



## Araştırma Makalesi • Research Article

### Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi \*

#### *The Effect of Toxic Leadership on the Burnout Levels of Employee*

Hasan Hüseyin Uzunbacak <sup>a,\*\*</sup>, Aslıhan Yıldız <sup>b</sup>, Sercan Uzun <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 32260, Isparta/Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-3297-1659

<sup>b</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, 32260, Isparta/Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-3867-0945

<sup>c</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, 32260, Isparta/Türkiye.  
ORCID: 0000-0001-5868-7616

#### MAKALE BİLGİSİ

##### Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 09 Mayıs 2018

Düzeltilme tarihi: 02 Temmuz 2018

Kabul tarihi: 20 Temmuz 2018

##### Anahtar Kelimeler:

Liderlik

Toksik Liderlik

Tükenmişlik

#### ÖZ

Liderlik, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için oldukça önemlidir. Liderlerin sergiledikleri davranışlar çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu etkilerden en önemlilerinden birisi de çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindedir. Yapılan araştırmalarda, genellikle liderliğin olumlu türleri ele alınmış ve liderlik tarzıyla çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında güçlü ilişkilerin olduğu belirtilmektedir. Bu araştırma da ise, olumsuz etkilere sebep olan Toksik Liderlik ile Tükenmişlik arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Araştırmaya Denizli ilinde faaliyet gösteren üç tekstil firmasında çalışan 241 mavi yakalı çalışan dâhil edilmiştir. Toplanan veriler, SPSS ve Lisrel paket programlarıyla yapısal eşitlik modeline göre test edilmiştir. Toksik liderliğin doğrudan davranış tarzıyla ilgili olduğu değerlendirilen kötü davranan lider ve otokratik liderlik boyutu ile tükenmişlik algıları arasında ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanların liderlerinin kötü davrandığını ve otokratik tarzda yönetim sergilediğini yüksek düzeyde algılamaları durumunda tükenmişlik düzeyleri de yükselmektedir. Kişilik özelliği olarak değerlendirilebilecek diğer toksik liderlik boyutları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki bulunamamıştır.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received May 09, 2018

Received in revised form July 02, 2018

Accepted July 20, 2018

##### Keywords:

Leadership

Toxic Leadership

Burnout

#### ABSTRACT

Leadership is crucial for realizing the objectives of businesses. The behaviors of the leaders are influential on the employees. One of the most important of these effects is on the burnout levels of employees. In the research conducted, positive types of leadership are generally considered and there is a strong relationship between leadership style and burnout level of employees. In this research, the relationship between Toxic Leadership and Burnout is considered. 241 blue-collar employees working in three textile firms operating in the province of Denizli were included in the survey. The collected data were tested according to the structural equation model with SPSS and Lisrel programs. According to this study, there is a positive and significant relationship between bad acting leader and autocratic leader sub-dimensions and burnout perceptions that toxic leadership is directly related to behavior style. According to this, burnout levels are also rising if they perceive to a high level that employees' leaders behave badly and autocratically. There was no correlation between other toxic leadership sub-dimensions and employees' burnout.

## 1. Giriş

Günümüzde işletmeler artan rekabet ile büyüyen pazarlar sebebiyle tüm performans ve verimlilik karşılığı durumları engellemeye çalışmaktadırlar. İşletmeler tarafından engellenmeye çalışılan durumlardan birisi de çalışanların

tükenmişlik sendromu yaşamalarıdır. Tükenmişliğin sözlük anlamına bakıldığında, gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu gibi tanımlamaların olduğu görülmektedir. Tükenmişlik sendromu da aynı kelime anlamında olduğu gibi iş hayatında gücün ve çalışma

\* Bu çalışma, 20-22 Nisan 2018 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 5'inci Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr)

isteğinin yitirilmiş olması, çalışanların enerjisinin azalması veya bitmesidir. Tükenmişlik ani oluşan bir durum değil, bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu yüzden tükenmişlik, işletmelerin engellemek istediği olguları da ortaya çıkaran, bu olumsuzluk zincirinin etkili bir elemanı konumundadır.

Organizasyon yapısının basikleşmesi, güçlendirme faaliyetleri, grup bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, aslında makama dayalı formal otoriteyi kullanan yönetici yerine, lider kavramını ortaya çıkarmıştır. Liderlik kavramı genellikle olumlu ve erdemli yönleriyle ön plana çıkmaktadır. Fakat bazı liderler çalışanlarına, yaptıkları işleri ve hayatı katlanılmaz hale getirebilmektedir. Günümüzde pek çok birey kariyer yaşantısında bu tip liderlerle çalışmak zorunda kalmaktadır. Özellikler son yıllarda alan yazında toksik liderlik, yıkıcı liderlik, istismarcı liderlik, narsist liderlik, zehirli liderlik vb. gibi liderliğin karanlık yüzünü oluşturan liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan çalışmalara daha sık rastlanmaktadır. İsimdeki kavramlar kötü liderlik biçimlerini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmada, tükenmişlik ile toksik liderlik kavramlarının teorik altyapısına değinilmiş, bunun yanı sıra toksik liderliğin tükenmişlik üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yönelik araştırmaya yön verilmiştir.

## 2. Kavramsal çerçeve

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan toksik liderlik ve örgütsel tükenmişlik kavramları ile bu iki kavramın ilişkisine dair kavramsal bilgiler verilecektir.

### 2.1. Toksik Liderlik

Günümüzde liderlik ve yöneticilik birbirine çok benzeten kavramlar olmakla beraber aynı anlama gelmemektedir. Liderlik, "belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlenimlerini sağlayan kişidir (Koçel, 2015: 668). Buna bağlı olarak bugün yöneticilerin başarılı olabilmeleri için liderlik özelliklerini taşımaları gerektiği kabul edilmektedir. Günümüzde liderlik çoğu birey tarafından olumlu bir kavram olarak bilinmektedir. Fakat araştırmacılar liderliğin karanlık yüzünü ortaya çıkarıp yıkıcı liderlik davranışlarına da vurgu yapmaktadır (Lu vd., 2012: 272). Hemen hemen herkesin kötü bir liderle çalışmışlığı vardır ve insanlar bu kötü liderlerin ne kadar zorluklar yarattığını görmektedirler. Bu liderlik türü olumsuz özellikler gösteren, özellikle çalışanlar ve organizasyonlar için negatif sonuçlar doğuran toksik liderlik biçimidir.

