




Yükseköğretim Kurumlarındaki Toksik Liderlik Davranışlarının Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi

The Effect of Toxic Leadership Behaviors in Higher Education Institutions on the Organizational Commitment of Academic Staff

Oğuzhan Bozbayır¹ , Musa Özata² , Mustafa Altıntaş³ 

¹ Batman Üniversitesi, Kalite Koordinatörlüğü, Batman, Türkiye

² Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İşletme Bölümü, Kırşehir, Türkiye

³ Yozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek Fuat Oktay S.H.M.Y.O., Yozgat, Türkiye

Özet

Bu çalışmanın temel amacı yükseköğretim kurumlarında yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Veriler anket tekniği kullanılarak, devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan 1008 akademik personelden elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 24 ve AMOS 24 paket programlarından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri her iki ölçeğe de uygulanan Açıklayıcı Faktör Analizleri, Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri ile test edilmiş olup, ölçeklerin güvenilir ve geçerli oldukları tespit edilmiştir. Bununla beraber araştırma hipotezlerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Bağımsız Örneklem t-Testi ve Korelasyon Analizi gibi çeşitli istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Araştırma sonuçları; yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin olumsuz ruhsal durumlarının ve sergiledikleri değer bilmez, çıkarıcı ve bencil davranışların akademik personelin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini ve Türkiye'deki vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin devlet üniversitelerinde çalışan akademik personele nazaran daha fazla toksik liderlik davranışına maruz kaldığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim Kurumları, Akademik Personel, Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

Abstract

The main purpose of this study is to examine the effect of toxic leadership behaviors exhibited by administrators in higher education institutions on the organizational commitment levels of academic staff. The data were obtained from 1008 academic staff working in state and foundation universities by using the survey technique. SPSS 24 and AMOS 24 package programs were used in the analysis of the data. The reliability and validity of the scales used in the research were tested with Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis and Reliability Analysis applied to both scales, and it was determined that the scales were reliable and valid. In addition, various statistical techniques such as Structural Equation Modeling, One-Way Anova, Independent Sample t-Test and Correlation Analysis were used to test the research hypotheses. The results of the research revealed that; the negative state of mind, unappreciativeness, self-seeking and selfishness of the administrators in higher education institutions negatively affect the emotional, continuance and normative commitment levels of the academic staff and academic staff working at foundation universities in Türkiye are more exposed to toxic leadership behaviors than academic staff working at state universities in Türkiye.

Keywords: Higher Education Institutions, Academic Staff, Toxic Leadership, Organizational Commitment.

21. yüzyıl örgüt ve yöneticilerin başarılı olabilmeleri için gerekenleri yeniden tanımlamış ve beraberinde; bireylerin ihtiyaçlarında, değerlerinde ve inançlarında, tüm örgüt düzeylerinde insanların davranışlarının değişmesine neden olan önemli değişiklikler getirmiştir. Sosyo-ekonomik yapının zamanla değişmesi, rekabetin her alanda üst seviyelerde seyretmesine yol açmış, rekabetin üst seviyelerde yaşandığı bu ortam ise iyi ve kötü liderlik davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Liderlik, bir örgütün başarısına ve başarısızlığına önemli ölçüde etkide bulunmaktadır. Uzun yıllar boyunca liderlik çalışmalarının çoğu, liderlik davranışlarının olumlu sonuçlarına odaklanmış ve bu durum liderlikle alakalı, her liderlik türünün iyi olduğuna dair bir önyargıya yol açmıştır. Ancak gerçek şu ki, bazı kötü liderlik türleri de bulunmaktadır. Bu kötü liderlik türlerinden biri de “toksik liderlik” ya da “zehirli liderlik” olarak bilinen liderlik türüdür.

İletişim / Correspondence:

Öğr. Gör. Oğuzhan Bozbayır
Batman Üniversitesi, Kalite
Koordinatörlüğü, Batı Raman
Kampüsü, Batman
e-posta: oğuzhan.bozbayir@batman.
edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 13(1), 19-31. © 2023 TÜBA
Geliş tarihi / Received: Ağustos / August 16, 2022; Kabul tarihi / Accepted: Nisan / April 7, 2023
Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Bozbayır, O., Özata, M. & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim Kurumlarındaki Toksik Liderlik Davranışlarının Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. doi: 10.2399/yod.23.1162964

ORCID: O. Bozbayır: 0000-0002-3323-3519; M. Özata: 0000-0003-1742-0215; M. Altıntaş: 0000-0002-9846-5513

Bu tür liderlikler örgütlerdeki üretken olmayan davranışlar olarak karşımıza çıkmakta ve örgütlerde birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (İsmail, Yılmaz, & Olucak, 2020:558).

Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgütün hedeflerini içselleştirmesi ve o örgütteki varlığını devam ettirmeye yönelik duyduğu isteği ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne veya işverene yönelik sadakati ve örgütünün başarı sağlaması için sarf ettiği çabayı temsil etmektedir. Çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması; çalışanın örgütte uzun süre çalışmasına, işi bırakma isteğinin azalmasına, işten elde ettiği tatmin düzeyinin artmasına ve çalışan devir hızının düşmesine katkıda bulunmaktadır (Uğurlu & Üstüner, 2011:436).

Araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanan bu çalışma; yükseköğretim kurumlarında birim amirleri (Dekan, Müdür, Bölüm Başkanı) tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının, akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerini ne yönde etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Alan yazın incelemesi neticesinde; yükseköğretim kurumlarında toksik liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara rastlanmamış olup, literatürde henüz yeni olan bu konunun ilerde yapılacak bilimsel çalışmalara ve üniversite yöneticilerine yol gösterici olması açısından önem teşkil edeceği düşünülmektedir.

Toksik Liderlik

Toksik liderler genel olarak yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri veya özellikleri nedeniyle takipçiler, gruplar, örgütler ve önderlik ettikleri toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı boyutlarda zararlara sebep olan liderler olarak tanımlanmaktadır (Akkuş & Ünsar, 2019: 35). Bu nedenle liderdeki işlevsiz davranışları, örgüte hoşnutsuzluk ve toksisite yayılmadan önce tespit etmek örgüt için hayati önem taşımaktadır.

Oxford Sözlüğü tarafından 2018 yılında yılın kelimesi seçilmiş olan “Toksik” kelimesi, fen bilimleriyle literatüre kazanılmış bir kelime olup “zehirli, zehir içeren” anlamları taşımaktadır. Toksik liderlik ise genel anlamda çalışanlarda olumsuz ilham ve duygular yaratan ve örgütü olumsuz biçimde etkileyen, aşağılayıcı, hoşgörüsüz, yıkıcı ve işlevsiz eylemler veya davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Curato, 2019:261).

Bir lideri toksik kılan sadece tutumları ve iletişim tarzı değildir. Kararlı, talepkâr ve bazen de sözlü olarak rencide eden liderler nasıl ki mutlaka “toksik liderler” değilse; sevimli ve neşeli liderler de her zaman iyi liderler olmamaktadır. Toksik liderlerin; işlemsel liderlerle veya zor insanlarla karıştırılmaması gerekmektedir. Bununla birlikte zor insanların da her zaman “toksik” liderler olmayacağı unutulmaması gereken diğer bir hakikattir.

Toksik liderler işlerinde oldukça yetkin ve etkili olabilirler fakat genel olarak meslektaşları ve astları arasında sağlıksız bir ortama neden olmaktadır (Reyhanoğlu & Akın, 2016: 451).

