



# BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ VE ARAŞTIRMALARI DERGİSİ BANU Journal of Health Science and Research

DOI: 10.46413/boneyusbad.1431461

Özgün Araştırma / Original Research

## Yönetici Hemşirelerin Sergilediği Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Hemşirelerin Algıları ve Etkileyen Faktörler

*Nurses' Perceptions Towards Toxic Leadership Behaviors Exhibited by Nurse Managers and Affecting Factors*

Oya ÇELEBİ ÇAKIROĞLU<sup>1</sup>  Gamze TUNÇER ÜNVER<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul

<sup>2</sup> Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Samsun

Sorumlu yazar /  
Corresponding author

Gamze TUNÇER ÜNVER  
gtuncer2312@gmail.com

Geliş tarihi / Date of receipt:  
04.02.2024

Kabul tarihi / Date of  
acceptance: 01.11.2024

**Atf / Citation:** Çelebi Çakiroğlu, O., Tunçer Ünver, G. (2024). Yönetici hemşirelerin sergilediği toksik liderlik davranışlarına ilişkin hemşirelerin algıları ve etkileyen faktörler. *BANÜ Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 456-466. doi: 10.46413/boneyusbad.1431461

### ÖZET

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerinin sergilediği toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek ve etkileyen sosyo-demografik ve mesleki özellikleri ortaya koymaktır.

**Gereç ve Yöntem:** Araştırma kesitsel ve tanımlayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, çeşitli kamu hastanelerinde görev yapan 306 hemşireden oluşmaktadır. Veriler, bilgi formu ve Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları Ölçeği aracılığıyla çevrimiçi anket tekniği kullanılarak Ocak- Haziran 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 26.0 analiz programı kullanılmıştır.

**Bulgular:** Bu araştırmaya katılan hemşirelerin ölçek toplamından ve alt boyutlarından ortalamanın altında puan aldıkları saptanmıştır. Hemşirelerin sahip olduğu toksik liderlik algıları üzerinde yaş, mesleki deneyim ve kendi yöneticisinin yöneticilik deneyim süresi değişkenlerinin etkili olduğu belirlenmiştir.

**Sonuç:** Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kamu hastanelerinde çalışan hemşireler yöneticilerinin liderlik davranışlarını toksik olarak algılamamaktadır. Ek olarak, daha ileri yaşta olan, mesleki deneyimi daha az olan hemşireler yönetici hemşirelerinin davranışlarını daha toksik algılamaktadır. Son olarak, yöneticilerinin sahip olduğu yöneticilik deneyimi fazla olan hemşirelerin toksik liderlik algısı da diğerlerine kıyasla daha yüksektir.

**Anahtar Kelimeler:** Hemşire, Liderlik, Toksik davranış, Toksik liderlik, Yıkıcı liderlik tarzı

### ABSTRACT

**Aim:** The aim of this study is to determine the perceptions of nurses working in public hospitals regarding the toxic leadership behaviors exhibited by nurse managers and to reveal the socio-demographic and professional characteristics that affect them.

**Material and Method:** The study was carried out in a cross-sectional and descriptive design type. The sample consisted of 306 nurses working in various public hospitals. Data was collected between January and June 2023 using the online survey technique through an information form and the Toxic Leadership Behaviors of Nurse Managers Scale. IBM SPSS 26.0 analysis program was used to analyze the data.

**Results:** It was found that the nurses participating in this study scored below the average in the total scale and its sub-dimensions. It was determined that the variables of age, professional experience and the managerial experience of their own manager were effective on nurses' perceptions of toxic leadership.

**Conclusion:** According to this study, nurses working in public hospitals do not perceive the leadership behaviors of their managers as toxic. In addition, nurses who are older and have more less professional experience perceive the behaviors of their nurse managers as more toxic. Finally, the toxic leadership perception of nurses with more managerial experience of their own managers is also higher compared to others.

**Keywords:** Disruptive leadership style, Leadership, Nurse, Toxic behaviour, Toxic leadership



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

## GİRİŞ

Liderlik, düzeni ve işleyişi sağlamak için hiyerarşinin yer aldığı insan organizasyonlarındaki sürece ve zorluklara yanıt olarak ortaya çıkmaktadır (Grubaugh ve Bernard, 2022). Bu yanıt doğrultusunda liderler insan gücü ve maddi kaynakların etkili ve verimli işleyişini sağlamayı hedefleyen bir tutum geliştirmekte ve sürdürmektedir (Porter-O'Grady, 2019). Liderlik, olumlu çalışan sonuçlarıyla doğrudan ilişkili bir kavram olduğu için çeşitli sektörlerde güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir (Breevaart ve Bakker, 2018).

Her ne kadar liderlik kavramı ve süreci olumlu şartlar temelinde tartışılrsa da liderliğe sadece olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmak günümüz gerçekliği ile bağdaşmamaktadır (Magwenzi, 2018). Bu süreçte liderin sergilediği tutum, çalışanlara ve organizasyona sistematik bir şekilde zarar veren yıkıcı bir hal alabilmekte ve liderlik zehirli hale gelebilmektedir (Labrague, Lorica, Nwafor, Van Bogaert ve Cummings, 2020). Toksik liderlik tarzı olarak tanımlanan bu liderlik yaklaşımının tanımına ilişkin literatürde genel bir fikir birliği bulunmadığı ve çok çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir. Ana hatları ile tanımlanmasının güç olduğu belirtilmesine karşın, Hoffman ve Sergio (2020) tarafından çalışanların refahını göz ardı eden, küçük düşüren, küçümseyen ve cesaretlerini kıran eylem ve faaliyetlere katılmak olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda ise, Whicker (1996) düşmanca ve art niyetli olarak nitelendirmektedir. Wilson-Starks (2003) ise toksik liderliği; aşırı kontrol yoluyla coşku, yaratıcılık ve özerkliği zehirleyerek insanlara ve örgüte zarar veren bir yaklaşım olarak açıklamaktadır. Bu tanımlara ek olarak Işıkay (2021) ise, toksik liderlerin kendi çıkarlarını merkeze alarak gözetken bir eğilime sahip olduklarını bildirmektedir.