Toksik kelimesi, bir toksin veya bir zehirden etkilenecek, bir sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme potansiyeli olan şekilde tanımlanabilir. Sözcük, Yunancada, toksikon olarak yer alır. Latince ise toksikus olarak görülmektedir. İkisinin de anlamı zehirli demektir. İsim olarak kullanılan, toksisite toksik olma durumu ve niteliği olarak ifade edilmektedir (Kırbaç, 2013: 4).

Toksik liderlik kavramı ilk olarak Whicker (1996) tarafından kullanılmış olup birçok işlevsiz liderlik türleriyle bağdaştırılmıştır. Birçok çalışma işlevsiz liderliğin veya

toksik liderliğin türlerini olumsuz liderlik başlığı adı altında incelemiştir (Kırbaç, 2013: 4-5). Liderliğin karanlık yüzü olarak bilinen toksik liderlik çok farklı kavramlarla da bilinmektedir. Bunlar; kötü yönetim, istismarcı yönetim, yıkıcı liderlik, narsist liderlik, zehirleyici liderlik ve küçük tiranlık olarak sayılabilir. Küçük tiranlık olarak da ifade edilen kavram, gücünü ve otoritesini insanlar üzerinde baskı kurarak ve sindirerek kullanan liderlik şeklidir. Küçük tiran benzetmesindeki "küçük" sıfatı bu tür liderlerin dar görüşlülüğünü vurgulamak amacıyla belirtilmiştir. Bu yaklaşıma göre liderlerin düşmanca davranışlarının taraflar arasındaki ilişki sona erene kadar sürmesi beklenmektedir (Schmidt, 2008: 8-12, 26-31).

Dönüşümcü liderlik teorisine dayandırılan toksik liderlik yıkıcı, olumsuz özellikleriyle çalışanlarına ağır ve geri dönüşü olmayan zararlar veren bir yöneticilik anlayışıdır. Öncelikle toksik liderlerin fiziksel özellikleri bakımından gösterişi yüksek, karizmatik kişilerden oluşur ki bu da karşıdaki kişiyi kendi etkisine almasına yardımcı olmaktadır. Bu tip liderler genellikle çalışanlarına kötü davranmak, küçük görmek, kasıtlı davranmak, tehdit ederek korkutmak, motivasyonu düşürmek, haksızlık yapmak, cesaretini kırmak, işkence ve hatta öldürmeye kadar gidebilen davranış bozuklukları göstermektedir (Kırbaç, 2013: 72). Toksik liderliğin, özel ve kamu kuruluşlarının performansı üzerindeki etkisi günümüzde çeşitli yönetim uzmanlarının dikkatini çekmektedir. Bunun en önemli nedeni, toksik liderliğin bazı durumlarda örgüt kültürü, politikaları ve programları, bireyler ve örgütler üzerinde zararlı etkilerinin görülmesidir. (Vreja vd., 2016: 544). Yine çalışanlara değer vermemek, çalışanların hatalarını hatırlatmak gibi eğilimler, çalışanın yetersizlik duygusunu ona bildirerek, çalışanın aşağılanması gibi davranışlar toksik liderlerde görülmektedir (Özer vd., 2017: 14).

Daha önce yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında toksik liderlik 5 faktörlü bir yapıya sahiptir. Bunlar; otoriter liderlik, narsist liderlik, istismarcı liderlik, kendini ön plana çıkaran liderlik ve öngörülemez liderliktir. Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse otoriter liderlik, çoğunlukla astların her faaliyetinin kontrol edildiği, onların düşünce ve fikirlerine önem vermeksizin kararların tek bir noktada toplandığı, yetki ve güce dayanan bir liderlik türüdür. Otoriter lider, çalışanlarına ne yapmaları gerektiğiyle ilgili emirler veren, tüm kaynakların, ödüllerin ve cezaların, bilginin ve fiziksel çalışma ortamının kontrolünü elinde tutan kişidir. Narsist lider ise, kendini önde gören ve önde göstermeyi, kendinin övülmesini ve dalkavukluğu seven kişilerdir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 453). İstismarcı liderler, narsiste benzer ve odak noktası yine kendi üzerindedir. Bu liderler, konumlarını, ilişkilerini ve örgütsel sistemleri kendi çıkarları için kötüye kullanmaktadırlar. Kendini ön plana çıkaran liderler, örgütün başarı gösterdiği çalışmalarını "bizim başarımız" yerine "benim başarım" olarak sunarlar. Örgüt çalışanlarının emeklerini hiçe sayıp kendi yeteneklerini ön plana çıkarırlar. Son boyut olan öngörülemez liderler ise, duygularını ve ruh halini kontrol edemeyen kişilerdir. Dolayısıyla o an ki kötü ruh halini işe ve örgüte yansıttıkları için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Schmidt, 2008: 10).

Sonuç olarak, toksik liderliğin örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz etkileri görülmektedir. Toksik liderlerin fiziki ve psikolojik durumları, önlem alınmadığı sürece verimlilik

azalışı, çalışanların sağlıklarının bozulması, performans düşüklüğü, iletişim sorunlarının yaşanması, örgüt içi çatışmaların ortaya çıkması, yüksek işgücü devir hızı, örgüt sağlığı, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş doyumu gibi örgütsel çıktılar üzerinde büyük ölçüde olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çetinkaya, 2017: 36-42).

