

TOKSİK LİDERLİĞİN İŞ YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEN MESLEKİ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ¹

THE EFFECTS OF TOXIC LEADERSHIP ON OCCUPATIONAL BURNOUT THROUGH QUALITY OF WORK LIFE

Seyfettin ABDURREZZAK*, Yasin AKKUŞ**

Geliş Tarihi: 20.12.2022
(Received)

Kabul Tarihi: 27.07.2023
(Accepted)

ÖZ: Liderliğin yıkıcı türleri arasında yer alan toksik liderliğin örgüt psikolojisi üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda toksik liderliğin iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik gibi örgütsel davranışı etkileyen değişkenler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları, iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişliklerine ilişkin algıları arasındaki doğrusal yapısal ilişkileri açıklayan teorik modelin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda toksik liderliğin mesleki tükenmişlik üzerindeki doğrudan ve iş yaşam kalitesi aracılığıyla dolaylı etkileri incelenmiştir. Araştırma örneklemini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Edirne ili Uzunköprü ilçesinde görev yapan 201 öğretmen oluşturmuştur. Toksik liderliğin ve iş yaşam kalitesinin mesleki tükenmişliğe olan doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemek için Yapısal Eşitlik Modelinin (SEM) en küçük kareler (PLS) yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Toksik liderliğin mesleki tükenmişlik üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Mesleki Tükenmişlik, İş Yaşam Kalitesi

ABSTRACT: It is known that toxic leadership, which is among the destructive types of leadership, has negative effects on organizational psychology. It is thought that toxic leadership has negative effects on variables that affect organizational behavior such as quality of work life and professional burnout. In this context, it was aimed to test the theoretical model that explains the linear structural relationships between teachers' perceptions of school principals' toxic leadership behaviors, quality of work life and professional burnout. For this purpose, the direct and indirect effects of toxic leadership on occupational burnout through quality of work life were examined. The research sample consisted of 201 teachers working in Uzunköprü district of Edirne province in the 2022-2023 academic year. The least squares (PLS) method of the Structural Equation Model (SEM) was used to determine the direct and indirect effects of toxic leadership and work

¹ Bu çalışma Trakya Üniversitesi tarafından 3-4-5 Kasım 2022 tarihlerinde Uzunköprü/Edirne'de düzenlenen "Uzunköprü Sempozyumu-Her Yönüyle Uzunköprü" isimli ve temalı ulusal sempozyumda sözlü olarak sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve geliştirilmiş halidir.

* Dr., Demokrasi İlköğretim Okulu, srezzak@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9892-7506.

** Dr. Öğr. Üyesi, Trakya Üniversitesi Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, yasinakkus@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3225-4251.



OPEN ACCESS

© Copyright 2023 Abdurrezzak & Akkuş

life quality on occupational burnout. As a result of the research, it was seen that toxic leadership has direct and indirect effects on professional burnout.

Keywords: Toxic Leadership, Occupational Burnout, Quality of Work Life.

EXTENDED ABSTRACT

The definition of toxic leadership began to be encountered in the literature mostly after the 2000s. Previously, there were studies describing the toxicity in the organization and focusing on what should be done to prevent it (Frost & Robinson, 1999; Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2015). Before the definition of toxic leadership, studies pointing to toxicity in the organization emerged (Eğinli & Bitirim, 2008). Contrary to toxic leadership, there are also concepts that focus on the positive aspects of organizations. The concept of quality of work life (QOL) is one of them. Work life quality describes the physical and mental well-being of the followers of the leader in the organization (Erdem, 2010). Another concept that reveals the status of followers in organizations is burnout. It is claimed that those who watch in professional burnout experience intense conflict in their interpersonal relations and the tasks they undertake, and they adopt an attitude towards their profession (Maslach, 2003). It is stated that burnout, which occurs as a result of the interaction of the viewer with his environment, has relations with job satisfaction, stress and quality of work life. It is also shared that burnout is associated with leadership in the organization (Avşaroğlu et al., 2005). The aim of this study is to reveal the effects of toxic leadership in educational organizations on teachers' work life quality and professional burnout. At the same time, it is aimed to reveal the possible mediating effect of work life quality between toxic leadership and professional burnout. With this study, the direct and indirect relations of the dark side of leadership on teachers, which are not mentioned much in educational organizations in Turkey, will be revealed and an infrastructure will be provided for policies and strategies regarding the management of educational organizations.

To measure the Toxic Leadership variable, Çelebi et al. (2015) developed scale was used. The aforementioned scale was arranged as a 5-point Likert scale. The work life quality scale developed by Akar and Üstüner (2017) adapted into Turkish (van Laar et al., 2007) was used to measure the Quality of Work Life. The scale was prepared with a 5-point Likert scale. The Turkish-adapted expressions of the Maslach Burnout Inventory-Trainer Form were used with a 5-point Likert scale to measure Occupational Burnout (İnce & Şahin, 2015).

The population of the research consists of teachers working in schools affiliated to the Ministry of National Education in Uzunköprü district of Edirne province. A full response was received from 201 teachers working in Uzunköprü district regarding the research.