Toksik liderlik olarak tanımlanan liderlerin davranışlarının çoğunlukla korkutma, zorbalık yapma, manipüle etme, mikro yönetim, narsisizm üzerine temellendiği; istismarcı ve etik dışı davranışlar olduğu bilinmektedir (Webster, Brough, ve Daly, 2014). Ayrıca toksik liderlerin ölçsüz, narsistik, kendini yükseltici ve başkalarını aşağılayıcı davranışları sıklıkla gösterdiği vurgulanmaktadır (Labrague, 2023). Bu tür liderlik tutumunu benimseyen kişiler çalışanları eleştirme, yok sayma, ötekileştirme, dışlama, aşağılama, gerçekleri kasten çarpıtma, kendi hatalarından dolayı başkalarını suçlamak

gibi saldırgan davranışlar ile çalışanların güvenliğini ve refahını tehdit etmektedir (Gandolfi ve Stone, 2022). Bu durum kontrolsüz bırakıldığında sağlıksız bir çalışma ortamı yaratarak doğrudan ve dolaylı olarak hem çalışanlara hem de organizasyonlara zarar vermektedir (Indradevi, 2016). Çalışma hayatının her alanı ve her kademesinde toksik liderlerin olduğu ve bu sayının giderek arttığı vurgulanmaktadır (Gandolfi ve Stone, 2022). Bazı durumlarda suç boyutuna kadar varabilen toksiklik, hukukta yıldırma olarak karşılık bulmaktadır (Şişman, 2024). Sağlık kurumları bu açıdan en başta gelen sektörlerden olmakla birlikte, hemşireler ise en çok etkilenen meslek grubunu oluşturmaktadır (Abo Salih, El Demerdash, Ahmed, ve Mahmoud, 2023). Toksik liderlik kavramı yakın zamanda hak ettiği ilgiye kavuşmakla birlikte, konu ile ilgili hemşireler örnekleminde gerçekleştirilmiş çalışmalar değerlendirildiğinde farklı ülkelerde görev yapan hemşirelerin toksik liderlik davranışları deneyimlediklerine dair bulgular yer almaktadır. Bu çalışmalardan biri Çin 'de Guo ve ark. (2023) tarafından gerçekleştirilmiş ve hemşirelerin ortalamasının üzerinde toksik liderlik davranışlarını deneyimledikleri raporlanmıştır. Ghana'da yapılan bir başka çalışma da bu sonuçları desteklemektedir (Ofei, Poku, Paarima, Barnes, ve Kwashie, 2023). Hemşirelik örnekleminde yapılan çalışmalarda yönetici hemşirelerin toksik liderlik davranışlarının hemşirelerde iş performansını ve örgütsel sessizliği (Farghaly Abdelaliem ve Aboud Zeid, 2020; Labrague, 2023) işe bağlılığı ve mental iyi oluşu olumsuz etkilediği (Celebi Cakiroglu ve Tuncer Unver, 2023; Labrague, 2023) ve kurumdan ayrılma niyetini arttırdığı vurgulanmaktadır (Abou Ramdan ve Eid, 2020; Ofei ve ark., 2023). Bu çıktılardan en önemlisi ise insan sağlığını olumsuz etkileme potansiyelidir (Labregue, 2023).

Yakın zamanda ulusal literatürde de uluslararası literatürdeki gibi konuya olan ilgi artmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda hemşirelerin yöneticilerini toksik olarak değerlendirdiği raporlanmış ve bu liderlik türünün bireysel ve organizasyonel çıktıları üzerinde durulmuştur (Özkan, Çamlıca ve Kartal, 2022; Tükmen Keskin ve Özduyan Kılıç, 2023). Ancak bu çalışmalar çoğunlukla Türkiye'nin tek bir ilinde ve sadece bir üniversite hastanesi örnekleminde yapılmıştır (Özkan, Çamlıca ve Kartal, 2022; Tükmen Keskin ve Özduyan Kılıç, 2023). Ayrıca her iki çalışmada

toksik liderliği ölçmek için hemşirelik dışı bir örnekleme geliştirilen bir ölçme aracı kullanılmıştır (Çelebi, Guner ve Yıldız, 2015). Bu durum Türkiye’de hemşirelerin yönetici hemşirelerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi ve bunu etkileyen sosyo-demografik ve mesleki faktörlerin belirlenmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışma Türkiye’de kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin yönetici hemşirelerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını ve bu algıları etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır.

### Araştırma Soruları

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Hemşirelerin yönetici hemşirelerinin sergilediği toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları nedir?
2. Hemşirelerin yönetici hemşirelerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını etkileyen faktörler nelerdir?

### GEREÇ VE YÖNTEM

#### Araştırmanın Türü (Tasarımı)

Bu araştırma hemşirelerin yönetici hemşirelerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek ve etkileyen faktörleri ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel tasarım tipinde gerçekleştirilmiştir.

#### Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın örneklem büyüklüğü G. Power Version 3.1.9.4 programında %95 güven, %95 test gücü ve 0,20 etki büyüklüğü parametreleri kullanılmış olup power analizi sonucunda örneklem sayısının minimum 272 olması gerektiği belirlenmiştir (Cohen, 1970; Çelebi Çakiroğlu ve Tunçer Ünver, 2022). Bu kapsamda aşağıda belirtilen formül kullanılmıştır. Veri kayıpları olabileceği düşünülerek belirtilen sayının %10 daha fazlasına ulaşılması hedeflenmiştir.

$$n = \left( \frac{Z_{1-a/2} + Z_{1-B}}{Es} \right)^2$$

Dahil edilme kriterleri a) hemşire olmak, b) kamu hastanesinde çalışmak, c) internet erişimine sahip olmak olarak belirlenmiştir. Bu kriterleri karşılayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden

Türkiye’nin büyük şehirlerindeki çeşitli hastanelerinde çalışan 306 hemşire araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

#### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracı, “Bilgi Formu” ve “Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları Ölçeği” olmak iki bölümden oluşmaktadır.

**Bilgi Formu:** Bu form, yönetici hemşirelerin toksik liderlik davranışlarına ilişkin hemşirelerin algılarını etkileyen sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini ortaya koymak amacıyla literatüre dayalı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur (Magwenzi, 2018; Labrague, 2020a; Ofei ve ark., 2023).

Bu formda yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, yaşadığı yer, çalıştığı kurumun türü, çalıştığı kurumun yatak sayısı, çalıştığı birim, mesleki deneyim, kurumsal deneyim süresi, çalıştığı birimdeki deneyim, bir üst yöneticisinin yöneticilik deneyimi olmak üzere 12 soru bulunmaktadır.

**Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları Ölçeği (YHTLDÖ):** Bu ölçek, yönetici hemşirelerin toksik liderlik davranışlarını değerlendirmek amacıyla Labrague ve ark. (2020b) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik-güvenirlilik çalışması Celebi Çakiroğlu ve Tunçer Ünver (2024) tarafından yapılmış olup ölçüsüz davranış, narsistik davranış, kendini yükseltici davranış ve aşağılayıcı davranış olmak üzere dört alt boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yanıt seçenekleri 1= Kesinlikle katılmıyorum ile 5=Kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçekten elde edilen puanlar toksik olmayan (30-69), orta düzeyde toksik (70-110) ve yüksek düzeyde toksik (111-150) şeklinde yorumlanmaktadır. Ölçeğin alt boyutlar için Cronbach alfa katsayısı .93-.96 arasında değişmekte olup ölçek toplamındaki Cronbach Alfa katsayısı .96’dır. Bu çalışma da ise; Cronbach Alfa katsayısı .90-.96 arasında iken; ölçek toplamındaki Cronbach Alfa katsayısı .97 dir.

#### Verilerin Toplanması

Veriler çevrimiçi anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Çevrim içi anket Google form kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmacılar tarafından bu araştırmaya özgü oluşturulmuş olan bir URL bağlantısı, sosyal medya platformları üzerinden paylaşılarak potansiyel katılımcılara

ulaşmıştır. Çevrimiçi anket formunun ilk sayfasında çalışmanın amacı, kapsamı, içeriği ve verilerin gizliliğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu açıklamaları okuyup çalışmaya katılmayı kabul eden hemşireler, bilgilendirilmiş onam verdiklerini gösteren kutucuğu işaretledikten sonra bir sonraki bölümde yeralan çevrimiçi anketi doldurmuştur. Hemşirelerin çevrimiçi anketi yanıtlama süreleri 10-15 dakika arasında değişmektedir. Veriler Ocak - Haziran 2023 tarihleri arasında toplanmıştır.

### Araştırmanın Etik Yönü

Bu araştırmanın protokolü, bir kamu üniversitesinin sosyal ve beşeri bilimler araştırmaları etik kurulu tarafından değerlendirilmiş olup etik uygunluk alınmıştır (Tarih: 30.12.2022, ve Karar No: 1161). Araştırmaya katılan tüm katılımcılara araştırmaya özgü oluşturulan çevrimiçi link aracılığıyla amaç, kapsam, verilerin gizliliği ve sadece bu araştırma kapsamında kullanılabilmesi hakkında gerekli tüm açıklamalar yapılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılar çevrimiçi veri toplama formunun ilk sayfasında bulunan elektronik onamı onayladıktan sonra, diğer bölüme geçerek soruları yanıtlamıştır. Bu araştırma Helsinki Deklarasyonuna uygun bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

### Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS Paket Programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özellikleri ile YHTLDÖ'den elde ettikleri puanların belirlenmesinde tanımlayıcı istatistikler (sayı, yüzde, minimum, maksimum, ortanca, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını değerlendirmek için kurtosis-skewness katsayıları

incelenmiş (+1.5 ve -1.5) olup verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2013). Katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre ölçek toplamı ve alt boyutlarından elde ettikleri skorlarda herhangi bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplarda t-testi ve ANOVA kullanılarak belirlenmiştir. Çoklu karşılaştırmalarda grup ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni testi kullanılmıştır. Son olarak, hemşirelerin sahip olduğu özelliklerin (bağımsız değişkenler), bağımlı değişken olan yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak saptanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizinde otokorelasyon ve çoklu bağlantı varlığının olmadığı Durbin Watson ve Varyans Enflasyon Faktörü ile değerlendirilmiştir.

### BULGULAR

#### Hemşirelerin Sosyo-Demografik ve Mesleki Özellikleri

Bu araştırmaya katılan hemşirelerin yaşlarının 18-60 arasında değiştiği saptanmıştır. Hemşirelerin %71.9'unun 25 yaşının üzerinde, %79.7'sinin kadın, %59.8'inin bekar, %71.2'sinin lisans mezunu olduğu ve %54.9'unun mega kentte yaşadığı belirlenmiştir. Hemşirelerin %64.4'ünün eğitim ve araştırma hastanesinde çalıştığı, çalıştıkları hastanelerin yatak sayılarının 100 - 3600 arasında değiştiği ve %37.6'sının ise yataklı birimlerde çalıştığı bulunmuştur. Buna ek olarak, hemşirelerin mesleki deneyimleri 1-35 yıl (7.04), kurumsal deneyimleri 1-30 yıl (3.93) ve birimdeki deneyimleri 1-27 yıl (2.82) arasında olup kendi yöneticilerinin sahip olduğu yöneticilik deneyiminin ise 1-35 yıl (5.14) arasında değiştiği belirlenmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1. Hemşirelerin Sosyo-demografik ve Mesleki Özellikleri**

Özellikler	n (%)	Min - Maks	Ort ± SS
<b>Yaş</b>		18 - 60	29.29 ± 6.52
<b>Yaş grup</b>	≤25	86 (28.1)	
	>25	220 (71.9)	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	244 (79.7)	
	Erkek	62 (20.3)	
<b>Medeni hal</b>	Bekar	183 (59.8)	
	Evli	123 (40.2)	
<b>Eğitim düzeyi</b>	Lise	9 (2.9)	
	Ön lisans	19 (6.2)	
	Lisans	218 (71.2)	
	Lisansüstü	60 (19.7)	

<b>Yaşadığı yer</b>	Mega kent	168 (54.9)	
	Metropol	105 (34.3)	
	Büyük şehir	33 (10.8)	
<b>Kurum türü</b>	Eğitim ve araştırma hastanesi	197 (64.4)	
	Devlet hastanesi	109 (35.6)	
<b>Kurum yatak sayısı</b>		100-3600	565.19 ± 447.34
<b>Deneyim</b>	Mesleki deneyim	1 - 35	7.04 ± 6.97
	Kurumsal deneyim	1 - 30	3.93 ± 4.58
	Birimdeki deneyim	1-27	2.82 ± 3.52
<b>Çalıştığı birim</b>	Acil	54 (17.6)	
	Yataklı birim	115 (37.6)	
	Yoğun bakım	92 (30.1)	
	Ameliyathane-doğumhane	20 (6.5)	
	Diğer	25 (8.2)	
<b>Kendi yöneticilerinin yöneticilik deneyimi</b>		1-35	5.14 ± 5.73

Min: Minimum; Maks: Maksimum; Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma

### Yönetici Hemşirelerin Sergilediği Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Hemşirelerin Algıları

Araştırmaya katılan hemşirelerin YHTLDÖ'den elde ettiği minimum, maksimum, ortanca, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Hemşirelerin YHTLDÖ'nin ölçsüz

davranış alt boyutundan  $33.08 \pm 14.46$ , narsistik davranış alt boyutundan  $22.52 \pm 9.19$ , kendini yükseltici davranış alt boyutundan  $7.79 \pm 3.99$  ve aşağılayıcı davranış alt boyutundan  $6.58 \pm 3.49$  puan aldığı belirlenmiştir. Ayrıca, hemşirelerin YHTLDÖ toplamından ise  $69.96 \pm 29.44$  puan elde ettikleri saptanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları Ölçeği Toplamı ve Alt Boyut Puanları**

Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları Ölçeği	Ort ± SS	Min - Mak
Ölçsüz davranış	33.08 ± 14.46	15.00 - 71.00
Narsistik davranış	22.52 ± 9.19	9.00 - 45.00
Kendini yükseltici davranış	7.79 ± 3.99	3.00 - 15.00
Aşağılayıcı davranış	6.58 ± 3.49	3.00 - 15.00
<b>Total</b>	<b>69.96 ± 29.44</b>	<b>30.00 - 145.00</b>

### Yönetici Hemşirelerin Sergilediği Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Hemşirelerin Algılarını Etkileyen Faktörler

Hemşirelerin bazı sosyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre YHTLDÖ toplamı ve alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 3'te sunulmuştur. Bu araştırmada hemşirelerin kendi yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: a) 25 yaşından küçük olan hemşirelerin 25 yaşından büyük olan hemşirelere kıyasla ölçek toplamından ve alt boyutlarından daha az puan aldıkları ve bu puanlar arasında farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p < .01$ ). b) Lisansüstü eğitime sahip olan hemşirelerin, diğer hemşirelere göre ölçek toplamı ve alt boyutlarından daha yüksek puan elde ettikleri saptanmış olup bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < .05$ ). c)

Deneyimi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin daha az deneyimli hemşirelere göre ölçek toplamından ve alt boyutlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha düşük puan aldığı belirlenmiştir ( $p < .01$ ). d) Son olarak, hemşirelerin kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi 10 yıl ve üzeri olanların 10 yıldan az olanlara kıyasla ölçek toplamından ve ölçsüz davranış ve narsistik davranış alt boyutlarından daha yüksek puan ( $p < .05$ ) elde ettikleri bulunmuştur (Tablo 3).

**Tablo 3. Hemşirelerin Özelliklerine Göre Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması**

Özellikler	n	Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları Ölçeği				
		Ölçsüz davranış Ort ± SS	Narsistik davranış Ort ± SS	Kendini yükseltici Ort ± SS	Aşağılayıcı davranış Ort ± SS	Total Ort ± SS
<b>Yaş</b>						
≤25	86	30.14 (14.44)	19.58 (8.78)	6.73 (3.96)	5.87 (3.55)	62.33 (29.15)
>25	220	34.22 (14.34)	23.66 (9.12)	8.20 (3.94)	6.86 (3.43)	72.95 (29.08)
t/p		<b>-2.235/.026</b>	<b>-3.558/&lt;.001</b>	<b>-2.924/.004</b>	<b>-2.251/.025</b>	<b>-2.871/.004</b>
<b>Cinsiyet<sup>1</sup></b>						
Kadın	244	32.88 (14.47)	22.53 (9.47)	7.86 (4.06)	6.50 (3.52)	69.77 (29.40)
Erkek	62	33.84 (14.50)	22.47 (9.14)	7.48 (3.74)	6.92 (3.35)	70.71 (29.83)
t/p		-.465/.642	.047/.963	.670/.503	-.845/.399	-.223/.824
<b>Medeni hal<sup>1</sup></b>						
Bekar	183	32.83 (13.98)	22.40 (8.84)	7.58 (3.63)	6.65 (3.39)	69.46 (28.05)
Evli	123	33.44 (15.20)	22.68 (9.73)	8.10 (4.48)	6.49 (3.63)	70.71 (31.50)
t/p		-.360/.719	-.259/.795	-1.113/.266	.399/.690	-.362/.718
<b>Eğitim düzeyi<sup>1</sup></b>						
Lise-ön lisans-lisans	246	32.13 (14.22)	21.96 (9.17)	7.55 (3.93)	6.41 (3.41)	68.05 (29.06)
Lisansüstü	60	36.93 (14.92)	24.80 (9.00)	8.75 (4.14)	7.32 (3.73)	77.80 (29.96)
t/p		<b>-2.322/.021</b>	<b>-2.159/.032</b>	<b>-2.093/.037</b>	<b>-1.820/.070</b>	<b>-2.316/.021</b>
<b>Yaşadığı yer<sup>2</sup></b>						
Mega kent	168	33.64 (14.83)	22.80 (9.63)	7.83 (4.06)	6.74 (3.62)	71.02 (30.62)
Metropol	105	33.00 (14.33)	22.54 (8.72)	7.93 (3.89)	6.42 (3.30)	69.90 (28.06)
Büyük şehir	33	30.45 (12.97)	20.97 (8.45)	7.09 (4.05)	6.30 (3.41)	64.82 (27.88)
F/p		.669/.513	.548/.579	.581/.560	.400/.671	.610/.544
<b>Kurum türü<sup>1</sup></b>						
EAH	197	33.28 (15.25)	22.49 (9.28)	7.73 (3.93)	6.58 (3.58)	70.09 (30.37)
Devlet hastanesi	109	32.70 (12.98)	22.56 (9.08)	7.89 (4.12)	6.59 (3.32)	69.73 (27.81)
t/p		.340/.734	-.061/.951	-.333/.740	.587/.993	.400/.919
<b>Kurum yatak sayısı<sup>2</sup></b>						
≤250	57	33.88 (13.91)	22.98 (8.57)	8.26 (4.19)	7.02 (3.81)	72.14 (28.48)
251-749	178	33.19 (14.55)	22.57 (9.28)	7.73 (4.02)	6.51 (3.48)	69.99 (29.69)
≥750	71	32.15 (14.83)	22.01 (9.56)	7.55 (3.78)	6.44 (3.23)	68.15 (29.87)
F/p		.235/.790	.181/.835	.547/.579	.548/.579	.288/.750
<b>Çalıştığı birim<sup>2</sup></b>						
Acil	54	30.83 (13.40)	20.74 (9.09)	7.41 (4.11)	6.54 (3.44)	65.52 (28.11)
Yataklı servisler	115	33.82 (15.48)	23.05 (9.98)	8.09 (4.23)	6.57 (3.74)	71.53 (31.69)
Yoğun bakım	92	34.22 (13.92)	23.20 (8.50)	7.73 (3.68)	6.87 (3.22)	72.01 (27.77)
Diğer	45	31.53 (14.09)	21.89 (8.55)	7.60 (3.93)	6.09 (3.42)	67.11 (28.51)
F/p		.895/.444	1.039/.375	.416/.742	.509/.676	.806/.491
<b>Mesleki deneyim<sup>1</sup></b>						
<15 yıl	268	33.81 (14.46)	23.06 (9.01)	7.98 (3.94)	6.76 (3.52)	71.60 (29.19)
≥15 yıl	38	27.89 (13.56)	18.68 (9.69)	6.45 (4.18)	5.37 (2.97)	58.39 (28.97)
t/p		<b>2.378/.018</b>	<b>2.776/.006</b>	<b>2.224/.027</b>	<b>2.315/.021</b>	<b>2.613/.009</b>
<b>Kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi<sup>1*</sup></b>						
≥10 yıl	38	38.39 (16.15)	26.13 (9.36)	8.87 (3.95)	7.63 (3.68)	81.03 (31.13)
<10 yıl	199	33.26 (14.05)	22.87 (8.85)	7.97 (4.00)	6.65 (3.46)	70.75 (28.49)
t/p		<b>2.013/.045</b>	<b>2.062/.040</b>	1.266/.207	1.589/.113	<b>2.006/.046</b>