## 2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger'in 1974 yılında yazdığı bir makale ile literatürde yerini almıştır. Tükenmişliği mesleki açıdan bir tehlike olarak gören Freudenberger, bu kavramı "başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme nedeniyle güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireye ait iç kaynakların tükenme durumu" olarak ifade etmiştir (Freudenberger, 1974: 159). Freudenberger'den sonra bu konu hakkındaki çalışmaları geliştirmiş ve tükenmişlik ile ilgili bir ölçek hazırlamış olan Maslach bu kavramı 3 boyut altında incelemiştir (Jackson vd., 1986: 630). Bunlar; çalışanın duygusal kaynaklarının tükendiği, kişinin kendisini, psikolojik olarak işine, görevine veremeyeceğini hissettiği duygusal tükenme, hizmet sundukları müşterilere ve örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır içerisinde buldukları duyarsızlaşma ve iş görenin kendi performansını olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde olma durumunu ifade eden kişisel başarıda azalma hissi olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Çimen 2001: 6; Maslach, 2003: 190).

Tükenmişliğin nedenlerine bakıldığında genellikle iş ortamı ile ilgili sebepler öne çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda işyeri koşulları kadar, iş görenlerin kişisel özelliklerinin de tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu öncüller bireysel ve çevresel olarak 2 grup altında toplanmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla ilişkileri, sorunları karşılama biçimleri, olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 138). Kişisel özellik bakımından bakıldığında A tipi kişiliklerin aşırı rekabetçi, kendisini işine oldukça adanmış, zamana karşı duyarlı, saldırgan, sabırsız ve işe karşı fazla yönelik olmaları bu tipi tükenmişliğe daha yatkın hale getirmektedir (Durna, 2004: 199). Yapılan araştırmalarda genç, medeni hali bekâr ve çocuğu bulunmayan kişilerde yaşlı, evli ve çocuğu olanlara göre: iş tecrübesi birkaç sene olanlarda bir seneden ve beş seneden fazla tecrübesi olanlara göre daha yüksek tükenmişlik sendromu bulunduğu meydana çıkmıştır (Torun, 1997: 43-55; akt. Özler, 2015: 295). Kişiyi tükenmişliğe itebilecek çevresel nedenlere bakıldığında idealin üzerindeki aşırı iş yükü, düşük ücret, aşırı denetim ve kontrol ile gelen kaygı, liderlerin davranışı, algılanan adaletsizlik ve mobbing gibi stresi arttıran kavramlar bulunmaktadır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 49; Dolgun, 2005: 527; Yılmaz ve Ekici, 2006: 45; Kaşlı, 2009: 99; Şeşen, 2011: 83; Filizöz ve Ay, 2011: 239).

Tükenmişlik çalışanın kendisini etkilediği gibi çevresini de etkilemektedir. Yani tükenmişliğin kişinin üzerinde psikolojik ve fizyolojik sonuçları, örgüte, ailesine ve topluma yönelebilen çevresel sonuçları vardır. Bireysel sonuçlar sıkıntı, endişe, diğerlerine karşı yabancılaşma, yetersizlik hissi, motivasyon eksikliği, sosyal iletişimde

zayıflık, depresiflik, sinirlilik ve kişilerin bu sorunlardan etkilenme düzeyine bağlı olarak alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi psikolojik problemler ile kardiyovasküler problemler, tansiyon, kalp krizi, inme, felç, sırt ve üst vücutta kas, iskelet problemleri, diyabet, kadınlarda infertilite, uykusuzluk, mide-bağırsak problemleri, hafıza kaybı, yaraların geç iyileşmesi gibi fizyolojik problemler olarak sıralanmaktadır (Cotter ve McCormack, 2013: 2-3; Kalia, 2002: 50-51). Tükenmişliğin çevresel sonuçları kişinin performansındaki düşüş nedeniyle azalan örgütsel performansı, işe devamsızlık, işe katkı sağlamama, işten kaytarma (presenteism) örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliği düşürme olarak belirtilmektedir.(Maslach ve Zimbardo, 1982: 77; Polatçı, 2007: 86). Tükenmişlik ile birlikte oluşan tüm negatif duygu ve tavırlar iş sonrası kişinin aile ortamına da yansımaktadır. Bu olumsuz iklim zamanla aile içi çatışmalara dönüşmekte ve eşlerin boşanma durumuna gelip ailelerin dağılmasına sebep olabilmektedir. Aile yapısı bozulan toplumlarda da bir süre sonra toplumsal sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir.

Tükenmişlik ile ilgili diğer örgütsel davranış kavramlarını içeren çalışmalara bakıldığında duygusal emek sergileyen kişilerin, iş doyumu yüksek kişilerin, örgütsel bağlılığı yüksek kişilerin, öz-yeterliliği yüksek kişilerin, kaliteli lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel adaletin yüksek olduğu işletmelerin, mobbing davranışın minimum olduğu işletmelerin tükenmişlik düzeyinin az olduğu görülmektedir (Şeşen, 2011; Kaya ve Özhan, 2012; Avşaroglu vd. ; Kaşlı, 2009; Çetin vd., 2011; Karahan ve Balat, 2011; Filizöz ve Ay, 2011).

## 2.3. Toksik Liderlik ve Tükenmişlik İlişkisi

Kötü liderliğin ne olduğu ile ilgili yapılan çalışmalarda, etkilerinden dolayı bu davranışlara genel olarak yıkıcı liderlik denmektedir. Yapılan araştırmalara göre yıkıcı liderlik; liderliğin karanlık yönü olarak ifade edilmektedir. Liderliğin karanlık yönü ile otoriter, katı, etik olmayan, taşkın, istismarcı, zorba, tacizkar, narsist, paranoyak, caydırıcı ve toksik liderlik kastedilmektedir (Kırbaç, 2013: 5-6). Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında, kamu kurumlarında yıkıcı lider davranışlarına maruz kalan çalışanların tükenmişliğe uğradığı sonucuna ulaşılmıştır (Güldü ve Aksu, 2016: 107).