Genel olarak toksik liderler; çalışanları motive etmek ve ilham vermek yerine, onlarla sürekli çatışma halinde olmak, çalışanları sürekli kontrol etmek ve başkalarını alt ederek başarılı olmayı sevmekle karakterize edilmektedirler. Toksik liderlerin genel olarak üç temel özelliği olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki yaratıcılık kavramını sıkı kontrol önlemleriyle ortadan kaldırmak amacıyla kendi emirlerine itaat edecek, robot çalışanlar istemeleridir. İkincisi beşerî ilişkiler konusundaki eksiklikleridir. Sıkı kontrol önlemleriyle örgütteki çalışanları birbirlerinden soyutlamaları ve denetim altına aldıkları bilgi ağlarını kontrol etmek suretiyle sağlıklı olmayan bir örgüt iklimi yaratmaları ve bu bağlamda da güvensizliği artırmalarıdır. Üçüncü ve son olarak ise örgüt içerisinde güvensizliğin artması sebebiyle yapıcı beşerî ilişkilere hasar vermeleridir. Böylece örgüt içerisindeki çalışanlar, örgütün üretkenliğine katkıda bulunmak yerine birbirini soyutlayan ve yok sayan çalışanlara dönüşmekte ve nihayetinde örgütsel verimliliği düşürmektedir (Akkuş & Ünsar, 2019: 36).

Toksik liderliğin en yaygın belirtileri; çalışanların kaygı düzeylerinin yüksekliği, liderin kendi menfaatlerini ön plana koyması, örgütün iklimini ve örgüt içi beşerî ilişkileri olumsuz yönde etkilemesi olarak belirtilmektedir. Toksik liderler tarafından sıklıkla sergilenen davranışlar; çalışanlar üzerinde yıkıcı tutum sergilenmesi, çalışanların kullanılması, çalışanların aşağılanması, kişisel sorunlar için çalışanların suçlanması, mesleki görevlerin genelde aksatılması, işini iyi yapan çalışanlara olması gerekenden çok daha fazla eleştirel tavırlar takınması ve astların korkutulması olarak ifade edilmektedir. Bir örgütte toksik liderinin meydana getirdiği hasarlar buzdağının benzetilmektedir. Toksik liderin görünüşte sergilemiş olduğu davranış biçimi buzdağının ucunu, görünmeyen olumsuz etkilerinin sebep olduğu verimlilik düşüşü ve diğer kayıplarsa buzdağının dibini ifade etmektedir (Çetinkaya & Ordu, 2018: 16).

Toksik liderler sergiledikleri kötü davranışlarla; çalışanların, işe yönelik memnuniyet düzeylerinin azalması, işe yönelik devamsızlıklarının artması (Goldman, 2006: 743), üretkenliklerinin düşmesi (Andersson & Pearson, 1999: 467), iş motivasyonlarının düşmesi ve kurum içi çalışan devir hızının artması gibi çeşitli olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Lim & Cortina, 2005: 485). Buna ek olarak örgüt içerisinde toksik özelliklerin bulunması o örgütün çalışanlarının sosyolojik, fiziksel ve psikolojik sağlık düzeylerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001: 75).



Örgütsel Bağlılık

Günümüzde küreselleşmenin yoğun şekilde yaşanması ve rekabetin gittikçe daha çetin bir hal almasıyla birlikte örgütler, değişen yeni dünya düzeninde değişime ayak uydurmak ve varlığını sürdürme gayesi içerisinde çaba göstermektedir. Bu yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için her kurumun ürün ve hizmet kalitesine önem göstermeleri beklenmektedir. Üretilen ürün ve hizmet kalitesinde ise nitelikli iş gücünün etkisi yadsınamaz bir gerçektir (Tunçer, 2011:420). Yetenekli iş gücüne sahip olmak, onları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda eğitmek, yetiştirmek ve yönetmek örgütlerin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Nitelikli iş gücünü örgüte kazandırmak ve bu iş gücünün örgütte devamlılığını sağlamak hiç kuşkusuz ki her örgüt için büyük önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı sağlayacak sebeplerin iyi biçimde anlaşılması, bu kapsamda örgütsel bağlılık kavramının ise iyi tanımlanması gerekmektedir (Sağır, 2016:420).

Örgütsel bağlılık bir kişinin belirli bir örgütle olan özdeşleşme düzeyi ve bu örgütle olan ilişkisinin görece gücünü ifade etmektedir. İş gücünün hâlihazırda çalışmakta olduğu örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş olması ve çalıştığı örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmiş olması sonucu örgütte çalışmaya devam etme arzusu örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık kişinin örgütüne olan bağından dolayı sergilemekte olduğu davranışsal eylemlerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sadık olması ve çalıştığı örgütün başarılı olması için sarf ettiği çabadır (Yalçınsoy & Işık, 2018: 1018). Alan yazında örgütsel bağlılığa ilişkin 3 farklı bağlılık unsuru yer almaktadır. Bunlar duygusal, normatif ve sürekli bağlılıktır. Bu unsurlar örgüt ile çalışan arasındaki bağı ifade etmekle beraber nitelikleri açısından farklılık göstermektedirler (Jaros, 2007).

Çalışanların kurumlarına olan duygusal bağlılıkları adanmışlık ve sadakatin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Duygusal olarak adanmış olan çalışanlar, örgütün faaliyetlerine katılım, örgütün hedeflerini takip etme isteği ve örgütte kalma arzusunu artıran bir aidiyet ve özdeşleşme duygusuna sahiptir (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001: 825). Diğer bir deyişle duygusal bağlılık örgüte güçlü bir şekilde bağlı olan kişinin, örgütle özdeşleşmekten ve örgüte dahil olmaktan mutluluk duyması ile kendini dışı vuran ve örgütüne karşı duyduğu duygusal bir bağlanma olarak tanımlanmaktadır (Shore & Wayne, 1993: 774).

Normatif bağlılık, çalışanların bağlı oldukları örgütte kalma gerekliliğini ne kadar hissettiklerini konu alır. Normatif bağlılık duyan çalışanlar, genellikle bağlı oldukları örgütte kalmaları gerektiğini, örgütlerini terk etmenin kötü sonuçlar doğuracağını düşünürler ve olası bir ayrılık halinde suçluluk hissederler.

Çalışanların ayrılık halinde suçluluk hissetmelerinin sebebi ise örgütten ayrılmaları halinde örgütte niteliksel açıdan bir boşluk oluşacağını ve bu boşluğun da meslektaşlarını olumsuz yönde etkileyeceğini düşünmeleridir. Çalışanların normatif bağlılığı sergilemesinin nedeni ise bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Stephens, Dawley, & Stephens, 2004:398).

Devam bağlılığı, bir bireyin örgütünden ayrılması neticesinde karşılaşacağı maliyetler nedeniyle örgütte kalma ihtiyacını ifade etmektedir. Bireyin kuruma olan bağlılığının altında yatan temel neden örgütte kalma ihtiyacıdır. Birey fırsat maliyeti lehine olsa dahi örgütünden ayrılmak istemez. Örgütte kalma ihtiyacının olası nedenleri değişiklik gösterebilmekle birlikte temel nedenler yüksek oranda iş alternatiflerinin olmaması ve ücretlerle ilgilidir (Wang, 2010: 5).

Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde; büyük çoğunlukla liderliğin olumlu yönlerinin ve örgütlerdeki olumlu etkilerinin incelendiği, karanlık yönlerinin ve olumsuz etkilerinin ise göz ardı edildiği açıkça görülmektedir (Uzunbacak, Yıldız, & Uzun, 2019: 212). Genel anlamda olumsuz liderlik türleri, özellikle de toksik liderlik, hem örgütler üzerinde hem de örgüt çalışanları üzerinde olumsuz etkilere sebep olmakta ve bu sebeple toksik liderliğin çıktılarını irdelemek kaçınılmaz bir hal almaktadır (Zengin, 2019:2762).

Toksik liderlerin sergilemiş oldukları toksik liderlik davranışları, örgüt içerisinde olumsuz bir örgüt iklimi yaratmakta ve bu olumsuz örgüt ikliminin bir yansıması olarak da çalışanların duygu ve düşüncelerini olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, olumsuz örgüt ikliminin hâkim olduğu ve toksisitenin yoğun olarak yaşandığı böylesi bir çalışma ortamında zamanla örgüte olan bağlılıklarını yitirmekte, nezaketsiz tutum ve davranışlar sergilemektedir (Demir, 2020:32).