Not= <sup>1</sup>Bağımsız gruplarda t-testi, <sup>2</sup>ANOVA, <sup>\*</sup>Bu araştırmada 237 hemşire tarafından kendi yönetici hemşiresinin yöneticilik deneyimi bildirilmiştir.

Hemşirelerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını yordayan etmenleri belirlemek amacıyla Enter metodu kullanılarak regresyon analizi yapıldı (Tablo 5). Oto korelasyon ve çoklu bağlantı varlığı Durbin Watson ve Varyans

Enflasyon Faktörü ile değerlendirildi ve regresyon analizinin temel gereksinimlerinin karşılandığı doğrulandı. Toplam 5 model oluşturuldu. İlk modelde yaş, mesleki deneyim ve kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi değişkenlerinin

YHTLDÖ puanına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlendi ( $p<.05$ ). Modelde yer alan değişkenlerin birlikte YHTLDÖ puanına ait varyansın %6.3'ünü açıkladığı saptandı ( $F=4.996$ ;  $p<.01$ ; Düzeltilmiş  $R^2=.063$ ). İkinci modelde mesleki deneyim ve kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi değişkenlerinin Ölçsüz Davranış alt boyutu puanına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlendi ( $p<.05$ ). Modelde yer alan değişkenlerin birlikte Ölçsüz Davranış alt boyutu puanına ait varyansın %4.8'ini açıkladığı bulundu ( $F= 3.961$ ;  $p<.01$ ; Düzeltilmiş  $R^2= .048$ ). Üçüncü modelde ise; yaş, mesleki deneyim ve kendi yöneticisinin

yöneticilik deneyimi değişkenlerinin Narsistik Davranış alt boyut puanına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlendi ( $p<.05$ ). Modelde yer alan bu değişkenlerin birlikte bu alt boyut puanına ait varyansın %8'ini açıkladığı saptandı ( $F=3.658$ ;  $p<.01$ ; Düzeltilmiş  $R^2=.080$ ). Dördüncü model yaş ve mesleki deneyimin Kendini Yükseltici Davranış alt boyutu puanına ait varyansın %5.4'ünü açıkladığı bulundu ( $F= 36.818$ ;  $p<.01$ ; Düzeltilmiş  $R^2= .054$ ). Son olarak beşinci modelde yaş ve mesleki deneyimin Aşağılayıcı Davranış alt boyut puanına ait varyansın %5.4'ünü açıkladığı görüldü ( $F= 5.258$   $p<.01$ ; Düzeltilmiş  $R^2= .040$ ) (Tablo 4).

**Tablo 4. Hemşirelerin Özelliklerine Göre Yönetici Hemşirelerin Toksik Liderlik Davranışları**

Model	B	Standart hata	$\beta$	t	p	Durbin Watson	VIF
<b>1</b> (Sabit) <u>Toksik Liderlik</u>	93.063	5.979		15.566	.000		
Yaş (>25)	-9.315	4.404	-.138	-2.115	<b>.035*</b>	1.610	1.071
Eğitim Durumu (Lisansüstü)	-7.724	4.458	-.110	-1.733	.084		1.017
Mesleki Deneyim (<15yıl)	-	5.463	-.197	-3.020	<b>.003**</b>		1.068
	16.498						
Kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi ( $\geq 10$ yıl)	-	5.005	-.151	-2.393	<b>.018*</b>		1.008
	11.976						
$R^2=.079$ ; Düzeltilmiş $R^2=.063$ ; $F=4.996$ ; $***p<.01$							
<b>2</b> (Sabit) <u>Ölçsüz davranış</u>	43.856	3.003		14.604	.000		
Yaş (>25)	-3.369	2.212	-.100	-1.523	.129	1.608	1.071
Eğitim Durumu (Lisansüstü)	-3.923	2.239	-.112	-1.752	.081		1.017
Mesleki Deneyim (<15yıl)	-6.978	2.744	-.167	-2.543	<b>.012*</b>		1.068
Kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi ( $\geq 10$ yıl)	-5.851	2.514	-.148	-2.327	<b>.021*</b>		1.008
$R^2= .064$ ; Düzeltilmiş $R^2=.048$ ; $F=3.961$ ; $**p<.01$							
<b>3</b> (Sabit) <u>Narsistik davranış</u>	29.942	1.832		16.345	.000		
Yaş (>25)	-3.712	1.349	-.178	-2.751	<b>.006**</b>	1.673	1.071
Eğitim Durumu (Lisansüstü)	-2.043	1.366	-.094	-1.496	.136		1.017
Mesleki Deneyim (<15yıl)	-5.807	1.674	-.224	-3.469	<b>.001**</b>		1.068
Kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi ( $\geq 10$ yıl)	-3.857	1.534	-.158	-2.515	.013*		1.008
$R^2=.095$ ; Düzeltilmiş $R^2=0.080$ ; $F=3.658$ ; $**p<.01$							
<b>4</b> (Sabit) <u>Kendini yükseltici davranış</u>	9.211	.515		17.894	.000		
Yaş (>25)	-1.711	.515	-.193	-3.324	<b>.001**</b>	1.656	1.085
Eğitim Durumu (Lisansüstü)	-.857	.567	-.085	-1.512	.132		1.027
Mesleki Deneyim (<15yıl)	-2.042	.695	-.169	-2.939	<b>.004**</b>		1.064
$R^2= .063$ ; Düzeltilmiş $R^2= .054$ ; $F=6.818$ ; $**p<.01$							
<b>5</b> (Sabit) <u>Aşağılayıcı davranış</u>	7.673	.452		16.957	.000		
Yaş (>25)	-1.210	.452	-.156	-2.673	<b>.008**</b>	1.632	1.085
Eğitim Durumu (Lisansüstü)	-.660	.498	-.075	-1.325	.186		1.027
Mesleki Deneyim (<15yıl)	-1.748	.611	-.166	-2.863	<b>.004**</b>		1.064
$R^2=.050$ ; Düzeltilmiş $R^2=.040$ ; $F=5.258$ ; $**p<.01$							