It was determined that Toxic Leadership had negative effects on Quality of Work Life ($\beta = -0.778$; $p < 0.01$) and Quality of Work Life on Professional Burnout ($\beta = -0.679$; $p < 0.01$). There is no significant ($p > 0.05$) effect of Toxic Leadership on Occupational Burnout. In addition, it has been determined that Toxic Leadership has a positive and indirect effect on Occupational Burnout ($\beta = 0.529$; $p < 0.01$) through the Quality of Work Life.

In conclusion, this research describes the toxic leadership behaviors of school principals on teachers' quality of work life and professional burnout, and provides evidence on how these variables indirectly affect the organizational conditions of schools. The results of this research showed that quality of work life mediated the relationship between toxic

leadership and professional burnout. It has been observed that toxic behaviors of school principals decrease teachers' work life quality and increase their professional burnout levels. Accordingly, we can say that teachers working with toxic managers have a lower quality of work life and experience burnout. We think that toxic leaders indirectly affect the organizational conditions of the school negatively. In this context, in order to reduce burnout and increase the quality of work life, we recommend that a positive school climate be developed and school leaders exhibit sharing and more positive leadership behaviors. Thus, professional burnout can be reduced. Moreover, it can improve teachers' quality of work life to enable students to make maximum use of teaching and learning practices in the classroom. In addition, it may be recommended to examine the negative effects of toxic leadership on business results in future research and to repeat the research in different contexts.

1. GİRİŞ

Fransızca *toxique* ve Latince *toxicum* olarak geçen toksik sözcüğünün kökeni Eski Yunancaya dayanmaktadır. Eski Yunanca *toksikón* kelimesi "ok ucuna sürülen özel zehir" anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumunun güncel Türkçe Sözlüğünde ise "Toksik" kelimesi bulunmamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 27.04.2023). Bunun yerine daha yaygın kullanılan "Zehirli" kelimesinde hem biyolojik yönüyle "zehri olan" hem de soyut anlamıyla "zararlı duygu, düşünce vb." açıklaması yapılmaktadır. Bu açıklamaya "zararlı davranış" ifadesinin de eklenebileceği düşünülmektedir. Daha çok Tıbbi Bilimler, Kimya, İş Sağlığı ve Güvenliği alanlarının mesleki terminolojisinde yer alsa da toksik kelimesinin günlük dilde de yaygınlaştığı ve kullanıldığı görülmektedir (Akkuş & Ünsar, 2019).

Toksik liderlik tanımına alan yazında daha çok iki binli yıllardan sonra rastlanmaya başlanmıştır. Bundan önce örgütteki toksisiteyi tarif eden ve bunu önlemek için yapılması gerekenler üzerinde duran çalışmalar bulunmaktadır (Frost & Robinson, 1999; Lipman-Blumen, 2005). Sonraki yıllarda toksik liderlik üzerine çalışmalar artmaya başlamıştır. Toksik liderlik çalışmalarının ağırlık Amerika Birleşik Devletleri'nde ve daha çok kamu sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir (Reed, 2015). Türkiye'de yapılan çalışmalar da dünyadaki çalışmalara benzer bir seyir izlemiştir. Toksik liderlik tanımından önce örgütteki toksisiteye işaret eden çalışmalar ortaya çıkmıştır (Çelebi ve diğ., 2015; Eğinli & Bitirim, 2008). Toksik liderliğin tersine örgütlerin olumlu yönlerine odaklanan kavramlar da bulunmaktadır. İş yaşam kalitesi (İYK) kavramı bunlardan birisidir.

İş yaşam kalitesinin, örgütte lideri izleyenlerin fiziksel ve mental iyi oluş halini betimlediği gibi birçok farklı etkene de bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu etkenlerin ilişkilerinin ölçülmesinin örgütün durumunun ortaya konulmasında önem arz ettiği paylaşılmaktadır (Erdem, 2010). İş yaşam kalitesi genel olarak

düşünüldüğünde, çalışma hayatındaki bireylerin yönetime katılım imkânlarını artırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanın genel sağlığını korumaya yönelik gerekli güvenlik önlemlerinin alınması ve güvenilir bir ödüllendirme sistemiyle çalışanın örgütsel iş doyumunu artırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Lau ve diğ., 2001; Sirgy ve diğ., 2001) Bireyin çalışma hayatı ile yaşamı arasında denge sağlayan iş yaşam kalitesinin alan yazında, iş doyumunu (Hong ve diğ., 2010), örgütsel bağlılık (Erdem, 2010; Hong ve diğ., 2010), işe yabancılaşma (Erdem, 2014) ve mesleki yılgınlık (Monfaredniya, 2008) ile ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışanların iş yaşam kalitesinin örgütün hem olumlu hem de olumsuz koşullarıyla ilişkili olduğu bilinmektedir.