Toksik liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde; toksik liderlik davranışlarının hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurduğu (Schmidt, 2008), (Kahveci, Bahadır, & Karagül Kandemir, 2019) örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini olumsuz etkilediği görülmektedir (Yalçınsoy & Işık, 2018). Ayrıca toksik liderlik davranışlarının hem (Saqib & Arif, 2017) örgütsel performansı hem de (Kılıç & Günsel, 2019) çalışan performansını olumsuz etkilediği vurgulanmaktadır. Bunun yanında toksik liderliğin, örgütsel güveni (Bozkurt, Çoban, & Çolakoğlu, 2020) ve iş tatmini azalttığı (Mehta & Maheshwari, 2013); buna karşılık tükenmişliği (Uzunbacak, Yıldız, & Uzun, 2019) ve işten ayrılma niyetini (Akca, 2017) artırdığı vurgulanmaktadır.

Özetlemek gerekirse, alan yazından elde edilen bulgular toksik liderlik davranışlarının sergilendiği kurumlarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde azalma meydana geldiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı yükseköğretim kurumlarında birim amirleri (Dekan, Müdür ve Bölüm Başkanları) tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri, birim amirlerinin sergilemiş olduğu toksik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri, bunların birbirleriyle olan ilişkisi ve birbirlerine olan etkilerinin çeşitli değişkenler (demografik özellikler) açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmada şu sorulara yanıt aranmaktadır:

- Akademik personelin örgütsel bağlılık ve toksik liderliğe ilişkin algıları çalıştıkları üniversitenin türüne göre farklılık göstermekte midir?
- Akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ile toksik liderlik algı düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Varsa hangi düzeyde ve ne yöndedir?
- Birim amirlerinin göstermiş olduğu toksik liderlik davranışları akademik personelin örgütsel bağlılığına etki etmekte midir?

Literatür taramasından elde edilen bulgular ve yukardaki araştırma soruları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Birim amirlerinin değer bilmez davranışları akademik personelin duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H2b: Birim amirlerinin çıkarıcı davranışları akademik personelin duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H2c: Birim amirlerinin bencil davranışları akademik personelin duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H2d: Birim amirlerinin olumsuz ruhsal durumları akademik personelin duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H3a: Birim amirlerinin değer bilmez davranışları akademik personelin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H3b: Birim amirlerinin çıkarıcı davranışları akademik personelin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H3c: Birim amirlerinin bencil davranışları akademik personelin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H3d: Birim amirlerinin olumsuz ruhsal durumları akademik personelin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H4a: Birim amirlerinin değer bilmez davranışları akademik personelin normatif bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H4b: Birim amirlerinin çıkarıcı davranışları akademik personelin normatif bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H4c: Birim amirlerinin bencil davranışları akademik personelin normatif bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H4d: Birim amirlerinin olumsuz ruhsal durumları akademik personelin normatif bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

H5a: Çalışılan üniversite türü açısından akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

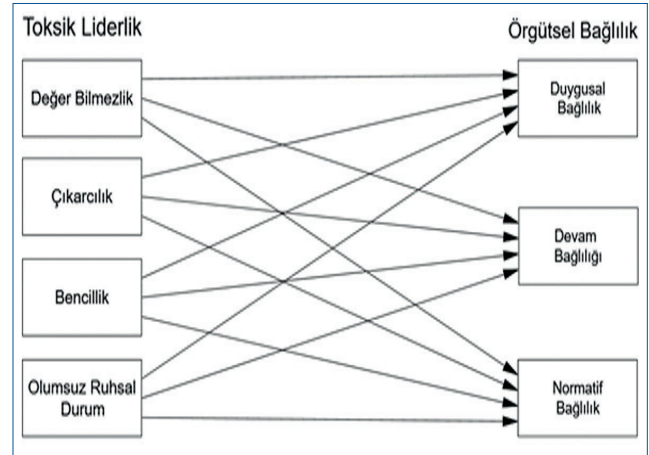
H5b: Çalışılan üniversite türü açısından akademik personelin toksik liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yöntem

Araştırma Modeli

Tanımlayıcı nitelikte olan bu araştırmada, çalışma grubu hakkında genel bir yargıya varma imkânı sunduğu için (Çakır, 2006: 142) genel tarama modeli, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleme imkânı sunduğu için (Büyükoztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2014: 184) ise ilişkisel araştırma modeli kullanılmış olup, kullanılan araştırma modeli **Şekil 1**'de yer almaktadır.

■ **Şekil 1.** Araştırma modeli.



Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim dönemi içerisinde Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personel oluşturmaktadır. YÖK'ün (2021) verilerine göre bu dönem içerisinde Türkiye'deki üniversitelerde görev yapmakta olan toplamda 180.080 akademik personel bulunmakta olup bu sayı araştırmanın evrenini ifade etmektedir. Yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğünün 0,05 sapma düzeyinde 384 ile 665 arasında olmasının yeterli olacağı belirlenmiştir (Büyükoztürk vd., 2014: 98). Ancak araştırmanın gücünü artırmak amacıyla 1200 akademik personele ulaşılmış, eksik ve hatalı anketlerin elimine edilmesi neticesinde 1008 anket değerlendirmeye alınmıştır.



Veri Toplama Araçları

Toksik Liderlik Ölçeği

Araştırmada, akademik personelin toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek için, Andrew A. Schmidt'in (2008) geliştirmiş olduğu "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" isimli ölçekten büyük oranda yararlanılarak; Çelebi, Güner, & Yıldız tarafından 2015 yılında geliştirilen, Çıkarıcılık, Değer Bilmezlik, Olumsuz Ruhsal Durum ve Bencillik olmak üzere 4 alt boyut ve toplam 30 maddeden oluşan Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde bu değerler; Değer Bilmezlik boyutunun (0,95), Çıkarıcılık boyutunun (0,94), "Bencillik" boyutunun (0,88), Olumsuz Ruhsal Durum boyutunun (0,89) ve genel Toksik Liderlik Ölçeği'nin (0,97) güvenilir olduğuna işaret etmektedir ($\alpha > 0,70$). Bununla beraber çalışmada yararlanılan ölçek ve ölçeğe ait alt boyutlar için çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 arasında bulunmuş olup, veriler normal dağılım sağlamaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, akademik personelin örgütsel bağlılığa yönelik algılarını ölçmek için Meyer ve Allen tarafından 1990 ve 1991 yıllarında geliştirilen, örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelini ele almış oldukları Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin; (Meyer, Allen, & Smith'in 1993 yılında yeniden revize ederek oluşturdukları 18 maddelik hali kullanılmıştır. Ölçek örgütsel bağlılığı 3 boyutta ele almakta olup, bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık boyutuna ait üç madde (4, 5 ve 6 numaralı maddeler) ile normatif bağlılık boyutuna ait bir madde (18 numaralı madde) olumsuz ifade olmaları nedeniyle analiz aşamasında ters kodlanmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde; genel Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,93, Duygusal Bağlılık isimli alt boyutun Cronbach's Alpha katsayısı 0,89, Devam Bağlılığı isimli alt boyutun Cronbach's Alpha katsayısı 0,85 ve Normatif Bağlılık isimli alt boyutun Cronbach's Alpha katsayısı 0,85 olarak bulunmuş olup hem ölçeğin hem de ölçeğe ait alt boyutların güvenilir olduğu tespit edilmiştir ($\alpha > 0,70$). Ayrıca ölçek ve alt boyutlarına ait basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ve +1,5 arasında yer almakta olup, veriler normal dağılım göstermektedir.

Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri Mart-Haziran 2021 tarihleri arasında çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Veri toplamak için öncelikle araştırmada kullanılan anket formu Google Formlar yardımıyla çevrimiçi ortama aktarılmış sonrasında ankete ulaşmak için gerekli olan bağlantı (URL) katılımcılara gönderilmiştir. Anket içerisinde katılımcılara uygulama sürecine yönelik yönerge sunulmuş ve katılımcıların olası bir soru ya da sorunlarının olması durumunda araştırmacılar ile verilen iletişim adresi üzerinden iletişime geçebilecekleri belirtilmiştir. Araştırma, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Etik Komisyonunun 27.05.2021 tarihli ve 2021/3/2 sayılı toplantısında değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizlerden elde edilen bulgular yer almaktadır. Öncelikle katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Sonrasında ise demografik değişkenler üzerinden yapılan farklılık testleri sonuçları, çeşitli değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları ve son olarak yapısal eşitlik modellemesine ait sonuçlar tablolar ve şekiller üzerinden sunulmuştur.

■ **Tablo 1.** Katılımcılara ait demografik özellikler.

| Parametreler | Frekans | % | Parametreler | Frekans | % | | | |
|----------------------|---------------|------------|---------------|------------------------|--------------|-----------------------|------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 504 | 50 | Birim | Fakülte | 673 | 66,8 | |
| | Erkek | 504 | 50 | | Yüksekokul | 65 | 6,4 | |
| Medeni Durum | Evli | 707 | 70,1 | | MYO | 216 | 21,4 | |
| | Bekâr | 301 | 29,9 | | Diğer | 54 | 5,4 | |
| Yaş | <35 | 337 | 33,4 | | Unvan | Öğretim Üyeleri | 570 | 56,6 |
| | 35-45 | 410 | 40,7 | | | Öğr. Gör ve Araş. Gör | 438 | 43,4 |
| | >45 | 261 | 25,9 | Çalışma Süresi | 1-9 | 447 | 44,3 | |
| Eğitim Durumu | Lisans | 44 | 4,4 | | 10-19 | 293 | 29 | |
| | Yüksek Lisans | 278 | 27,6 | | >19 | 268 | 26,7 | |
| | Doktora | 686 | 68 | Üniversite Türü | Devlet | 918 | 91,1 | |
| Alan | Fen | 195 | 19,4 | | Vakıf | 90 | 8,9 | |
| | Sağlık | 270 | 26,8 | İdari Görev | Var | 246 | 24,4 | |
| | Sosyal | 543 | 53,8 | | Yok | 762 | 75,6 | |
| Toplam | 1008 | 100 | Toplam | 1008 | 100 | | | |

Toplanan verilerin normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan incelemelerde; toksik liderlik ölçeği (skewness:1,139; kurtosis:0,38) örgütsel bağlılık ölçeği (skewness:-1,31; kurtosis:1,08), değer bilmezlik boyutu (skewness:0,8; kurtosis:-0,01), çıkarıcılık boyutu (skewness:0,9; kurtosis:0,11), bencillik boyutu (skewness:0,46; kurtosis:-0,22), olumsuz ruhsal durum boyutu (skewness:0,67; kurtosis:0,14), duygusal bağlılık boyutu (skewness:-0,44; kurtosis:-0,18), devam bağlılığı boyutu (skewness:-1,09; kurtosis:0,99) ve normatif bağlılık boyutunun (skewness:-0,71; kurtosis:0,44) basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında değerlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre verilere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir.

Dolayısıyla araştırmada toplanan verilerin normal dağılıma uygun olduğu gözlemlenmiş ve yapılacak olan farklılık analizleri verilerin normal dağılım sergilemesi nedeniyle parametrik testler tarafından gerçekleştirilmiştir.

■ Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırma kapsamında değerlendirilen 1008 katılımcının %50'si erkek ve %50'si kadınlardan oluşmaktadır. Medeni durum açısından %70,1'i evli geri kalan %30'u ise bekârdır. Katılımcıların %33,4'ü 35 yaşından küçük iken, %40,7'si 35-45 yaş aralığında ve geri kalan %25,9'u ise 45 yaşından büyüktür. Eğitim durumları incelendiğinde %4,4'ünün lisans, %27,6'sının yüksek lisans ve geri kalan %68,1'inin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılım sağlayan akademik personelin %19,4'ü fen bilimlerinde, %26,8'i sağlık bilimlerinde ve %53,8'i sosyal bilimler alanında görev yapmaktadır.

Tablo 2. Toksik liderlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları.

| DEĞİŞKENLER | FAKTÖRLER | | | | TEST İSTATİSTİKLERİ | |
|-------------|-----------|---------------|-----------------|---------------|---|--------------------------|
| | Değer | Bilmezlik (D) | Çıkarıcılık (C) | Bencillik (B) | | Olumsuz Ruhsal Durum (O) |
| D1 | 0,66 | | | | KMO 0,984 | |
| D2 | 0,61 | | | | | |
| D3 | 0,72 | | | | | |
| D4 | 0,77 | | | | | |
| D5 | 0,74 | | | | | |
| D6 | 0,76 | | | | | |
| D7 | 0,75 | | | | | |
| D8 | 0,73 | | | | | |
| D9 | 0,71 | | | | | |
| D10 | 0,71 | | | | | |
| D11 | 0,70 | | | | | |
| C1 | | | 0,57 | | BARTLETT'S TEST 0,001 | |
| C2 | | | 0,75 | | | |
| C3 | | | 0,61 | | | |
| C4 | | | 0,67 | | | |
| C5 | | | 0,72 | | | |
| C6 | | | 0,72 | | | |
| C7 | | | 0,69 | | | |
| C8 | | | 0,65 | | | |
| C9 | | | 0,66 | | | |
| B1 | | | | 0,63 | TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ 69,64 % | |
| B2 | | | | 0,77 | | |
| B3 | | | | 0,69 | | |
| B4 | | | | 0,64 | | |
| B5 | | | | 0,61 | | |
| O1 | | | | | | 0,66 |
| O2 | | | | | | 0,72 |
| O3 | | | | | | 0,63 |
| O4 | | | | | | 0,66 |
| O5 | | | | | | 0,70 |



Tablo 3. Örgütsel bağlılık ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları.

| DEĞİŞKENLER | FAKTÖRLER | | | TEST İSTATİSTİKLERİ |
|-------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--|
| | Duygusal Bağlılık (DyB) | Devam Bağlılığı (DvB) | Normatif Bağlılık (NrB) | |
| Dy1 | 0,70 | | | KMO 0,955 |
| Dy2 | 0,63 | | | |
| Dy3 | 0,64 | | | |
| Dy4 | 0,77 | | | |
| Dy5 | 0,80 | | | BARTLETT'S TEST 0,001 |
| Dv1 | | 0,64 | | |
| Dv2 | | 0,67 | | |
| Dv3 | | 0,72 | | TOPLAM VARYANS AÇIKLAMA DÜZEYİ 60,58% |
| Dv4 | | 0,71 | | |
| Dv5 | | 0,56 | | |
| Dv6 | | 0,72 | | |
| Nr1 | | | 0,56 | |
| Nr2 | | | 0,64 | |
| Nr3 | | | 0,71 | GÜVENİLİRLİK KATSAYISI 0,934 |
| Nr4 | | | 0,75 | |
| Nr5 | | | 0,73 | |
| Nr6 | | | 0,55 | |

Çalışılan birim açısından bakıldığında %66,8'inin fakültelerde, %6,4'ünün yüksekokullarda, %21,4'ünün meslek yüksekokullarında ve geri kalan %5,4'ünün ise üniversitelere bağlı hastane, otel ve kütüphanelerde çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıları unvanları açısından incelediğimizde %56,6'sının öğretim üyesi, geri kalan %43,4'ünün ise araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi oldukları görülmektedir.

Katılımcıların meslekte çalıştıkları süre incelendiğinde %44,3'ünün 1-9 yıldır, %29'unun 10-19 yıldır ve geri kalan %26,7'sinin ise 19 yıldan fazla süredir üniversitelerde akademisyenlik mesleğini sürdürdükleri tespit edilmiştir. Çalışmaya katılım sağlayan akademik personelin %91,1'i devlet üniversitelerinde çalışmakta iken, %8,9'u vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Son olarak katılımcıları idari görevleri açısından incelendiğinde ise %24,4'ünün idari görevi olduğu, %75,6'sının ise herhangi bir idari görevi olmadığı görülmüştür.