Durbin Watson: Oto korelasyon kat sayısı; VIF: Varyans Enflasyon Faktörü;  $R^2$ : Belirleme kat sayısı; Düzeltilmiş  $R^2$ : Düzeltilmiş belirleme kat sayısı; B: Standardize edilmemiş Beta değeri;  $\beta$ : Standardize Beta değeri; t: değişkenin önemi; F: Modelin önemi; \* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$ ; \*\*\* $p<.001$

## TARTIŞMA

Bu araştırma hemşirelerin yönetici hemşirelerinin sergilediği toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek ve etkileyen sosyo-demografik ve mesleki özellikleri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Konuya ilişkili uluslararası literatürde yapılan çalışmaların yoğunlaştığı bilinmekle birlikte, ulusal literatürün sınırlı olduğu ve mevcut çalışmaların çoğunlukla hemşirelik dışı sağlık çalışanlarının algılarını ele aldığı görülmektedir (Çankaya ve Çiftçi, 2020; Karakaya, 2021). Bu çalışmada kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin toksik liderlik algıları ve bunu etkileyen faktörler değerlendirilmiş olup, ulusal literatürde benzer bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının hemşirelik alanında toksik liderlik konusuna ilişkin mevcut literatürü genişletmesi ve konuya ilişkin farkındalığı artırması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada hemşirelerin YHTLDÖ ortalama puanları (<70) toksik olmayan düzeydeydi. Bu durum, hemşirelerin kendi yöneticilerinin davranışlarına ilişkin bir toksisite algılamadığını ortaya koydu. Ulusal ve uluslararası literatürde sağlık çalışanları üzerinde yapılan bazı çalışmalarda hemşirelerin yöneticilerinin davranışlarını toksik liderlik davranışı olarak değerlendirmediklerini ya da algısının düşük düzeyde olduğu (İzğüden, Eroymak ve Erden, 2016; Al-Yami, Galdas ve Watson, 2018; Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020), bazı çalışmalarda ise aksine orta düzeyde olduğu saptanmıştır (Örgev ve Demir, 2019; Abou Ramadan ve Eid, 2020; Çankaya ve Çiftçi, 2020). Literatürdeki tutarsızlığın hem çalışmaların örneklem grubunu oluşturan katılımcıların, hem de katılımcıların birlikte çalıştığı yöneticilerin sahip olduğu özellikler ve çevresel koşullara ile ilişkili olabileceği söylenebilir. Nitekim, bu çalışmada hemşirelerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını etkileyen sosyo-demografik ve mesleki özellikleri belirlemek amacı ile yapılan çoklu doğrusal regresyon analizine göre, YHTLDÖ totali ve ölçüsüz davranış ve narsistik davranış alt boyut puanlarını etkileyen üç değişken ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin; yaş, mesleki deneyim ve kendi yöneticisinin yöneticilik deneyimi olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin kendi yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını etkileyen değişkenler değerlendirildiğinde; yaş daha ileri

olan hemşireler yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha toksik algılamaktadır. Ulusal alanda yapılan çalışmalar benzer şekilde yaş daha ileri olan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını daha yüksek seviyede değerlendirdiğini bildirmektedir (Örgev ve Demir, 2019; Karakaya, 2021). Uluslararası literatür incelendiğinde ise Guo ve arkadaşlarının (2023) yakın tarihli çalışması mevcut çalışmanın aksine hemşirelerin yaşının toksik liderlik davranışları üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir. Çalışmaların örneklem gruplarının yaş ortalamaları birbirine yakın olmasına karşın ulaşılan sonuçlardaki tutarsızlığın çalışmaların yapıldığı ülkelerdeki sağlık çalışanlarının özellikleri ve çalışma kültürlerindeki farklılıklarından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Hemşirelerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları üzerinde etkili olan ve öne çıkan bir diğer değişken mesleki deneyimdir. Mesleki deneyimi 15 yıl altında olan hemşireler yöneticilerinin davranışlarını daha toksik algılamaktadır. Bu sonuçların literatürdeki bazı araştırmaların sonuçlarıyla tutarlı olduğu görülmektedir (Özer, Ugurluoğlu, Kahraman, ve Avcı, 2017; Guo ve ark., 2023). Yönetici hemşireler, meslekte veya birimde deneyimi az olan hemşirelerin uygulama beceri ve yetkinliklerinin sınırlı olduğunu düşünerek onları daha yakından izleme eğilimi gösterebilir. Ancak bu durum, hemşireler tarafından toksik bir davranış olarak algılanabilir. Bu yaklaşım, deneyimi daha az olan hemşireler tarafından toksik bir liderlik tarzı olarak değerlendirilebilir. Nitekim, yakın tarihli bir çalışmada deneyimi az olan hemşirelerin gereğinden fazla kontrol edilmesi, hatalarının sürekli hatırlatılması, mesleki gelişimlerinin göz önünde bulundurulmaması, olanaksız işler istenmesi gibi işle ilgili zorbalık içeren davranışlara maruz kaldıkları belirtilmiştir. Aynı çalışmada hemşirelerin, yönetici hemşirelerinin zorbalığına uğradıklarını vurgulamışlardır (Tarhan, Şahin Kaya, Tetik, ve Karayılan, 2023). Bu zamana kadar tartışılan yaş ve mesleki deneyim süresi değişkenleri YHTLDÖ toplamı dışında kurulan tüm regresyon modellerinde Narsistik Davranış, Kendini Yükseltici Davranış ve Aşağılayıcı Davranış alt boyut puanları için de önemli bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Tüm bu veriler göz önünde bulundurulduğunda beklendik olduğu söylenebilir.