Toksik liderin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu önceki bölümde belirtilmiştir. Bunlardan öngörülmezlik boyutuna bakıldığında liderin psikolojik ruh hali örgütü etkilediği kadar liderin kendisini de etkilemektedir. Açıklamak gerekirse liderin çalışanlarına kötü davranması, tehditkâr söylemleri, yapılan çalışmaları beğenmeyip göz ardı etmesi belli bir zaman sonra kendisinin de ruh halini de etkileyecektir. Çalışanlarının kendilerine yapılan bu kötü davranışlarından dolayı onlarda da liderlerine karşı bir soğukluk, isteksizlik, saygısızlık, sadakatsizlik gibi tavırlarını lidere yansıtacaklardır. Bu yansımanın farkına varan toksik lider kendisine ait düşünceleri, kaygıları, aşırı rekabet isteği ve bunlardan kaynaklı başarısızlıklarıyla birleşince liderde bir tükenmişlik hissi yaratacaktır. Yine liderin çalışmalarındaki sabırsız davranışları, asabi çıkışları, kendisini tamamen işe adanmış çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olacak, aile yaşamındaki psikolojik ruh hali iş ve aile dengesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Toksik çalışma ortamında bireyler tarafından alışagelmış lider davranışları her ne kadar görmezden gelinse de belli bir zaman sonra çalışanlar üzerinde de tükenmişlik meydana gelecektir. Çalışanların lider tarafından görmüş olduğu aşağılayıcı ve tehdit edici davranışlarda bulunması, fikirlerine önem vermemesi gibi benzeri davranışlar sergilemesi çalışanın fiziki ve ruhsal açıdan sağlığını büyük ölçüde etkileyecektir ve bu da tükenmişliğe sebep olacaktır. Bu tükenmişlik çalışanlarda performans düşüklüğü, motivasyon kaybı, işe devamsızlıkta artış, örgütsel bağlılıkta azalış hatta işten ayrılmalara sebep olacaktır. Dolayısıyla tükenmişliğe uğrayan işletmenin verimliliği düşecek, kar marjı daralacak, işten ayrılma oranları artacak ve dolayısıyla işletme iflas eşiğine gelecektir. Toksik yöneticiler işyerlerinde oldukça fazla sıkıntıya sebep olurlar ve bu durum ise çalışanların performanslarında düşmeye, psikolojik sorunlar yaşamalarına ve tükenmişlik düzeylerinde artışa sebep olarak bir süre sonra işletmeyi ciddi sorunlarla karşı karşıya getirebilir (Negruti, 2015: 117).

Toksik liderliğin örgütsel tükenmişlik üzerine etkisiyle ilgili yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır (Çetinkaya, 2017: 96). Buna bağlı olarak örgüt üyelerinin tükenmişlik yaşamalarının sebeplerinden birisinin de yöneticilerin davranışları olduğu bilgisine ulaşılabilmektedir. Güldü ve Esentürk Aksu'nun (2016: 92, 94) yapmış olduğu çalışmada toksik liderlik yıkıcı liderlik tarzları arasında sayılmakta, bu tür liderlik davranışları sergileyenlerin çalışanların mutsuz olması, verimsizliği, iş tatminsizliği gibi psikolojik etkileri olduğu, bunun da işten ayrılmaya kadar giden neticelere sebep olduğu, çalışanlar açısından tükenmişlik hissi ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

Yukarıdaki kavramsal ilişkilerden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Toksik liderliğin kendi reklamını yapan lider alt boyutu, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.

H2: Toksik liderliğin kötü davranan lider alt boyutu, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.

H3: Toksik liderliğin öngörülmez lider alt boyutu, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.

H4: Toksik liderliğin narsist lider alt boyutu, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.

H5: Toksik liderliğin kendi reklamını yapan lider altı boyutu, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.

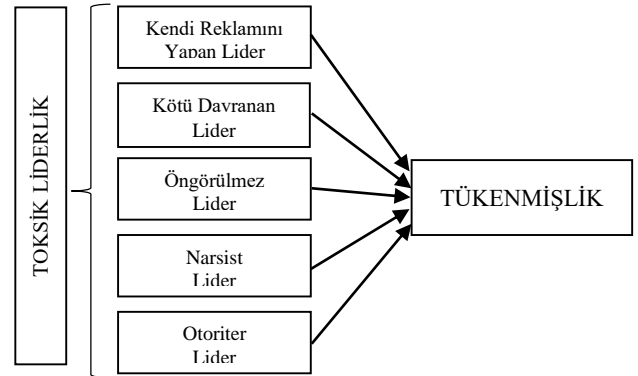
### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, liderlerin sergiledikleri toksik liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik algı düzeylerini nasıl etkilediğini incelemektir. Literatüre

bakıldığında genellikle liderliğin olumlu yönleriyle örgütsel davranış çıktıları arasında ilişki kurulmaktadır. Bu araştırma ile olumsuz liderlik stillerinden olan toksik liderlik tek boyutta bağımsız değişken, tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak araştırma modeline dâhil edilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



#### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Denizli ilinde faaliyet gösteren bir şirket bünyesindeki 3 tekstil fabrikasında çalışan 1300 kişi, örneklemini ise bu fabrikalarda çalışan 258 mavi yakalı oluşturmaktadır. Örnekleme metodu olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler öncelikle veri tarama işlemine tabi tutulmuş, uç ve kayıp değerler değerlendirilmiş ve buna göre 17 anket analiz dışı bırakılmış, 241 sağlıklı veri ile analizlere devam edilmiştir. Araştırma örnekleme yaş, cinsiyet, mevcut okulda çalışma süresi, toplam mesleki çalışma süresi ve okulun türü gibi demografik değişkenler ile tanımlanmıştır.