■ Tablo 2'de Toksik Liderlik Ölçeğine yönelik yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) neticesinde ilgili faktör yükleri gösterilmiştir. Toksik liderlik değişkeninin alt boyutlarını ölçmeye yönelik yapılan AFA neticesinde ilgili değerlerin KMO=0,984; Bartlett's=0,001 şeklinde olduğu ve bu ölçeğin 4 boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. İlgili ölçeğin Değer Bilmezlik alt boyutunun faktör yükleri 0,61-0,77 aralığında olduğu, Çıkarıcılık alt boyutunun 0,57-0,75 aralığında olduğu, Bencillik boyutunun 0,61-0,77 aralığında olduğu ve Olumsuz Ruhsal Durum boyutunun 0,63-0,72 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin

alt boyutlarının toplam varyans açıklama düzeyi ise %69,64 olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak bulunmuştur. Analiz neticesinde Toksik Liderlik Ölçeğinin güvenilir olduğu ve AFA açısından geçerli olduğuna karar verilmiştir.

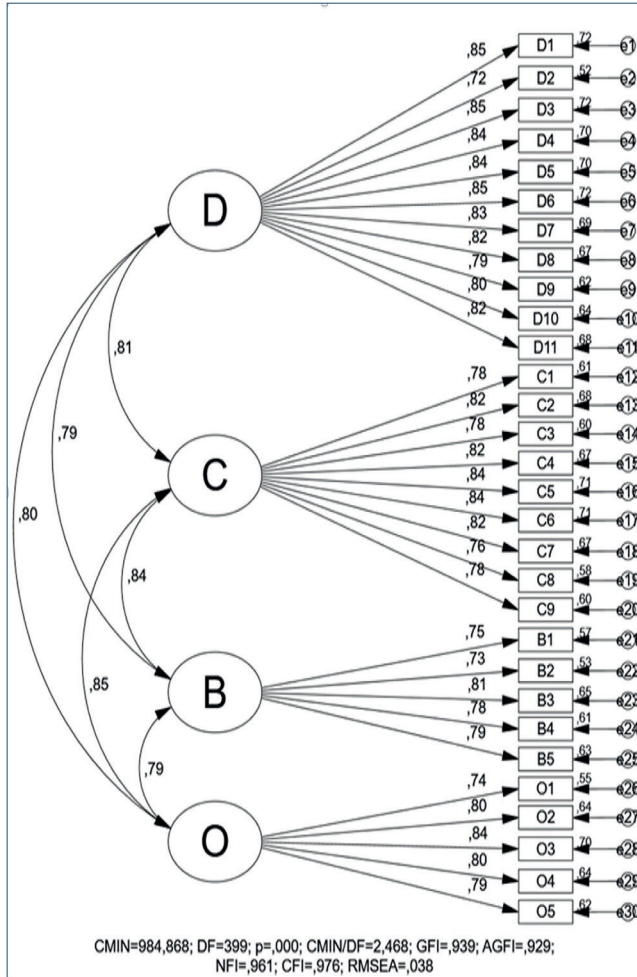
■ Tablo 3'te Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne yönelik yapılan AFA neticesinde ilgili faktör yükleri gösterilmiştir. Örgütsel Bağlılık değişkeninin alt boyutlarını ölçmeye yönelik yapılan AFA neticesinde ilgili değerlerin KMO=0,955; Bartlett's=0,001 şeklinde olduğu ve bu ölçeğin 3 boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. İlgili ölçeğin Duygusal Bağlılık alt boyutunun faktör yükleri 0,63-0,80 aralığında olduğu, Devam Bağlılığı alt boyutunun 0,56-0,72 aralığında olduğu ve Normatif Bağlılık boyutunun 0,55-0,75 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının toplam varyans açıklama düzeyi ise %60,58 olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,93 olarak bulunmuştur. Analiz neticesinde Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilir olduğu ve AFA açısından geçerli olduğuna karar verilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modelinde test edilen modelin bütünüyle toplanan veri ile desteklenip desteklenmediğine, analizler neticesinde ulaşılan uyum iyiliği indeks değerleri yorumlanarak karar verilmektedir. Yapısal Eşitlik Modelinde yaygın şekilde kullanılan uyum indeksleri ve bu indekslerin kabul edilebilir eşik değerleri ■ Tablo 4'te yer almakta olup, ölçüm modeli ve yapısal modeldeki bulgular bu eşik değerler göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır.

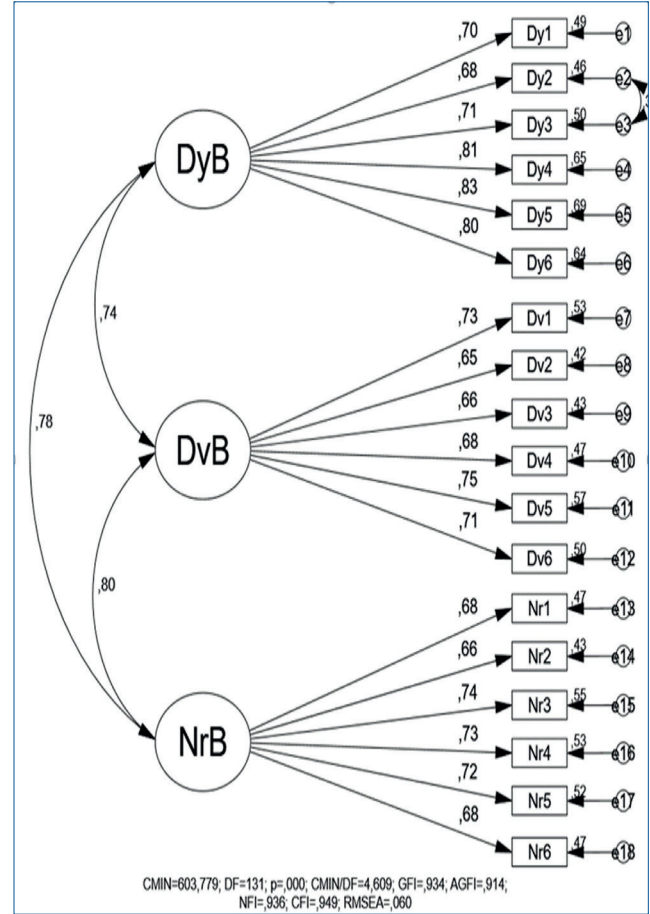
Tablo 4. Uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri.

| Uyum Ölçümleri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|----------------|---------------------------|-----------------------------|
| χ^2/df | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 \leq \chi^2/df \leq 3$ |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ |
| NFI | $0,95 \leq NFI \leq 1$ | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$ |
| CFI | $0,97 \leq CFI \leq 1$ | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$ |
| GFI | $0,95 \leq GFI \leq 1$ | $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ |
| AGFI | $0,90 \leq AGFI \leq 1$ | $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$ |

Toplam 4 alt boyut ve 30 maddeden oluşan Toksik Liderlik Ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmış olup, DFA sonuçları Şekil 2’de sunulmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN=984,868; DF=399; $p=,000$; CMIN/DF=2,468; GFI=,939; AGFI=,929; NFI=,961; CFI=,976; RMSEA=,038) önerilen 4 faktörlü modelin kabul edilebilir ve veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Toksik Liderlik Ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısının doğrulandığını göstermektedir.


Şekil 2. Toksik liderlik ölçeği'ne ait (standardize edilmiş) doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Toplam 3 alt boyut ve 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir.