Mevcut araştırma, yaşı daha ileri olan ve deneyimi daha az olan hemşirelerin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşın ileri olması her zaman deneyimin fazla olduğunu göstermeyebilir. Hemşireler birim ve kurum değişikliği yaşamış olabilirler. Dolayısıyla yeni birime ve kuruma uyum süreci hemşirelerde yönetici hemşirelerin toksik liderlik davranışları sergilediğine yönelik bir algı yaratmış olabilir. Nitekim mevcut çalışmaya katılan hemşirelerin mevcut birim ve kurumlarındaki deneyim süreleri, mesleki deneyim sürelerine kıyasla daha az olduğu görülmektedir. Literatürde yapılan bazı çalışmalarda birim ve kurum değişikliğinin yaygın olduğu ve hemşirelerin değişiklik yapma isteklerinin olduğu bulgusu da çalışmamızdaki bu sonucu destekler niteliktedir (Özer, Ugurluoğlu, Kahraman, ve Avcı, 2017; Guo ve ark., 2023).

Son olarak, araştırmanın dikkat çekici sonuçlardan bir diğeri ise yöneticilerin sahip olduğu yöneticilik deneyiminin toksik liderlik davranışları üzerindeki etkisiydi. Bu çalışmada hemşireler, yöneticilik deneyimi 10 yıldan fazla olan yönetici hemşirelerin daha toksik liderlik davranışları sergilediğini bildirilmektedir. Konu ile ilgili literatürde de mevcut bulguyu destekler şekilde yöneticilik yapan bir kişinin gücü elinde bulundurma ve belirli bir süre kullanarak başarı elde etmesiyle birlikte oluşan aşırı özgüven, abartılı gurur ve kendisine duyduğu hayranlığın toksik bir liderlik yarattığı vurgulanmaktadır (Çelebi Çakıroğlu, 2019; Karafakıoğlu ve Afacan Findıklı, 2023). Bu durum, mevcut çalışmanın sonuçlarına yansımış olabilir. Nitekim bu çalışmada çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda Ölçüsüz Davranış ve Narsistik Davranış alt boyut puanlarını yordayan değişkenlerden biri de yönetici hemşirenin yöneticilik deneyimi süresi idi. Bu iki kategoride sınıflandırılan davranışlar temelinde yönetici hemşirelerin duygusal kontrol eksikliğini yansıtan ve kendi çıkarları için sergiledikleri saldırgan davranışlar yer almaktadır (Zhou, Lin, Liu, Gao, Yang ve Xu, 2024). Bu bulgular da çalışmamızı destekler niteliktedir. Konu ile ilgili Labrague ve arkadaşları (2020a) tarafından Filipinler’de yapılan bir çalışmada, yönetici hemşirelerin yöneticilik deneyimi sürelerinin toksik liderlik davranışlarının belirleyicisi olduğu bildirilmiş olmakla birlikte mevcut çalışmanın aksine yöneticilik deneyimi daha az olan hemşirelerin daha toksik davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın ilgili

çalışmadaki örneklemin yönetici hemşirelerden oluşmasından kaynaklanmış olabileceği ve hemşirelerin yöneticileri ile empati yaparak non-toksik liderlik algısına sahip olmalarına katkı sağlamış olduğu söylenebilir (Klim, Boyd, Roberts, ve Taylor, 2023).

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, veri toplama yöntemi ile ilişkilidir. Veriler çevrim içi anket yöntemi ile toplanmış olup internet erişimi olan hemşireler katılabiliştir. İkincisi, araştırma örneklemini ile ilişkilidir. Araştırmaya yalnızca kamu hastanesinde çalışan hemşireler dahil edilmiş olup sonuçlar yalnızca bu hemşirelerle sınırlıdır. Farklı türdeki hastanelerdeki hemşirelerin dahil edilmemesi toksik liderlik algılarının kurum türü açısından karşılaştırılmasının yapılmasını ve tartışmasını zorlaştırmıştır. Konu ile ilgili farklı hastanelerde çalışan farklı örneklem gruplarında çalışmaların yapılması önerilmektedir.

### **SONUÇ**

Bu araştırma, hemşireler ve yöneticiler için toksik liderlik ve davranışları ortaya koyan ve bu konuda stratejiler belirlenmesi yönünde öneriler sunabilmesi açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Birincisi, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerde yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışlarına ilişkin algı toksik düzeyde değildir. İkincisi, hemşirelerin yöneticilerine yönelik toksik liderlik algıları üzerinde yaş, mesleki deneyim ve yöneticinin yöneticilik deneyimi gibi faktörler belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bu bulguların yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde dikkate alınması önerilmektedir. Hemşireler ve sağlık bakım kuruluşları üzerinde önemli etkileri olduğu bilinen toksik liderlik davranışları yöneticiler ve kurumlar tarafından düzenli olarak değerlendirilmeli ve bazı önlemler alınmalıdır. Toksik liderlik algısını etkileyen faktörleri belirlemek ve olumsuz etkilerini azaltmak ya da ortadan kaldırmak için toksik liderlik davranışlarına yönelik hem hemşireler hem de yöneticilere yönelik eğitim ve farkındalık programları düzenlenmesi, yöneticilerin liderlik becerilerinin iyileştirilmesine katkı sağlayan programlar geliştirilmesi, tüm çalışanların formal ve informal olarak geri bildirim verebileceği açık bir sistem oluşturulması, yıkıcı ve olumsuz liderlik davranışlarına ve uygulamalarına yönelik standart

prosedürler geliştirilmesi oldukça önemlidir.

### Araştırmanın Etik Yönü / Ethics Committee Approval

Araştırma için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan etik onayı alınmıştır (Tarih: 30.12.2022 ve Karar No:2022-1161).

### Yazar Katkısı / Author Contributions

Fikir/Kavram: O.Ç.Ç., G.T.Ü.; Tasarım: O.Ç.Ç., G.T.Ü.; Denetleme/Danışmanlık: O.Ç.Ç.; Analiz ve Yorum: O.Ç.Ç., G.T.Ü.; Kaynak Taraması: O.Ç.Ç., G.T.Ü.; Makalenin Yazımı: O.Ç.Ç., G.T.Ü.; Eleştirel İnceleme: O.Ç.Ç.