Cinsiyet ve medeni durumlarına dağılımına bakıldığında, araştırmaya katılanların dengeli bir dağılım gösterdikleri söylenebilir. Yaşlara göre ise, çoğunluğunun 25-44 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Yaş ortalamaları  $33,37 \pm 7,4$ 'tür. Katılımcıların yarıdan fazlasının (%54,4) önlisans ve lisans mezunu olmaları dikkat çekmektedir.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler	Değişken Grupları	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	126	52,3
	Erkek	115	47,7
Medeni Durum	Evli	137	56,8
	Bekâr	104	43,2
Yaş	18-24	24	10,0
	24 üstü-34	109	45,2
	34 üstü-44	90	37,3
	44 üstü	18	7,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	39	16,2
	Lise	71	29,5
	Ön Lisans	66	27,3
Sektör Deneyimi	Lisans	65	27,0
	0-5 yıl	109	45,2
	5 yıl üstü-10 yıl	68	28,2

10 yıl üstü-15 yıl	40	16,6
15 yıl üstü	24	10,0
Toplam	241	100,0

Araştırmanın örnekleminin %45,2'si henüz çalışma yaşamının ilk yıllarında olanlardan oluşmaktadır. Mesleki tecrübelerinin yıl olarak  $7,82 \pm 5,7$  olduğu belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin ilgili demografik değişkenlere göre ayrıntılı özellikleri Tablo 1'de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları ve İstatistik Veriler

Veri toplama işlemi 2017 Aralık ayı içerisinde gerçekleştirilmiş, toplanan veriler SPSS 22.0 ve LISREL 8.8 paket programları ile analiz edilmiştir. Çalışmanın süre ve maliyet kısıtından dolayı araştırma yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir. Çalışmanın anket soruları literatür taraması sonucu oluşturulmuş ve iki kısma ayrılmıştır. Anketin ilk bölümü anketi cevaplayanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşurken, ikinci bölümü ise toksik liderlik ve tükenmişlik ile ilgili aşağıda tanıtılan ölçek sorularını içermektedir.

**Toksik Liderlik Ölçeği:** Schmidt (2008) tarafından geliştirilen "Toksik Liderlik Ölçeği" toplam 15 maddeden ve "kendi reklamını yapan, kötü davranan, öngörülmez, narsist, otoriter" olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması İzgüden vd. (2016) yılında yapılmıştır. Ters kodlama bulunmayan ölçek, 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekle ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ölçeğin 5 alt boyuttan oluşan yapısını doğrulamıştır. Bu araştırmada, ölçeğin alt boyutlarının alfa güvenilirlik katsayısı 0,69 ile 0,81 arasında değişmektedir. Ölçeğin genelini güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır.

**Tükenmişlik Ölçeği:** Pines (2005) tarafından hazırlanan Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun (The Burnout Measure Short Version-BMS) Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Tümkaya vd. (2009) tarafından yapılmıştır. Ters kodlama bulunmayan ölçek, 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekle ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri tek faktörlü yapıyı doğruladığından, araştırmaya tek boyutlu olarak devam edilmiştir. Bu araştırmada, ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4. Analizler ve Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçüm modelleri bağlamında doğrulayıcı faktör analizleri Lisrel 8.80 yazılımı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Yine aynı program aracılığı ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonuçları elde edilmiştir. Ancak bu analizlere geçilmeden önce ölçeklerin boyutları düzeyinde normal dağılıma uyup uymadıkları ve güvenilirlik değerleri SPSS paket programı aracılığı ile tespit edilmiştir. Parametrik testlerde sağlanması gereken normal dağılım gerekliliği sağlanmış ve ölçeklerin güvenilirliği de yeterli düzeyden ( $\alpha > 0.60$ ) yüksek bulunmuştur.

Lisrel 8.80 yazılımı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçüm modelinin sahip olduğu indeks değerlerinin Tablo 2'de verilmiştir.

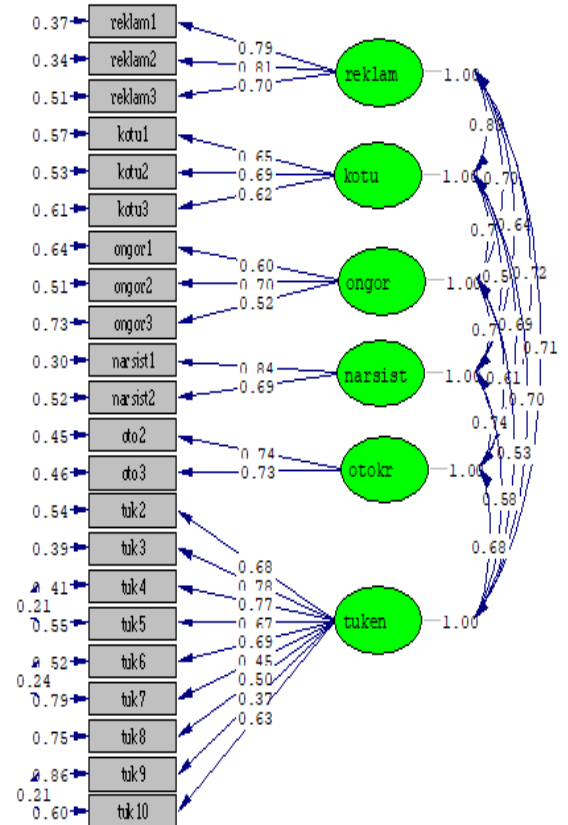
**Tablo 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	Referans Değerler*		Ölçüm Sonuçları	Açıklama
	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum		
<i>Ki-kare/sd</i>	$\leq 5$	$\leq 3$	2.34	Mükemmel uyum
<i>RMSEA</i>	$< 0.08$	$< 0.05$	0,075	Kabul edilebilir
<i>NFI</i>	$> 0.90$	$> 0.95$	0,94	Kabul edilebilir
<i>NNFI</i>	$> 0.90$	$> 0.97$	0,97	Mükemmel uyum
<i>CFI</i>	$> 0.90$	$> 0.97$	0,98	Mükemmel uyum
<i>GFI</i>	$> 0.85$	$> 0.90$	0,86	Kabul edilebilir
<i>AGFI</i>	$> 0.80$	$> 0.85$	0,81	Kabul edilebilir

\*Joreskog ve Sorbom (1993); Kline (1998); Anderson ve Gerbing (1984).