Şekil 3. Örgütsel bağlılık ölçeği'ne ait (standardize edilmiş) doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmış olup, DFA sonuçları Şekil 3’te sunulmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (CMIN=603,779; DF=131; $p=,000$; CMIN/DF=4,609; GFI=,934; AGFI=,914; NFI=,936; CFI=,949; RMSEA=,060) önerilen 3 faktörlü modelin kabul edilebilir ve veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 5. Bağımsız örneklem t testi sonuçları.

| Değişkenler | Çalışılan Üniversite Türü | N | X̄ | SS | T | p |
|-------------------|---------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Toksik Liderlik | Devlet | 918 | 2,016 | 0,462 | 3,635 | 0,001 |
| | Vakıf | 90 | 3,212 | 0,397 | | |
| Örgütsel Bağlılık | Devlet | 918 | 3,644 | 0,387 | 1,991 | 0,001 |
| | Vakıf | 90 | 2,619 | 0,427 | | |



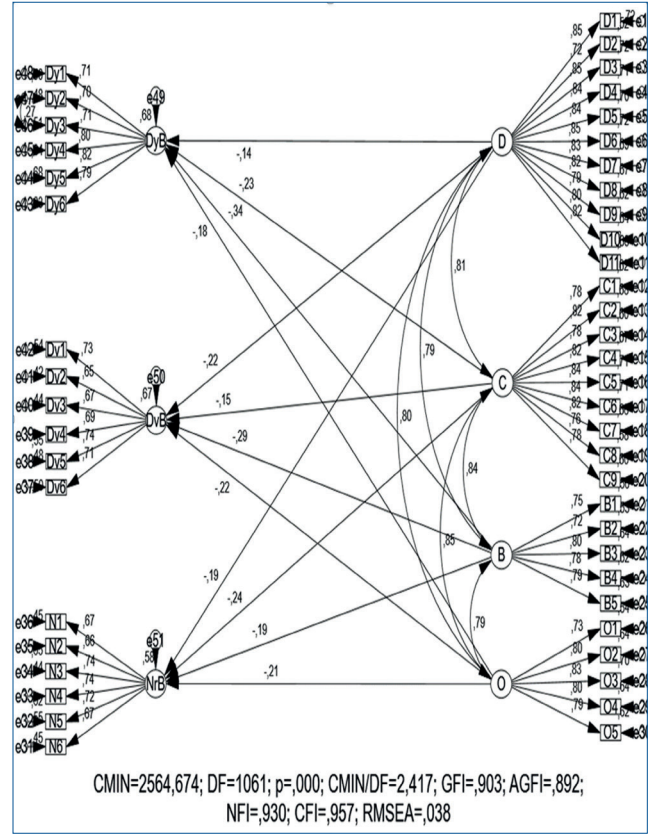
Akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ile toksik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri tüm demografik değişkenler (iki kategorili) açısından Bağımsız Örneklem t Testi yardımıyla test edilmiş olup; Bağımsız Örneklem t Testi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5 incelendiğinde, yapılan Bağımsız Örneklem t Testleri neticesinde akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri ile toksik liderlik davranışları algı düzeylerinin sadece üniversite türü değişkeni açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0,01$). Unvan, medeni durum, cinsiyet ve idari görev açısından ölçek puanlarının istatistiksel açıdan farklılık göstermediği görülmüştür ($p > 0,05$). Bununla beraber üç ve daha fazla kategorili sosyo-demografik değişkenler açısından ise Tek Yönlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiş ancak ölçek puanlarının yaş, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve çalışılan alan açısından farklılık göstermediği saptanmıştır ($p > 0,05$).

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmış olup, bu analize ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6'daki Korelasyon Analizi bulgularına göre; toksik liderlik ve alt boyutları (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında negatif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada, Toksik Liderlik Ölçeğinin alt boyutları olan Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencillik ve Olumsuz Ruhsal Durum boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutları olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık boyutları üzerindeki etkisini gösteren bir model ortaya koyulmuştur. Bu model oluşturulurken, araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi dikkate alınmıştır. Bu amaçla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4. Yapısal modele ait (standardize edilmiş) yol diyagramı.

Modelde yer alan Toksik Liderlik Ölçeğine ait 4 örtük değişken ve 30 adet gözlenen değişken bulunmaktadır. Modelin Değer Bilmezlik (D) boyutu örtük değişkeni içerisinde gözlenen değişkenler 0,72-0,85 arasında; Çıkarıcılık (C) boyutu örtük değişkeni içerisinde gözlenen değişkenler 0,76-0,84 arasında; Bencillik (B) boyutu örtük değişkeni içerisinde gözlenen değişkenler 0,72-0,79 arasında ve Olumsuz Ruhsal Durum (O) boyutu örtük değişkeni içerisinde gözlenen değişkenler 0,73-0,83 arasında değişen korelasyon katsayılarına sahiptir.

Tablo 6. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının korelasyon analizi sonuçları.

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-------|
| (1) Toksik Liderlik | 1 | | | | | | | | |
| (2) Değer Bilmezlik | ,936** | 1 | | | | | | | |
| (3) Çıkarıcılık | ,925** | ,777** | 1 | | | | | | |
| (4) Bencillik | ,853** | ,728** | ,765** | 1 | | | | | |
| (5) Olumsuz Ruhsal Durum | ,868** | ,743** | ,777** | ,698** | 1 | | | | |
| (6) Örgütsel Bağlılık | -,827** | -,755** | -,774** | -,727** | -,725** | 1 | | | |
| (7) Duygusal Bağlılık | -,774** | -,698** | -,727** | -,702** | -,675** | ,902** | 1 | | |
| (8) Devam Bağlılığı | -,731** | -,673** | -,676** | -,642** | -,643** | ,868** | ,657** | 1 | |
| (9) Normatif Bağlılık | -,689** | -,634** | -,651** | -,581** | -,606** | ,890** | ,700** | ,685** | 1 |
| Ortalama | 2,123 | 1,986 | 2,138 | 2,231 | 2,290 | 3,552 | 3,770 | 3,411 | 3,475 |
| Standart Sapma | ,569 | ,664 | ,617 | ,563 | ,626 | ,488 | ,626 | ,501 | ,521 |

N=1008, **0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

■ Tablo 7. Yapısal eşitlik modeli bulguları.

| Yapısal İlişkiler | β_1 | β_2 | C.R. | R2 | P | Hipotezler | Hipotez Sonuçları |
|-------------------|-----------|-----------|--------|------|--------|------------|-------------------|
| DyB <- D | -0,123 | -0,139 | -2,96 | 0,68 | 0,003 | H2a | Desteklendi |
| DyB <- C | -0,17 | -0,227 | -3,752 | | <0.001 | H2b | Desteklendi |
| DyB <- B | -0,362 | -0,339 | -6,019 | | <0.001 | H2c | Desteklendi |
| DyB <- O | -0,151 | -0,184 | -3,327 | | <0.001 | H2d | Desteklendi |
| DvB <- D | -0,166 | -0,225 | -4,454 | 0,67 | <0.001 | H3a | Desteklendi |
| DvB <- C | -0,093 | -0,148 | -2,325 | | 0,02 | H3b | Desteklendi |
| DvB <- B | -0,257 | -0,289 | -4,895 | | <0.001 | H3c | Desteklendi |
| DvB <- O | -0,151 | -0,222 | -3,754 | | <0.001 | H3d | Desteklendi |
| NrB <- D | -0,15 | -0,189 | -3,515 | 0,58 | <0.001 | H4a | Desteklendi |
| NrB <- C | -0,163 | -0,242 | -3,518 | | <0.01 | H4b | Desteklendi |
| NrB <- B | -0,178 | -0,186 | -3 | | 0,003 | H4c | Desteklendi |
| NrB <- O | -0,151 | -0,206 | -3,257 | | 0,001 | H4d | Desteklendi |

β_1 : Standardize edilmemiş regresyon katsayıları; β_2 : Standardize edilmiş regresyon katsayıları; D: Değer Bilmezlik; C: Çıkarıcılık; B: Bencillik; O: Olumsuz Ruhsal Durum; DyB: Duygusal Bağlılık; DvB: Devam Bağlılığı; NrB: Normatif Bağlılık

Modelde yer alan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde ise 3 örtük değişken ve 18 gözlenen değişken bulunmaktadır. Modelin Duygusal Bağlılık (DyB) boyutu örtük değişkeni içerisinde gözlenen değişkenler 0,70-0,82 arasında; Devam Bağlılığı (DvB) boyutu örtük değişkeni içerisinde gözlenen değişkenler 0,65-0,74 arasında ve Normatif Bağlılık (NrB) boyutu örtük değişkeni içerisinde gözlenen değişkenler 0,66-0,74 arasında değişen korelasyon katsayılarına sahiptir.