Örgütlerde izleyenlerin durumunu ortaya koyan bir diğer kavram ise tükenmişliktir. Negatif olarak algılanan tükenmişliğin bireysel ve örgütsel nedenleri olduğu belirtilmektedir. Tükenmişliğe yol açan unsurlar arasında düşük otonomi, sıkı kontrol ve yüksek performans başta gelmektedir. Yukarıda sıralanan unsurlar strese ve karşılıklı olumsuz davranışlara neden olmakta ve sonuçta mesleki tükenmişlik belirlemektedir. Mesleki tükenmişlikte izleyenler bireyler arası ilişkilerinde ve üstlendikleri görevlerde yoğun çatışma yaşadıkları ve mesleklerine karşı bir tutum benimsedikleri iddia edilmektedir (Maslach, 2003). İzleyenlerin çevresi ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan tükenmişliğin iş doyumunu, stres ve iş yaşam kalitesi ile ilişkilerinin bulunduğu aktarılmaktadır. Yine tükenmişliğin örgütteki liderlik ile ilişkili olduğu paylaşılmaktadır (Avşaroğlu ve diğ., 2005). Alan yazında mesleki tükenmişliğin, iş doyumunu (Koustelios & Tsigilis, 2005), işten ayrılma (Leung & Lee, 2006) ve stres (Betoret, 2009) gibi değişkenlerle ilişkili görüldüğü çalışmalar yer almaktadır. Bu araştırmalar bağlamında mesleki tükenmişliğin daha çok olumsuz örgütsel koşullardan kaynaklandığı söylenebilir.

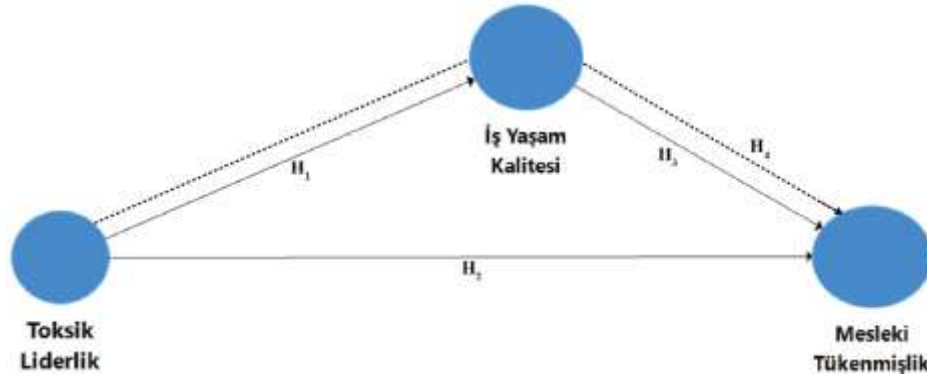
Toksik liderlik, iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik değişkenlerine ilişkin yukarıdaki ifade edilen ilgili alan yazın bağlamında toksik liderliğin yıkıcı özellikleri bakımından örgütsel koşulları ve çalışanları olumsuz etkilediği düşünülebilir. Bu durum sonucunda ortaya çıkan olumsuz koşulların çalışanın iş yaşam kalitesini düşüreceği ve nihayetinde mesleki tükenmişliğin artacağı varsayılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın genel amacı eğitim örgütlerinde toksik liderliğin öğretmenlerin iş yaşam kaliteleri ve mesleki tükenmişliklerine olan etkilerini ortaya koymaktır. Aynı zamanda iş yaşam kalitesinin toksik liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki muhtemel aracılık etkisinin ortaya çıkartılması hedeflenmektedir. Bu çalışma ile özellikle Türkiye'deki eğitim örgütlerinde pek değinilmeyen liderliğin karanlık yönünün öğretmenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya konulması ve eğitim örgütlerinin yönetimine ilişkin politika ve stratejilere katkı sağlaması düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın modeline, hipotezlerine, değişkenlerine, evrenine, örnekleme ve verilerin toplanmasına değinilmektedir.

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın değişkenlerini ilişkileri ile gösteren araştırma modeli aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır.

H₁: Toksik Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Toksik liderliğe maruz kalan çalışanların iş yaşamlarının ve örgütsel bağlılıklarının olumsuz yönde etkilendiğine dair araştırmalar bulunmaktadır (Brouwers & Paltu, 2020; Mehta & Maheshwari, 2013; Uysal, 2019). Yine toksik liderliğin iş stresini arttırdığına dair bulgulardan söz edilebilmektedir (Hadadian & Zarei, 2016). Buna göre çalışanlar liderlerinden toksik bir liderlik tarzı görmelerinin birçok olumsuzluğa neden olduğu anlaşılmaktadır. Hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkileri bulunan toksik liderliğin benzer olumsuz etkiyi iş yaşam kalitesi üzerinde de göstermesi beklenmektedir.

