, S. M. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme . *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi* , 5 (2) , 43-64 .

- Ören, N. & Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik . Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (16)
- Örgev, C., & Demir, H. (2019). Toxic leadership in a public university hospital. Journal of International Health Sciences and Management, 5(8), 48-63.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358.
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 351– 370.
- Özdamar K. 2016. Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek Ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı, Nisan Kitabevi, 286s. Eskişehir
- Özer, H. (2019). Sağlık çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: İstanbul ilinde 2. basamak kamu hastanelerinde karşılaştırmalı uygulama (Master's thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Özkan, C. (2012). Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde araştırma görevlisi olarak çalışan doktorlarda tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörler. Psikiyatri Anabilim Dalı Uzmanlık Tezi, Mersin, 4, 1-2.
- Özkaya, Ferit (2022) Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Düzce.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara.
- Öztürk Çiftçi, D., Meriç, E., & Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. Journal of International Social Research, 8(41).
- Padem, H., Göksu, A., & Konaklı, Z. (2012). Araştırma yöntemleri. Sarajevo: International Burch University Yayınları.
- Pate, L. B., & Heiman, D. C. (1987). A Test of the Vroom-Yetton Decision Model in Seven Field Settings. Personnel Review, 16(2), 22-26.
- Pines, A. (2013). Couple burnout: Causes and cures. Routledge.
- Polat, S. (2009). ilköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. Education Sciences, 4(3), 1150-1159.

- Randall, M., & Scott, W. A. (1988). Burnout, job satisfaction, and job performance. *Australian Psychologist*, 23(3), 335-347.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Rehman, M. S. (2012). Employee turnover and retention strategies: An empirical study of public sector organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 83-89.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbunrg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Reyhanoğlu, M., & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi? . *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , *Ekonomi Özel Sayısı* , 442-459.
- Ribiere, M.V. ve Sitar, S.A. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing A Knowledge-Supporting Culture. *Knowledge Management Research & Practice*, (1), 39-48.
- Robbins S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior* (4th ed.). Prentice Hall.
- Robbins S. P. Coulter M. K. & DeCenzo D. A. (2017). *Fundamentals of management* (Ten). Pearson.
- Rudow, B. (1999). Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues, and research perspectives. *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*, 2, 38-58.
- Saleem, F., Malik, M. I., & Malik, M. K. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as stress moderator?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1960246.
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: journal of contemporary management issues*, 23(1), 173-191.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Schuster, N. D., Nelson, D. L., & Quisling, C. (1984). Burnout among physical therapists. *Physical Therapy*, 64(3), 299-303.

- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational administration quarterly*, 18(1), 60-74.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., ... & Morgan, D. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations.
- Soydemir, S. , , Özdaşı, K. & Alparslan, A. M. (2014). Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşı Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma . *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 16 (2) , 63-81 .
- Sökmen, A., & Mete, E. S. (2015). Bezdirinin İş Performansı, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara’da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 271-295.
- Sözen Şahne, B. & Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi . *Marmara Pharmaceutical Journal* , 19 (2) , 109-115 .
- Stogdill, R. (1981). *Handbook of leadership: A survey of theory and research* (BM Bass, Ed.).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Sungurlu, M. (1997). “Örgütlerde Güç Kullanımı.” *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları: Ankara. 55-67.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şıklar, E., & Tunalı, D. (2012). Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Eskişehir örneği.
- Şişman, M. (2018). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem Yayınları
- Tabachnick, B.G. ve L. S., Fidell (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston
- Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 23 (2) , 135-154 .
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.