### Hakem Değerlendirmesi / Peer-review

Dış bağımsız

### Çıkar Çatışması / Conflict of Interest

Yazarlar araştırmanın yürütülmesinde herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmişlerdir.

### Finansal Destek / Financial Disclosure

Yazarlar araştırmanın yürütülmesi sürecinde bir finansal destek almadıklarını beyan etmiştir.

### Teşekkür / Acknowledgements

Çalışmaya katılan tüm hemşirelere teşekkür ederiz.

## KAYNAKLAR

- Abo Salih, S., El Demerdash, S., Ahmed, S., Mahmoud, S. (2023). Nursing staff perception of toxic leadership and job security. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 29(2), 101-113. doi:10.21608/tsnj.2023.298499
- Abou Ramdan, A. H., Eid, W. M. (2020). Toxic leadership: Conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(4), 12. doi:10.47104/ebnrojs3.v2i4.160
- Al-Yami, M., Galdas, P., Watson, R. (2018). Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 531-539. doi: 10.1111/jonm.12578
- Birgili, F., Salış, F., Özdemir, S. (2010). Sağlık çalışanlarının iş doyumunu etkileyen bazı etmenlerin incelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(2), 27-37.
- Celebi Cakiroglu, O., Tuncer Unver, G. (2024). Toxic leadership, mental well-being and work engagement among nurses: A scale adaptation study and structural equation model approach. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 49-69. doi:10.1108/jhom-10-2022-0291
- Cohen, J. (1970). Approximate power and sample size determination for common one-sample and two-sample hypothesis tests. *Educational and Psychological Measurement*, 30(4), 811-831.
- Çankaya, M., Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çelebi Çakiroğlu, O. (2019). Sağlık kurumlarında güç zehirlenmesi (Hubris sendromu). İçinde A. Arslanoğlu (Ed.), *Sağlık kurumlarında örgütsel davranış: Vaka analizleri*, (ss. 97-113). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelebi Çakiroğlu, O., Tunçer Ünver, G. (2022, Aralık). *The validity and reliability of the Turkish version of toxic leadership behaviors of nurse managers scale*. Sözlü Bildiri, Uluslararası Tıp ve Sağlık Bilimleri Çalışmaları Kongresi, Ankara.
- Çelebi, N., Guner, H., Yıldız, V. (2015). Developing toxic leadership scale, *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Farghaly Abdelaliem, S. M., Abou Zeid, M. A. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: The mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22(1). doi:10.1186/s12912-022-01167-8
- Gandolfi, F., Stone, S. (2022). Toxic leadership: behaviors, characteristics, and consequences, *Journal of Management Research*, 22(1), 19-27.
- Grubaugh, M., Bernard, N. (2022). Shaping the nursing profession Postpandemic through reconstructed leadership practices. *Nursing Administration Quarterly*, 46(2), 125-136. doi:10.1097/naq.0000000000000514
- Guo, X., Li, X., Wang, Y., Wang, Y., Jin, H., Xiao, F., Xiang, Y., ... Xiong, L. (2023). Status and influencing factors of nurses' perception of toxic leadership behavior: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 2023, 1-8. doi:10.1155/2023/7711237
- Hoffman, E. P., Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: An Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38. doi:10.15549/jeecar.v7i1.360
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- İşııkay, Ç. (2021). Toksik liderlik üzerine bir değerlendirme. M. Mete (Eds.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar-2* içinde (pp. 223-245). Ankara: Gece Kitaplığı.
- İzğüden, D., Eroymak, S., Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi

- örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Karafakıoğlu, E., Fındıklı, M. M. A. (2023). Hubris Sendromu. In E. Kaygın, E. Topçuoğlu, B. Turan Torun (Eds.), *Yönetim ve Organizasyon Sendromları 2* (pp. 33). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Karakaya, A. (2021). Toksik liderlik ve sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeyleri. *Social Sciences Studies Journal*, 7(97), 3797-3804. doi:10.26449/sss.3422
- Klim, G., Boyd, K. C., Roberts, L., Taylor, E. J. (2023). Social empathy and associated factors among nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(1), 6-14. doi:10.1097/hnp.0000000000000560
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., Tsaras, K. (2020a). 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. (2023). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: A systematic review. *Leadership in Health Services*. doi:10.1108/lhs-06-2023-0047
- Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., Cummings, G. G. (2020a). Predictors of toxic leadership behaviour among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176. doi:10.1111/jonm.13130
- Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., Bogaert, P., Cummings, G. G. (2020b). Development and psychometric testing of the toxic leadership behaviors of nurse managers (ToxBH-NM) scale. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 840-850. doi:10.1111/jonm.13008
- Magwenzi, B.V. (2018), The Toxic Triangle: Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration-a Phenomenological Study, AT Still University of Health Sciences.
- Ofei, A. M., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1). doi:10.1186/s12912-023-01539-8
- Örgev, C., Demir, H. (2019). Toxic leadership in a public university hospital. *Journal of International Health Sciences and Management*, 5(8), 48-63.
- Öz, M., Özyürek, P. (2018). Cerrahi hemşirelerinin profesyonel değer algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(2), 113-122.
- Özer, Ö., Ugurluoğlu, Ö., Kahraman, G., Avci, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.
- Özkan, A., Çamlıca, T., Kartal, H. (2022). An analysis of the effect of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurses' perceptions of professional values: A cross-sectional survey. *Journal of Nursing Management*, 30(4), 973-980. doi:10.1111/jonm.13597
- Porter-O'Grady, T. (2019). Principles for sustaining shared/professional governance in nursing. *Nursing Management*, 50(1), 36-41. doi:10.1097/01.numa.0000550448.17375.28
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Tarhan, M., Şahin Kaya, D., Tetik, N., Karayılan, S. (2023). Relationship between style of coping with stress and level of transition shock among new graduate nurses: A cross-sectional study. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 54(8), 350-359. doi:10.3928/00220124-20230711-05
- Tuna, R. (2013). Onkoloji hemşirelerinde iş stresi ve etkileyen faktörler. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 21(2), 92-100.
- 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*, 00,1-9. doi: 10.1111/jan.15951
- Webster, V., Brough, P., Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354. doi:10.1002/smi.2626
- Whicker, M. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. USA, Westport, CT: Oorum Bo oks.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016.
- Zhou, Y., Lin, J., Liu, X., Gao, S., Yang, F., Xu, H. (2024). Validity and reliability of the toxic leadership behaviors of nurse managers scale among Chinese nurses. *Frontiers in Psychology*, 15, 1363792. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1363792