H₂: Toksik Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Toksik liderliğin altında bulunduğu yıkıcı liderlik türlerinin çalışanların mesleki tükenmişlik üzerinden olumsuz etkilerinin bulunduğunu gösteren araştırmalarla karşılaşılmaktadır (Akman, 2016; Binboğa ve diğ., 2018). Yıkıcı liderliğe maruz kalan çalışanların tükenmişliğe doğru bir yönelim olduğu ele alındığında benzer olumsuz etkilerin toksik liderlik özelinde de gözlemlenmesi beklenmektedir.

H₃: İş Yaşam Kalitesi ile Mesleki Tükenmişlik arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır

İş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyini en fazla etkileyen iş faktörleri arasında iş ortamında yaşadıkları stres ve zaman baskısı olduğu ifade edilmektedir (Mete ve diğ., 2020). Aynı zamanda artan tükenmişliğin iş yaşam kalitesini ve iş doyumunu azalttığı (Chu ve diğ., 2014; Çelik & Kılıç, 2019; Karaaslan ve diğ., 2020; Kavlu & Pınar, 2009) bunun aksine çalışanların iş ortamındaki yaşam kalitelerinin desteklenmesi işe bağlılıklarını ve işle bütünleşmelerini artırdığı görülmüştür (Abdeen, 2002).

H₄: Toksik Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik arasında İş Yaşam Kalitesi üzerinden pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır

2.2. Araştırmanın Değişkenleri

Toksik Liderlik değişkenini ölçmek için Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve Çelebi ve diğ. (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bahsi geçen ölçek 30 ifaden oluşmuş ve 5'li Likert şeklinde düzenlenmiştir.

İş Yaşam Kalitesini ölçmek için Akar ve Üstüner (2017) tarafında Türkçeye Uyarladığı Van Laar ve diğ. (2007) tarafından geliştirilen iş yaşam kalitesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır ve 23 ifadeden oluşmaktadır.

Mesleki Tükenmişliği ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formunun Türkçeye uyarlanan ölçek 22 ifadeden oluşmuş ve 5'li Likert ölçeği ile kullanılmıştır (İnce & Şahin, 2015).

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Edirne iline bağlı Uzunköprü ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 590 öğretmenden oluşmaktadır. Okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim seviyesinde ilçede görev yapan tüm öğretmenler araştırma evreni içerisinde bulunmaktadır.

Araştırma gerçekleştirilmeden önce Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan uygunluk raporu alınmıştır. Ayrıca araştırmanın Edirne ilindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yapılabileceğine dair onay yazısı da alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ifadeler Microsoft Office 365 Forms uygulamasında düzenlenmiş ve evrendeki tüm öğretmenlere okul müdürleri vasıtasıyla çevrimiçi olarak ulaştırılmıştır. Katılımcılarda özellikle Toksik Liderlik içerisindeki ifadelerde çekince oluşabileceği ihtimaline karşı araştırma raporunda kimliği ortaya çıkarabilecek hiçbir demografik soruya yer verilmemiştir. Katılımcı kimliğinin ortaya çıkabileceği endişesini uyandırmamak adına tabakalı ya da kota örnekleme sağlayacak veriler toplanmamıştır. Belirtilen biçimde tüm evrene ulaşıldığı için örneklem yönteminin kolayda örneklem olduğu söylenebilmektedir. Örneklemin tutarsızlık ihtimalinin değerlendirilmesi için doğrusallık testleri yapılmıştır. Bu

testlere dair sonuçlar bulgular kısmında yer almaktadır. Araştırmaya dair Uzunköprü ilçesinde görev yapan 201 öğretmenden tam yanıt alınmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmada hem geçerlik ve güvenilirliğe dair bulgular hem de araştırma modelinin analizine dair bulgular SmartPLS programında gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilmiştir. Bulgular iki ayrı başlık altında aşağıda yer almaktadır.

3.1. Geçerlilik ve Güvenilirliğe Dair Bulgular

Araştırma modelinin analizinden önce geçerlik ve güvenilirliğe dair bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu kapsamda birleşme geçerliliği açıklanan ortalama varsyans (Average Variance Extracted, AVE) değerleri ile ele alınmıştır. İç tutarlılığın güvenilirliğinin değerlendirilmesi için Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability, CR) katsayıları değerlendirilmiştir. Ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesi için ise çapraz yükler ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin 0,708 değerinden büyük olması beklenmektedir. Bu nedenle faktör yükü düşük olan değerler araştırmadan çıkartılmıştır. Ancak CR ve AVE değerlerinin yüksek olduğu durumlarda faktör yüklerinin 0,4-0,708 aralığındaki değerlerde olsalar bile modelde kalabileceği aktarılmaktadır (Hair ve diğ., 2021).