Araştırma yapısal modeline ait; yapısal ilişkiler için standardize edilmemiş regresyon katsayıları (β_1), standardize edilmiş regresyon katsayıları (β_2), kritik oran (C.R.), çoklu belirlilik katsayıları (R2), anlamlılık değerleri (p) ve hipotez sonuçları ■ Tablo 7'de sunulmuş olup, Yapısal Eşitlik Modeli ile 12 adet hipotez test edilmiştir.

Oluşturulan yapısal modelden elde edilen ■ Tablo 7'deki bulgulara göre modelin uyumlu olduğu ve model uyum iyiliği indekslerinin (CMIN=2564,674; DF=1061; p=0,000; CMIN/DF=2,417; GFI=0,903; AGFI=0,892; NFI=0,930; CFI=0,957; RMSEA=0,037) iyi uyum sınırları içinde olduğu gözlemlenmiştir (Gürbüz, 2019: 34). Yapısal Eşitlik Model'ine göre değer bilmezlik ($\beta_2=-0,139$; p=0,003), çıkarıcılık ($\beta_2=-0,227$; p=0,000), bencillik ($\beta_2=-0,339$; p=0,000) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta_2=-0,184$; p=0,000) ile duygusal bağlılık arasındaki yol katsayılarının istatistiki açıdan anlamlı olduğu, bu değişkenlerin duygusal bağlılık ile ters yönlü bir ilişkiye sahip oldukları ve birlikte duygusal bağlılık değişkenini %68 oranında açıkladıkları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezleri kabul edilmiştir. Benzer şekilde değer bilmezlik ($\beta_2=-0,225$; p=0,000), çıkarıcılık ($\beta_2=-0,148$; p=0,02), bencillik ($\beta_2=-0,289$; p=0,000) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta_2=-0,222$; p=0,000) ile devam bağlılığı arasındaki yol katsayılarının istatistiki

açıdan anlamlı olduğu, bu değişkenlerin devam bağlılığı ile ters yönlü bir ilişkiye sahip oldukları ve birlikte devam bağlılığı değişkenini %67 oranında açıkladıkları gözlemlenmiş olup, H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilmiştir. Son olarak ise yapısal modele göre değer bilmezlik ($\beta_2=-0,189$; p=0,000), çıkarıcılık ($\beta_2=-0,242$; p=0,000), bencillik ($\beta_2=-0,186$; p=0,003) ve olumsuz ruhsal durum ($\beta_2=-0,206$; p=0,001) ile normatif bağlılık arasındaki yol katsayılarının istatistiki açıdan anlamlı olduğu, bu değişkenlerin normatif bağlılık ile ters yönlü bir ilişkiye sahip oldukları ve birlikte normatif bağlılık değişkenini %58 oranında açıkladıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri kabul edilmiştir.

Özetleyecek olursak, araştırmanın temel hipotezi olan ve Korelasyon Analizi ile test edilen H1 hipotezi ile Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilen H2a, H2b, H2c, H2d, H3a, H3b, H3c, H3d, H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri kabul edilmiş olup, Bağımsız Örneklem t Testi ile test edilen H5a ve H5b hipotezleri ise reddedilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Toksik liderlik davranışları birçok kurumda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da boy göstermekte lakin bu sorun literatürde hak ettiği kadar çok daha az ilgi görmektedir. Bu bağlamda araştırmada yükseköğretim kurumlarında yeterince araştırılmamış bir gerçeklik ele alınmakta olup, akademik personelin toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisi literatür tabanlı oluşturulan yapısal model yardımıyla incelenmektedir. Araştırmanın verileri 1008 akademik personelden elde edilmiş olup, araştırmanın niteliği açısından gereken örneklem hacmi sağlanmıştır.



Literatüre bakıldığında araştırmanın bulgularının karşılaştırılabileceği az sayıda çalışma olduğu saptanmış olup, bu çalışmalar incelendiğinde araştırma bulgularının literatürde belirtilen bulgular tarafından genel olarak desteklendiği görülmektedir. Alan yazında toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Weaver & Yancey, 2010; Paltu & Brouwers, 2020; Amal & Walaa, 2020; Mehta & Maheshwari, 2013; Yalçınsoy & Işık, 2018; Bozkurt vd., 2020; Kahveci vd., 2019; Çankaya & Çiftçi, 2020) toksik liderliğin ve sergilenen toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilediğini ve örgüte olan bağlılıklarını azalttığını vurgulamaktadır. Bununla beraber ilgili alan yazın incelendiğinde toksik liderliğin örgütsel bağlılığın yanı sıra; iş stresi ve iş tatmini (Uysal, 2019), örgütsel sağlık (Reyhanoğlu & Akın, 2016), örgütsel sessizlik (Demirtaş & Küçük, 2019), örgütsel sinizm (Dobbs & Do, 2019), tükenmişlik (Uzunbacak vd., 2019), işten ayrılma niyeti (Akca, 2017) ve örgütsel vatandaşlık (Mohamed, Amjad, Fauzia, & Ahmed, 2018) gibi değişkenlerle de ilişkilendirildiği çalışmalara rastlamak mümkündür.

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplar göz önüne alındığında, Türkiye'deki üniversitelerde çalışmakta olan akademik personelin genel olarak toksik liderlik algı düzeylerinin düşük (X^- : 2,12), örgütsel bağlılık düzeylerinin ise yüksek (X^- : 3,55) olduğu söylenebilir. Yapılan farklılık analizleri neticesinde, akademik personelin hem örgütsel bağlılık düzeyleri hem de toksik liderlik algı düzeylerinin sadece çalıştıkları üniversite türü açısından anlamlı farklılıklar oluşturduğu; vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin devlet üniversitelerinde çalışan akademik personele nazaran toksik liderlik algı düzeyinin daha yüksek, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan akademik personelin birim amirleri tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarına daha fazla maruz kaldığı ve buna karşılık devlet üniversitelerinde çalışmakta olan akademik personelin ise kurumuna daha bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde vakıf ve devlet üniversitelerini toksik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisi çerçevesinde karşılaştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat ilgili değişkenleri farklı sektörlerde buluşturan çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan biri de Akkuş ve Ünsar (2019) güvenlik sektöründe yapmış oldukları çalışmadır. Özel sektörde çalışan güvenlik görevlilerinin kamuda çalışanlara kıyasla daha fazla toksik liderlik davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaştıkları bu çalışmanın bulguları, sektörler farklı olsalar bile devlet/vakıf ve kamu/özel benzerliğinden dolayı araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Farklı bir sektörde yapılan diğer bir çalışmada Özata (2015) ise sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini araştırdığı çalışmasında, özel hastanede çalışmakta olan personelin devlet hastanesinde çalışmakta olan personele kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmış olup, bu sonuç araştırmanın bulgularına uyum göstermektedir.