Veriler ile ölçüm modelleri bir biri ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu görülmüştür. Her bir maddenin sahip olduğu standardize edilmiş çözüm değeri yani faktör yükü 0.32'nin üstünde bulunmakta, bu da yeterli görülmektedir. Ayrıca sahip oldukları t değerlerine bakıldığında; % 95 güven aralığında tümünün anlamlı değer olan  $t=1,96$ 'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk,2009). Şekil 2'de gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinin şekli gösterilmiştir.

**Şekil 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları



Chi-Square=446.68, df=191, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

Ölçüm modelinin yapısal geçerliliği ortaya konduktan sonra hipotezlerin sınanması amacıyla yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla regresyon analizinin gerçekleştirilmiştir. Ancak bu analize geçilmeden önce bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı korelasyonların olup olmadığının test

edilmesi gereklidir. Bu nedenle yapılan korelasyon analizinin bulguları Tablo 3 'de verilmiştir. Korelasyon bulgularının yanında, ölçüm modeli sonucu ortaya konan faktörlerin normal dağılıma uygun olup olmadığının göstergesi olarak çarpıklık basıklık değerleri de verilmiştir.

**Tablo 3:** Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Ort.	Çar./Bas.	1	2	3	4	5	6	7
1.Kendi Reklamını Yapan	2,81	,286/-,966	(,80)						
2.Kötü Davranan	2,59	,817/,406	,464*	(,69)					
3.Öngörülmez	3,14	-,136/-,466	,488*	,394*	(,73)				
4.Narsist	3,04	,023/,852	,565*	,372*	,493*	(,77)			
5.Otoriter	3,11	-,065/-,428	,463*	,309*	,456*	,525*	(,79)		
6.Toksik Lider (Genel)	2,94	,197/-,552	,816*	,676*	,741*	,797*	,714*	(,88)	
7.Tükenmişlik	2,43	,410/-,257	,612*	,459*	,366*	,591*	,433*	,674*	(,86)

\*p<0.01, Parantez içerisindeki değerler güvenilirlik katsayılarıdır.

Öncelikle faktörlerin ortalama puanları üzerinden yapılan analizde, faktörlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1$  aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler arasında yer alan verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmektedir (Morgan vd. 2004: 54). Örneklem hacmi de normal dağılıma uygunluk açısından yeterli düzeydedir. Bu nedenle ortalamalar üzerinden de çıkarımlar ve yorumlar yapılabilir. Toksik liderlik değişkenine katılımcıların verdiği cevapların genel ortalaması 2,43'tür. Toksik liderliğin alt boyutlarından öngörülmez liderlik ortalaması (3,14) en yüksek olan boyuttur. İkinci yüksek ortalamaya sahip olan boyut ise 3,11 değeriyle otoriter liderdir. Diğer alt boyutların ortalaması ise, narsist lider 3,04, kendi reklamını yapan lider 2,81, kötü davranan lider 2,59 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeyi ortalama puanı ise 2,43 ile orta düzeyde olarak gerçekleşmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre toksik liderliğin alt boyutları olan kendi reklamını yapan, kötü davranan, öngörülmez, narsist ve otoriter lider bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken olan tükenmişlik ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre, değişkenler arasındaki en yüksek ilişkinin toksik liderliğin kendi reklamını yapan lider boyutu ile tükenmişlik arasında ( $r:0,612$ ) ile gerçekleştiği görülmektedir.

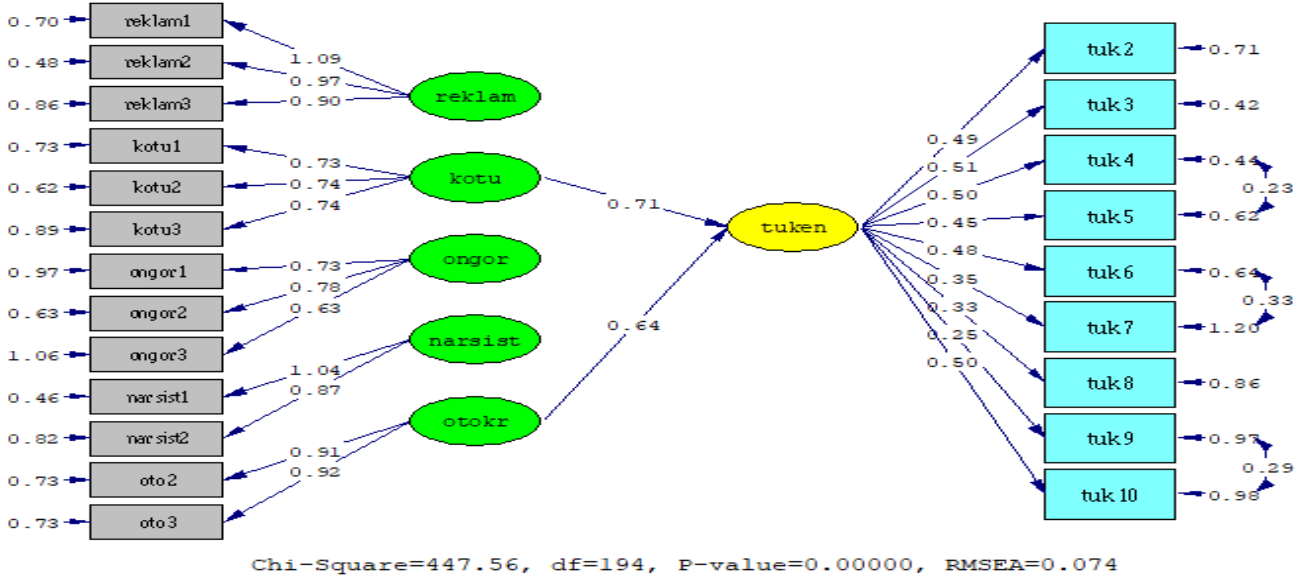
Anlamlı korelasyon bulgularını tespit ettikten sonra hipotezlerin testine yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla yapılmış ve bulgular doğrudan ilgili path (yol)

diyagramının çıktısı (output) dosyası ile Şekil 3'de verilmiştir. Yolların üzerinde bulunan değerler regresyon analizindeki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren beta katsayılarını ifade etmektedir.