Tablo 1: Ölçüm Modeli Değerleri

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
Toksik Liderlik	TL01	0,871	0,975	0,974	0,646
	TL02	0,862			
	TL03	0,817			
	TL04	0,780			
	TL05	0,745			
	TL06	0,699			
	TL08	0,810			
	TL09	0,786			
	TL10	0,745			
	TL11	0,915			
	TL13	0,783			
	TL14	0,783			
	TL15	0,720			
	TL16	0,814			
	TL17	0,786			
	TL18	0,745			
TL19	0,769				
TL21	0,790				
TL23	0,851				
TL24	0,861				
TL25	0,898				
İş Yaşam Kalitesi	IYK02	0,644	0,949	0,949	0,590
	IYK04	0,763			
	IYK05	0,841			
	IYK08	0,779			
	IYK10	0,687			
	IYK11	0,801			
	IYK12	0,663			
	IYK13	0,825			
	IYK16	0,870			
	IYK17	0,742			
	IYK18	0,796			
	IYK21	0,696			
IYK22	0,836				
Mesleki Tükenmişlik	MT01	0,806	0,903	0,903	0,540
	MT02	0,724			
	MT03	0,762			
	MT06	0,680			
	MT08	0,901			
	MT13	0,629			
	MT16	0,620			
	MT20	0,716			

Yukarıdaki tabloda görülebileceği üzere ölçüm modelindeki Cronbach's Alpha, CR ve AVE değerlerinin beklenen eşik değerlerin (Cronbach's Alpha için $>0,7$; CR için $>0,7$ ve AVE için $>0,5$) üzerinde olduğu görülmektedir. Çapraz yükler değerlendirildiğinde ifadelerin buldukları değişkene dair yüklerinin diğer değişkenlere olan yüklerinden fazla olduğu görülmüştür (Fornell & Larcker, 1981; Hair ve diğ., 2006).

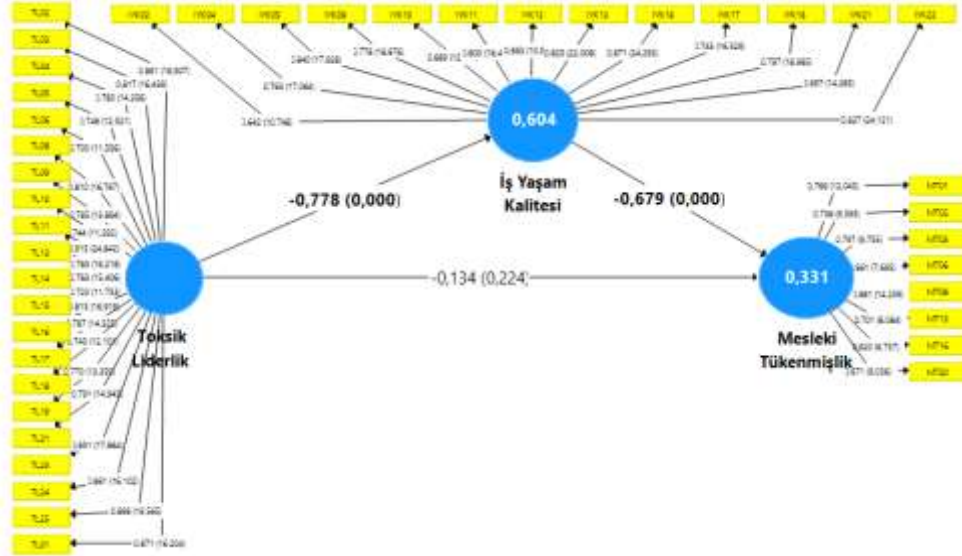
Tablo 2: Ayrışma Geçerliliği (HTMT) Sonuçları

	Mesleki Tükenmişlik	Toksik Liderlik	İş Yaşam Kalitesi
Mesleki Tükenmişlik	-	-	-
Toksik Liderlik	0,390	-	-
İş Yaşam Kalitesi	0,572	0,772	-

HTMT değerlerinin 0,85'in altında olması beklediği aktarılmaktadır (Henseler ve diğ., 2015). Yukarıdaki tabloda ele alınan HTMT değerlerinin bu koşulu sağladığı görülebilmektedir. Tüm bu bulgular ışığında araştırmadaki ölçüm modelinin beklenen geçerlik ve güvenilirlik kriterlerinin karşıladığı söylenebilmektedir.

3.2. Araştırma Modelinin Analizi ve Bulguları

Araştırmanın ölçüm modelinin değerlendirilmesinin ardından araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Bu model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Yol Analizi Modeli

Yukarıdaki şekilde endojen değişkenlerin (İş Yaşam Kalitesi ve Mesleki Tükenmişlik) içerisinde yer alan rakamlar R² değerleridir. Değişkenler arasındaki oklar üzerinde yer alan ifadeler yol (Beta) katsayıları olmakta yine oklar üzerinde

yer alan parantez içindeki değerler ise anlamlılık (P) değerleri olmaktadır. Modele ilişkin yol katsayıları, R^2 değerleri, etki büyüklükleri (f^2) hesaplanmasında SmartPLS programı üzerinden en küçük kareler yöntemi (PLS-SEM) ve anlamlılık değerlerinin hesaplanmasında yeniden örnekleme (5000 örneklem ile bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. Tahmin gücünün (Q^2) hesaplanmasında ise uygulamada PLSpredict analizi çalıştırılmıştır. Araştırma modeline ilişkin değerleri gösteren tablo aşağıda sunulmaktadır (Yıldız, 2021).