Korelasyon analizi bulguları toksik liderliğin alt boyutlarından değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ters yönlü ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuca göre; birim amirlerinin değer bilmez, bencil ve çıkarıcı davranışları ile kurum içinde sergiledikleri olumsuz ruhsal durumlarının artması akademik personelin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının azalması ile sonuçlanacaktır. Konuyla ilgili literatürdeki çalışmalara bakıldığında da benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Mehta ve Maheshwari'nin (2013) toksik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki kurmayı amaçladıkları çalışmalarında, toksik liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu, toksik liderlik davranışlarındaki artışın çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinde azalmaya neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Buna paralel olarak Weaver ve Yancey'in (2010) orta büyüklükteki bir imalat şirketinde çalışan 80 kişiyle yaptıkları çalışmada da algılanan toksik liderlik davranışları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu sonuçlar, araştırmanın korelasyon analizinden elde edilen bulguları desteklemektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi ile toksik liderliğin alt boyutlarının akademik personelin duygusal bağlılık düzeylerini %68, devam bağlılığı düzeylerini %67 ve normatif bağlılık düzeylerini %58 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle akademik personelin duygusal bağlılıklarında meydana gelen değişimin %68'inin, devam bağlılıklarında meydana gelen değişimin %67'sinin ve normatif bağlılıklarında meydana gelen değişimlerin %58'inin toksik liderlik alt boyutlarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca akademik personelin duygusal bağlılık ($\beta_2=-0,339$) ve devam bağlılığı düzeyleri ($\beta_2=-0,289$) üzerindeki en çok anlamlı etkinin bencillik değişkeni tarafından gerçekleştirildiği; normatif bağlılık düzeyleri ($\beta_2=-0,242$) üzerindeki en çok anlamlı etkinin ise çıkarıcılık değişkeni tarafından gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgulardan hareketle üniversitedeki birim amirlerinin bencil davranışlar sergilemesinin akademik personelin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerini, çıkarıcı davranışlar sergilemesinin ise normatif bağlılık düzeylerini diğer toksik liderlik boyutlarına oranla çok daha olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bununla beraber Yapısal Eşitlik Modellemesi ile birlikte üniversitedeki birim amirlerinin değer bilmez, çıkarıcı ve bencil davranışları ile olumsuz ruhsal durumlarını akademik personele karşı yansıtılmalarının, akademik personelin örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle akademik personele birim amirleri tarafından; olumsuz ruhsal durumun yansıtılması, değer verilmemesi, çıkarıcı ve bencilce davranılması durumunda duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının azalacağı söylenebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Kahveci vd.'nin (2019) Rize il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda çalışmakta olan 291 öğretmene ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, toksik liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği sonucuna ulaştıkları gözlemlenmektedir. Buna benzer olarak Sezici (2016); bankacılık, sağlık ve eğitim iş kollarında çalışan 364 kişiden elde ettiği veriler ile yıkıcı liderliğin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Çankaya ve Çiftçi'nin (2020); hastane çalışanlarının toksik liderlik algıları ile örgütsel sinizm duygularının örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında da hastane çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarına olumsuz yönde etki ettiği vurgulanmaktadır. Yine Bozkurt vd.'nin (2020) MEB'de görev yapan toplam 1202 personel ile yaptıkları çalışmada da MEB'de görevli üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü üzere ilgili alan yazın, bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modelinden elde edilen bulguları genel olarak destekler niteliktedir.

Bu çalışma, toksik liderlik davranışlarının birçok sektör çalışınında olduğu gibi akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerinde de önemli derecede olumsuz etkiye sahip olduğuna ve vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan akademik personele nazaran toksik liderlik davranışlarına çok daha fazla maruz kaldığına işaret etmekte; başta vakıf üniversitelerinde olmakla birlikte tüm yükseköğretim kurumlarında ivedilikle toksik liderlik davranışlarına yönelik uygun önlemleri almanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Bu çalışmada, gerek toksik liderliğin yükseköğretim kurumlarındaki olumsuz etkileriyle mücadele edebilmek gerekse de akademik personelin örgütsel bağlılığını artırmak için;

- Üst yönetimde bulunan yöneticilerin birim amiri atarken seçici davranışları ve atadıkları birim amirlerinin pozitif liderlik davranışları sergilemesi için onları teşvik etmesi,
- Üniversitelerde personelin görüş ve önerilerinin alındığı etkin bir şekilde çalışan memnuniyet yönetim sistemlerinin kurulması,
- Üniversitelerde personelin üst yönetimde yer alan yöneticilerle aracıya ihtiyaç duymadan doğrudan ve günün her saatinde iletişime geçebilecekleri iletişim mekanizmalarının kurulması (rektörlük iletişim merkezi vb.),
- Düzenli ve sık aralıklarla hem YÖK tarafından hem de üniversitelerin üst yönetimi tarafından yönetici performans değerlendirmeleri yapılması ve yapılan bu değerlendirmelere yönelik eylem planlarının ve ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulması önerilmektedir.

Ayrıca yükseköğretim kurumlarındaki daha spesifik birimlerin (belirli fakülte, meslek yüksekokulu ya da yüksekokulları gibi) ya da daha spesifik otoritelerin (sadece rektörlerin, sadece dekanların, sadece müdürlerin ya da sadece bölüm başkanlarının ele alınması gibi) araştırma kapsamına alındığı benzer çalışmaların, yükseköğretim kurumlarındaki toksik ilişkilere yönelik farklı bakış açıları sunacağı ve bu bağlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acık, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4).
- Akkuş, Y., & Ünsar, A. S. (2019). *Toksik Liderlik Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma*. Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Amal, H. R., & Walaa, M. E. (2020). Toxic Leadership: Conflict Management Style And Organizational Commitment Among Intensive Care Nursing Staff. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(4).
- Andersson, L. M., & Christine, M. P. (1999). Tit for tat? The Spiraling Effect Of Incivility In The Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoglu, M. H. (2020). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3).
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (16 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility In The Workplace: Incidence And Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Curato, N. (2019). Toxic Democracy? The Philippines in 2018. *Southeast Asian Affairs*, 261-274.
- Çakır, S. (2006). *Toplumsal Bilimlerde Yeni Yöntem Anlayışı ve Temel Yaklaşımlar* (1 b.). Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2).
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetinkaya, H., & Ordu, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Toksik (zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde Toksik Lider ve Toksik İlişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*(6).
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact Of Perceived Toxic Leadership On Cynicism In Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*. Ankara: Seçkin.
- <https://istatistik.yok.gov.tr>. (tarih yok). 05 01, 2021 tarihinde <https://istatistik.yok.gov.tr> adresinden alındı
- <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2018>. (tarih yok). 05 01, 2021 tarihinde <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2018> adresinden alındı



- İsmail, B., Yılmaz, Y. S., & 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.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model Of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Ifcai Journal of Organizational Behaviour*, 6(4).
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1).
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The Dark Side Of The Leadership: The Effects Of Toxic Leaders On Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2).
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal Mistreatment In The Workplace: The Interface and Impact Of General Incivility and Sexual Harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence Of Toxic Leadership On Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal - Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations and Occupations: Extension and Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mohamed, B., Amjad, D. A.-N., Fauzia, J., & Ahmed, S. E. (2018). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect Of Followers' Trust and Commitment In The Middle East. *International Journal Of Business and Society*, 19(3), 793-815.
- Özata, M. (2015). Hastanelerde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1), 155-166.
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic Leadership: Effects On Job Satisfaction, Commitment, Turnover Intention and Organisational Culture Within The South African Manufacturing Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1).
- Reyhanoğlu, M., & Akin, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3).
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415 - 439.
- Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence As A Aediator In The Relationship Between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3).
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation Of The Toxic Leadership Scale. *Master Thesis*. University of Maryland, College Park.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106-121.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Stephens, R. D., Dawley, D. D., & Stephens, D. D. (2004). Director Role Potential As Antecedents Of Normative and Affective Commitment On Nonprofit Boards. *Organizational Analysis*, 12(4), 395-413.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6 b.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Journal of Turkish Court of Accounts*(80), 57 - 84.
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U. Journal of Education)*(41), 434-448.
- Uysal, H. T. (2019). The Mediation Role Of Toxic Leadership In The Effect Of Job Stress On Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1).
- 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.
- Wang, C. L. (2010). Affective And Continuance Commitment In Public Private Partnership. *Employee Relations*, 32(4), 396-417.
- Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The Impact Of Dark Leadership On Organizational Commitment and Turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124.
- Yalınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3).
- Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754 - 2766.

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanımı (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.

Yayıncı Notu: Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayımlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / Publisher's Note: The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.