Bağımsız değişkeni kendi reklamını yapan, kötü davranan, öngörülmez, narsist ve otoriter lider, bağımlı değişkeni tükenmişlik temsil etmektedir. Regresyon modelinin yapısal eşitlik modellemesi aracılığı ile kurulması, bu modelin; faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizini aynı anda gerçekleştirmesinden kaynaklanan "hata payının daha düşük olacağı" varsayımı nedeniyledir. Yol diyagramı kurulan bir modeldeki değişkenler arasındaki nedensel olan ve olmayan ilişkileri göstermesi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayacak en iyi model ile veri uyumu araştırması nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırma modeli için elde edilen yol diyagramı Şekil 3'de görülmektedir.

Öncelikle modelin uyum istatistikleri incelenmiş ve yeterli uyum değerlerini yakaladığı görülmüştür. Veriler ile oluşturulan model birbiri ile uyum göstermiştir. Model uyum istatistikleri Ki-Kare/sd:447.56/193=2.31, RMSEA: 0.074,  $p<0.00000$ , NFI: 0.94, NNFI: 0.96, CFI: 0.96, GFI: 0.86, AGFI: 0.81, RMR: 0.083, SRMR: 0.60 şeklindedir. Bu değerler Tablo2'de belirtilen referans değerlere göre modelin geneline ait uyum iyiliği sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Şekil 3.** Veri Analizi Sonucu Araştırma Modeli



Modele bakıldığında tekstil çalışanlarının yöneticilerinin davranışlarını kötü davranış olarak algılamaları, tükenmişliklerini ( $\beta=0.71$ ,  $t=3.94$ ) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bir başka ifadeyle çalışanların liderlerinin kötü davranmalarına yönelik algı düzeyleri yükseldikçe tükenmişlik algı düzeyleri de yükselmektedir. Bu sonuca göre  $H_2$  hipotezi doğrulanmıştır. Otokratik liderlik algısı ile tükenmişlik düzeyi algısı arasındaki etki ile ilgili olarak varsayılan  $H_3$  hipotezi ile ilgili sonuçlara bakıldığında, bu hipotez de doğrulanmıştır. Çalışanların yöneticilerinin davranışlarını otokratik olarak algılaması ile tükenmişlik düzeyleri arasında doğrusal, pozitif yönlü ve anlamlı bir etki olduğu görülmektedir ( $\beta=-0.64$ ,  $t=-3.54$ ). Bir başka ifadeyle, çalışanların otokratik liderliğe ilişkin toksik liderlik algısı yükseldikçe tükenmişlik düzeyleri de yükselmektedir. Ancak, toksik liderliğin kendi reklamını yapan lider, öngörülmez lider, narsist lider boyutları ile tükenmişlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bu nedenle,  $H_1$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri yanlıştır.

Bu bulguların yanında toksik liderliğin boyutlarının çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerindeki değişimin % kaçını açıklayabildiğini yorumlayabilmek adına  $R^2$  değeri yorumlanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi sonucu oluşan denklem aşağıda verilmiştir:

$$\text{tuken} = 0.71 \cdot \text{kotu} + 0.64 \cdot \text{otokr}, R^2 = 0,61$$

(0.18)      (0.18)  
3.94          3.54

Yukarıda verilen denklemden de anlaşılacağı üzere, tükenmişlik üzerinde en yüksek etki toksik liderliğin kötü davranan lider boyutu olmuştur. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin %61'i toksik liderliğin kötü davranan lider ve otokratik lider alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. İstatistiksel olarak kontrol değişkeni olarak kabul edilen bu demografik değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkilerinin arındırılması ve çalışılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin daha sağlıklı ve gerçekçi elde edilmesi amaçlanmıştır. Bulgulara göre araştırmanın örneklemini oluşturanların demografik değişkenlerin

çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki etkiyi de anlamlı olarak etkilemediği ortaya konulmuştur.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Liderlerin en önemli görevi, işletme çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanarak verimliliğini ve performansını artırırken aynı zamanda onların motivasyonlarını ve duygularını da pozitif yönde etkilemeye çalışmaktır. Liderlikle ilgili pek çok araştırmanın sonuçları da liderin davranışlarının çalışanların işletme içi ve dışı duygulanımlarını ve davranışlarını önemli oranda etkilediğini göstermektedir.

Çalışanların işe ve işletmeye karşı duygu ve tutumlarının bir göstergesi de onların tükenmişlik düzeyleridir. Liderin olumsuz davranışları, işletmeyi ve çalışanları doğrudan etkilemektedir. Buradan hareketle yapılan bu çalışmada, çalışanların toksik liderlik algıları ile tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve liderlik tarzları ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın neticesinde toksik liderlik davranışları gösteren liderler çalışanların tükenmişlik düzeylerini de artırmaktadır. Bununla birlikte toksik liderliğin, kötü davranma ve otokratik davranma alt boyutları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Kendi reklamlarını yapma, öngörülmez olma ve narsist davranma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tükenmişlik düzeyi ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilen toksik liderliğin kötü davranma ve otokratik davranma boyutlarının bu ilişkinin açıklayıcısı olması üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur. Her ne kadar toksik liderliğin tüm boyutları toksik liderin davranışlarını tanımlasa da, ilişki bulunan iki boyutun doğrudan çalışana yönlendirildiği algısına sebep olacak davranışları içerdiği, kendi reklamlarını yapma, öngörülmez olma ve narsist davranma boyutlarının ise yine davranışları tanımlamakla birlikte, aynı zamanda kişilik özelliği olmasından dolayı