Tablo 3: Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	Q^2
Toksik Liderlik	İş Yaşam Kalitesi	1,000	0,604	1,535	1
Toksik Liderlik	Mesleki Tükenmişlik	2,535	0,331	0,011	1
İş Yaşam Kalitesi	Mesleki Tükenmişlik	2,535		0,275	1

Değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerleri ele alındığında eşik değer olan 5'in altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında bir doğrusallık probleminin olmadığı anlaşılabilmektedir (Hair ve diğ., 2021). R^2 değerleri ele alındığında Toksik Liderliğin İş Yaşam Kalitesini %60 oranında açıkladığı görülmektedir. Mesleki Tükenmişlik ise %33 oranında açıklanmaktadır. Etki büyüklüğü katsayısının 0,02'nin altında olduğu durumlarda etkiden söz edilemeyeceği aktarılmaktadır (Hair ve diğ., 2017). Buna karşılık etki büyüklüğü 0,02 üzerinde ise düşük, 0,15 üzeri orta ve 0,35 ve üzerinde ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 2013). Buna dayanarak Toksik Liderliğin Mesleki Tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olduğundan söz edilememektedir. Toksik Liderliğin İş Yaşam Kalitesi üzerinde yüksek düzeyde ve İş Yaşam Kalitesinin ise Mesleki Tükenmişlik üzerinde orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilmektedir. Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması nedeniyle araştırmadaki değişkenlerin tahmin gücüne sahip olduğu değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

Tablo 4: Doğrudan ve Dolaylı Etki Katsayıları

Etki Türü	Değişkenler	Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p
Doğrudan Etki	TL→ İYK	-0,778	0,032	24,278	0,000
Doğrudan Etki	TL→ MT	-0,134	0,110	1,216	0,224
Doğrudan Etki	İYK→ MT	-0,679	0,108	6,287	0,000
Dolaylı Etki	TL→ İYK→ MT	0,529	0,094	5,652	0,000

TK=Toksik Liderlik, İYK=İş Yaşam Kalitesi, MT=Mesleki Tükenmişlik

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Toksik Liderliğin İş Yaşam Kalitesi üzerinde ($\beta = -0,778$; $p < 0,01$) ve İş Yaşam Kalitesinin Mesleki Tükenmişlik üzerinde ($\beta = -0,679$; $p < 0,01$) negatif yönlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Toksik Liderliğin Mesleki Tükenmişlik üzerinde ise anlamlı ($p > 0,05$) bir etkisinden söz edilememektedir. Ayrıca Toksik Liderliğin İş Yaşam Kalitesi

üzerinden Mesleki Tükenmişlik üzerinde ($\beta =0,529$; $p<0,01$) pozitif yönlü dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Dolaylı etkilerin varlığına dair değerlendirmeler için alan yazındaki üç yöntem de uygulanmıştır. İlk yöntemde modeldeki İş Yaşam Kalitesi değişkeni çıkartılmış ve Toksik Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Aracısız model de geçerlik ve güvenilirliğe dair varsayımların sağlandığı görülmüştür. Aracısız model analizinde Toksik Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir etkinin ($\beta =0,402$; $SS=0,058$; $t=6,956$; $p<0,01$) varlığı tespit edilmiştir. Aracısız modelde Toksik Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik arasında anlamlı bir etkinin olması ancak aracılı modelde iki değişken arasında anlamlı bir doğrudan etki gözlenmemesi İş Yaşam Kalitesinin tam aracılık etkisine sahip olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca Sobel Testi (Sobel Test İstatistiği Değeri= $6,086$; $SS=0,086$; $p<0,01$) yapılmış ve test anlamlı bulunmuştur (Baron & Kenny, 1986). İkinci yöntemde ise bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması aracılık etkisinin varlığı için yeterli görülmüştür (Zhao ve diğ., 2010). Yukarıda bu ilişkilerin varlığı açıklandığı için ikinci yöntemde göre de aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Üçüncü yöntemde aracılık etkisi karar ağacı doğrultusunda incelenmiştir (Yıldız, 2021). Buna göre Toksik Liderlik ile İş Yaşam Kalitesi üzerinden Mesleki Tükenmişlik arasında anlamlı dolaylı etkinin olması ve modelde Toksik Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik arasındaki etkinin anlamsız olması tam aracılık etkisine işaret etmektedir. Sonuç olarak üç yöntemde de aracılık etkisinin varlığı hatta bu etkinin tam olması söz konusu olmaktadır.

Tüm bu bulgulara dayanarak H_1 , H_3 ve H_4 hipotezleri desteklenmiş H_2 hipotezi ise desteklenmemiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları arasındaki ilişkide iş yaşam kalitesinin aracı etkisi incelenmiştir. Temel olarak kurulan yapısal modelde toksik liderliğin, iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik üzerinde olumsuz, iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik arasında doğrudan ilişki olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın toksik liderlik, iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunacağı düşünülmüştür. Sonuçların toksik liderlik, iş yaşam kalitesi ve tükenmişlik alan yazınına katkı sunması beklenmektedir.