- Tavşancıl, Ezel (2010). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, 4. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Telli, E. , Ünsar, A. & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama . Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges) , 2 (2) , 135-150 .
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. Personnel psychology, 46(2), 259-293.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. The leadership quarterly, 20(5), 837-848.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership.
- Tor, Hakan (2018). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrenciler ile Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bartın.
- Tuna, M., & Türk, M. S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. Selcuk University Social Sciences Institute Journal, 16.
- Türe, M. E. (2008). Özel eğitim sektöründe çalışan bireysel eğitimcilerin tükenmişlik düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Türk Dil Kurumu. (2023). Büyük türkçe sözlük. Ankara: TDK.
- Türkmen Keskin, S., & Özduyan Kiliç, M. (2023). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. Journal of Advanced Nursing.
- Uğur, S. S. & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü . Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 6 (1) , 122-136 .
- Uludağ, G. (2019). Duygusal zekâ ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırma. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 350-365.
- Uygun, H. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. & Uzun, S. (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi . Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 7 (1) , 211-219 .
- Ürü Sanı, O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. Ege Akademik Bakış.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of management, 37(4), 1228-1261.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. Journal of applied psychology, 72(3), 444.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J., & Hill, T. E. (1985). Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. Human Relations, 38(1), 23-46.
- Weisberg, J. (1994). Measuring workers' burnout and intention to leave. International Journal of Manpower, 15(1), 4-14.
- Werner, Isabel. (1993): Liderlik ve Yönetim, Çev: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1. Baskı.
- Williams, D. F. (2005). Toxic leadership in the US Army (pp. 1-27). Carlisle: US Army War College.
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. International Journal of Public Leadership, 14(3), 179-198.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc, 1, 2016.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.
- Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 17(3), 1016-1025.
- Yalınkılıç, R. (2010). İşletmelerde liderlik anlayışı ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışı üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yang, L. F., Liu, J. Y., & Liu, Y. H. (2018). Job burnout and turnover intention among nurses in China: the mediating effects of positive emotion. Frontiers of Nursing, 5(1), 43-47.

- Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yener, S. (2016). İşten ayrılma niyetinin belirleyeni olarak psikolojik rahatlık. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 169-192.
- Yıldırım, B. I., & Yirik, Ş. (2014). İşgörenlerin iş güvencesi algıları ve işten ayrılma niyetleri ilişkisi: Belek bölgesi beş yıldızlı otel çalışanları örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 123-140.
- Yıldırım, M. H. & İçerli, L. (2010). “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi” . *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 2 (1) , 123-131 .
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yıldız, C. Ç., & Yıldırım, D. (2021). Covid-19 salgını sürecinde hemşirelerde yöneticiye duyulan güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 397-406.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Hüsnü, K. A. P. U. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki . *Kastamonu Eğitim Dergisi* , 20 (2) , 385-402 .
- Yılmaz, S. , Bakan, İ. & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların Toksik Liderlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Stres Boyutları Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma . *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 27 (3) , 557-572 .
- Yılmaz, S., & Bakan, İ. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479-496.
- Yukl G. A. (2013). *Leadership in organizations : global edition (8th ed.)*. Pearson Education.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. Pearson Education India

- Yumuşak, S., & Boz, H. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Mevsimsel Duygudurum Düzeylerinin Etkisi. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 371-394.
- Zel, Uğur, (2006), “Kişilik ve Liderlik”, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara
- Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 8 (4) , 2754-2766 .
- Zenginoğlu, E. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi).



EKLER

Bu anket, İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında Elçin Eker tarafından Seda Mumlu Karanfil danışmanlığında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolü olduğuna dair bilgi edinmektir. Anket kapsamında vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Anketimize katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Çalışmamıza vereceğiniz cevaplar ve ilginiz için şimdiden teşekkür ediyoruz.

DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()	
Yaş	25-34 ()	35-44 ()	45 ve üzeri ()
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()	
Eğitim Durumunuz	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Çalıştığınız İş yerindeki Çalışma Süreniz	1-5 Yıl ()	6-9 Yıl ()	10 Yıl ve üzeri ()

TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Çalışanlarına pek değer vermez.					
2. Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.					
3. Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.					

4. Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					
5. Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.					
6. Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
7. Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.					
8. İletişimi emirler şeklindedir.					
9. İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.					
10. Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
11. Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.					
12. Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
13. Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.					
14. Çalışanlarının yaptığı hatalarda					

sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
15. Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
16. Kişisel çıkarlarını önde tutar.					
17. Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					
18. Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.					
19. Terfi/makam en önemseddiği şeydir.					
20. Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
21. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.					
22. Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
23. Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.					
24. Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
25. Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.					
26. Onun o anki ruh hali iş ortamının					

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

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Daha iyi bir iş bulur bulmaz işten ayrılacağım					
2. Bu iş haricinde aktif bir şekilde iş arıyorum					
3. İşimi bırakmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum					
4. Sık sık bu işimi bırakmayı düşünüyorum					

5. Şu andan itibaren beş yıl daha bu iş yerinde çalışacağımı düşünüyorum					
--	--	--	--	--	--

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların					

sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umrumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla					

aramda rahat bir ortam yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