toksik liderin genel olarak davranış tarzını ifade ettiği değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, kötü davranma ve otokratik davranma boyutunda liderin davranışlarının çalışan tarafından doğrudan hedefinin kendisi olduğu duygusuna kapılmasına neden olabilecek davranış algısını doğurabilecektir. Bunun sebebinin ise, davranışların doğrudan kendine karşı yapıldığı hissiyle, yönetici tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının tükenmenin nedenleri arasında sayılan çalışanın zarar görmesi, yok sayılması, güven kaybına neden olması, eşitsizlik ve yabancılaşma algısının oluşması, değersizleştirme gibi algıların ortaya çıkmasını sağlamasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Önceki yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, Güldü ve Esentürk Aksu'nun (2016: 105) yapmış olduğu araştırmada toksik liderlik doğrudan araştırılmasa da, yıkıcı liderlik tarzları arasında çalışanlar açısından tükenmişlik anlamlı bir etki oluşturduğu belirtilmiştir. Nitekim araştırmacılar, yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik boyutu ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında önemli bir ( $R^2=0,14$ ) açıklayıcılığı rapor edilmiştir. Öğrenciler üzerinde yapılan bir başka araştırmada da liderin olumsuz algılanan davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile zayıf da olsa ( $r=-0,05$ ) negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Johansen ve Platek, 2017: 4). 11 işletmeden 1200 tam zamanlı çalışan üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise, toksik iş çevresi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ( $r=0,45$ ) bulunmuştur (McCulloch, 2016: 40). Yukarıda belirtilen araştırma sonuçları ile tekstil sektöründe çalışan mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülen bu araştırmanın sonuçlarının birbirini desteklediği görülmektedir.

Bu türden davranışlar sergileyen yöneticiler işletmeler açısından oldukça büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Psikolojik sağlık, örgütsel adalet, güçlendirme, iş yeri nezaketsizliği, psikolojik sermaye, kariyer değerleri, mobbing ve örgütsel güven gibi birçok değişkenin çalışanların tükenmişliği üzerinde etkili olduğu, tükenmişliğin ise, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması, iş tatmini, kalite, örgütsel bağlılık, performans ve verimlilik gibi değişken üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalardan öğrenilmektedir. Liderlik tarzının da çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediği, önceki çalışmalarda belirtilmekle birlikte, yapılan bu araştırmayla da sonuçlar desteklenmektedir.

Liderlerin davranışlarının çalışan tarafından yakından takip edildiğinden hareketle, toksik liderlik olarak algılanacak davranışlarından sakınılması, daha fazla demokratik ve katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, tükenmişlik hissini ortaya çıkarmasına ve dolayısıyla çalışanların çalıştıkları işletmede çalışmaktan memnun olmalarına, verimlilik ve performanslarında kayda değer artış yaşanmasına, mal veya hizmetin kalitesinde yükselmeye beraberinde getirecektir.

Araştırmanın uygulama alanı değerlendirildiğinde, bazı kısıtlarının olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bunlardan ilki zaman ve maliyet kısıtıdır. Boylamsal çalışmaların yapılmasının, yukarıda belirtilen öncül ve sonuçların birlikte ele alınarak daha fazla değişkenin araştırmaya dâhil edilmesinin, farklı meslek grupları ve sektörlerde tekrarlanmasının ve nitel araştırmalarla desteklenmesinin

araştırmadan genellenebilir sonuçlar ortaya çıkarma olasılığını artıracaktır.

## Kaynakça

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2): 155-173.
- Arı, G., & Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 136-138.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., & Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.
- Ay, F. A., & Filizöz, B. (2011). A Research On The Relationships Between Mobbing And Burnout In Organizations. *Social Sciences*, 6(2), 229-241.
- Çetin, F., Basim, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Arastırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çimen, M., & Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 43(2), 169-176.
- Dolgun, U. (2005). Çalışma Yaşamında Gözetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (49), 507-539.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 191-206.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-2.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Güldü, Ö., & Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- İzğüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir



- Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 262-276.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- Johansen, R.B., & Platek, T. A. (2017). Running Head: Destructive Leader Behavior In The Norwegian Armed Forces. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(2), 1-7.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Scientific Software International Inc.: Chicago, IL.
- Kalia, M. (2002). Assessing The Economic Impact of Stress-The Modern Day Hidden Epidemic. *Metabolism*, 51(6), 49-53.
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. (2015). İş Yükü Ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 46-69.
- Karahan, Ş., & Balat, G. U. (2011). Özel Eğitim Okullarında Çalışan Eğitimcilerin Öz-Yeterlik Algılarının ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29), 1-14.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Kaya, U., & Özhan, Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business Press.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese Perspective on the Content and Structure of Descriptive Leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- McCormack, N., & Cotter, C. (2013). *Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals*. Elsevier.
- McCulloch, A. (2016). *Toxic Work Environments*. Doctoral dissertation. Ottawa: Carleton University.
- Negruti, A., Hristova, P., & Larsen, K. S. (2015). *Positive Organizational Psychology: Advances in Creating Improved Workplaces and Employee Well-Being*. Kassel University Press GmbH..
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., & Avci, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.
- Özler, D. E. (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular*. İstanbul: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Master Thesis. University of Maryland, College Park.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tümkaya, S., Sabahattin, Ç. A. M., & Çavuşoğlu, I. (2009). Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Vreja, L. O., Balan, S., & Bosca, L. C. (2016). Toxic Leadership. An Evolutionary Perspective. *Proceedings of the International Management Conference*, 10(1), 539-547.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger Publishers.
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31-58.