Bu araştırmanın bulgularının değerlendirilmesinde bazı sınırlılıkları dikkate alınmalıdır. Birinci sınırlılık araştırmanın örneklemeyle ilgilidir. Katılımcılar Uzunköprü ilçesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmuştur. Mevcut sonuçların diğer mesleklere ve farklı bölgelere genelleştirilmesi için daha fazla ampirik araştırma yapılmamıştır. İkinci sınırlılık veri toplama süreciyle ilgilidir. Kimliğin tespitine dair algı sonucunda toksik liderlik ölçeğindeki ifadelerle dair çekince oluşabileceği için katılımcıların cinsiyet, okul düzeyi ve mesleki kıdem gibi değişkenlerinin dağılımı bilinmemektedir. Bu durum çok düzeyli bazı analizlerin yapılmasını sınırlandırmıştır. Araştırmadan aşağıda sunulan birkaç önemli bulgu ortaya çıkmıştır.

İlk olarak oluşturulan yapısal modelde okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesine negatif yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu anlamda okul müdürlerinin toksik liderliğin ortaya çıktığı davranış ve uygulamalarının, öğretmenlerin iş yaşam kalitesini azalttığı söylenebilir. Sonuç olarak toksik liderliğin bireyin iş ve yaşam şartlarına olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Diğer yandan alan yazında toksik liderliğin, iş tatminini, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı azalttığı, iş stresini artırdığını bulgulayan araştırmalar yer almaktadır (Padilla ve diğ., 2007; Schmidt, 2014). Toksik liderliğin bireyin algılanan iş yaşam kalitesini azalttığı araştırma bulgularında da doğrulanmıştır. Toksik liderin yıkıcı özelliklerinin olması bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz bir durum ortaya çıkarması olası nedenler arasında sayılabilir.

İkinci olarak araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin toksik lider davranış ve uygulamalarının öğretmenlerin mesleki tükenmişliğiyle doğrudan ve önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Alan yazındaki bazı araştırmalarda toksik liderliğin öğretmenlerin tükenmişliğini düşük düzeyde de olsa etkilediğini göstermektedir (Çetinkaya, 2017). Diğer yandan toksik liderliğin, hem bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz duygu ve davranışlarını vurgulayan örgütsel sinizm

(Dobbs & Do, 2019) hem de işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Akca, 2017). Hetland ve diğ. (2007) ise, tükenmişlik duygusu yaşayan bireylerin liderliğin olumsuz yönlerini olumlu yönlerine göre daha yüksek düzeyde algıladıklarına vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda liderin olumsuz yönlerini ifade eden toksik liderlik ile tükenmişliğin ilişkisi vurgulanmıştır. Şöyle ki, toksik liderlerin varlığı çalışanların örgüte karşı daha olumsuz tutumlara sahip olmalarına neden olabilir. Gelecekteki araştırmalarda bu durumun öncülleri ve sonuçları daha fazla araştırabilir.

Üçüncü olarak, iş yaşam kalitesi ile mesleki tükenmişlik arasındaki doğrusal ilişki incelenmiştir. Bulgular bu iki değişken arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve artan iş yaşam kalitesinin mesleki tükenmişlik düzeyini azalttığını göstermektedir. Bireyin artan iş yaşam kalitesinin çalışma hayatına olumlu yansımaları olduğu için mesleğine bağlılığını artırdığı söylenebilir. Çünkü Tuuli ve Karisalmi (1999) de iş yaşam kalitesinin tükenmişlik üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu bildirmişlerdir. Benzer şekilde alan yazında iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişlik arasında negatif ilişki olduğunu bazı araştırmalar desteklemektedir (Kelly ve diğ., 2020; Wang ve diğ., 2019). Aynı zamanda iş yaşam kalitesi ile işe bağlılık ve memnuniyet arasında pozitif, iş stresi ile negatif ilişki olduğu görülmektedir (Hong ve diğ., 2010). İfade edilen bulgulara göre, artan iş yaşam kalitesinin tükenmişliği ve iş stresini ise düşürdüğü; işe bağlılığı ve duyulan memnuniyeti ise artırdığı düşünülebilir. Bu sonuçlara göre, iş yaşam kalitesinin artmasının bireysel ve örgütsel değişkenleri de olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmada son olarak, okul müdürlerinin toksik liderlik davranış ve uygulamalarının öğretmenlerin mesleki tükenmişliği üzerinde iş yaşam kalitesinin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmada odaklanılan bu ana amaç etrafında geliştirilmiş olan modelde iş yaşam kalitesinin aracılık rolüne bakılmıştır. Sonuç olarak toksik liderliğin, iş yaşam kalitesini düşürdüğü, düşük iş yaşam kalitesinin de mesleki tükenmişliği artırdığı bulunmuştur. Analiz sonuçları toksik liderliğin, mesleki tükenmişliği iş yaşam kalitesi üzerinden dolaylı olarak ve olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, iş yaşam kalitesinin, toksik liderlik ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini göstermiştir. Alan yazında iş stresine ve tükenmişliğe sebep olan ve iş yaşam dengesini bozan faktörler arasında bireyin aşırı iş yükü önde gelen faktör olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda iş yaşam dengesini geliştirmek için, bireyin işleri arasında iş bölümü yapması ve sıklıkla ders dışı etkinliklere (örneğin egzersiz, film veya video izlemek, yemek yapmak, el işleri ve diğer hobiler) katılması önerilmiştir. Ayrıca iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olmak için bireyin arkadaşları ve ailesinden sosyal destek alması, iş dışındaki faaliyetler, hobiler ve kişisel ilgi alanları ile uğraşması önerilebilir (Kelly ve diğ., 2020).

Sonuç olarak, bu araştırma okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve mesleki tükenmişliklerini betimlemekte ve dolaylı olarak bu değişkenlerin okulların örgütsel koşullarına nasıl etki ettiklerine ilişkin kanıtlar sunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları iş yaşam kalitesinin, toksik liderlik ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Okul müdürlerinin toksik davranışlarının öğretmenlerin iş yaşam kalitesini düşürdüğü, mesleki tükenmişlik düzeylerini ise artırdığı görülmüştür. Buna göre, toksik yöneticilerle çalışan öğretmenlerin daha düşük iş yaşam kalitesine sahip olduklarını ve tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Sonuç olarak toksik liderlerin dolaylı olarak okulun örgütsel koşullarını da olumsuz etkilediğini düşünülmektedir. Bu bağlamda tükenmişliğin azaltılması ve iş yaşam kalitesinin artırılması için, olumlu bir okul ikliminin geliştirilmesi ve okul liderlerinin paylaşımcı ve daha olumlu liderlik davranışlarını sergilemelerini önerilmektedir. Böylelikle mesleki tükenmişlik azaltılabilir. Dahası öğrencilerin sınıflardaki öğretme ve öğrenme uygulamalarından maksimum düzeyde yararlanmalarını sağlamak için öğretmenlerin iş yaşam kalitesi geliştirebilir. Ayrıca gelecekteki araştırmalarda toksik liderliğin iş sonuçları üzerindeki olumsuz etkilerinin daha derin incelenmesi ve araştırmanın farklı bağlamlarda tekrarlanması önerilebilir.

Etik Beyan

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen tüm kurallara uyulduğu beyan edilmiştir.

Etik Kurul Onayı

Araştırmanın etik kurul izni gerektirmeyen araştırmalardan olduğu beyan edilmiştir.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal katkı beyan edilmemiştir.

Yazarlık Katkı Beyanı

Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Abdeen, T. H. (2002). Company performance: Does quality of work life really matter? *Management Research Review*, 25(8), 8-10.
- Akar, H., & Üstüner, M. (2017). Turkish adaptation of work-related quality of life scale: Validity and reliability studies. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Akkuş, Y., & Ünsar, A. S. (2019). *Toksik Liderlik, Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma*. Paradigma Akademi.
- Akman, Y. (2016). Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- 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.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Betoret, F. D. (2009). Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: a structural equation approach. *Educational Psychology*, 29(1), 45-68.
- Binboğa, G., Ercan, E., & Gülova, A. (2018). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü ve Türkçe Literatürün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Chu, C. H., Wodchis, W. P., & McGilton, K. S. (2014). Turnover of regulated nurses in long-term care facilities. *Journal of Nursing Management*, 22(5), 553-562.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yildiz, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çelik, Y., & Kılıç, İ. (2019). Hemşirelerde İş Doyumu, Mesleki Tükenmişlik ve Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiler. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 20(4), 230-238.

- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* Yüksek Lisans, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (Toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Erdem, M. (2010). Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 511-537.
- Erdem, M. (2014). The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(2), 534-544.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frost, P., & Robinson, S. (1999). The Toxic Handler Organizational Hero-And Casualty. *Harvard Business Review*, 77(4), 97-97. <https://link.galegroup.com/apps/doc/A55144739/AONE?u=trakya&sid=AONE&xid=e0d4589f>
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis Uppersaddle River* (5 ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SaGe publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.
- Hong, K. S., Tan, K. W., & Bujang, S. (2010). Relationships between work life quality of teachers with work commitment, stress and satisfaction: A study in Kuching, Sarawak, Malaysia. *Sains Humanika*, 52(1). <https://doi.org/10.11113/sh.v52n1.255>

- <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim Tarihi: 27.04.2023). TDK. Retrieved 27.04.2023 from <https://sozluk.gov.tr/>,
- İnce, N. B., & Şahin, A. E. (2015). Maslach tükenmişlik envanteri-eğitimci formu'nu türkçe'ye uyarlama çalışması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 6(2).
- Karaaslan, İ., Uslu, T., & Esen, S. (2020). Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Journal of Health and Sport Sciences*, 3(1), 7-18.
- Kavlu, İ., & Pınar, R. (2009). Acil servislerde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve iş doyumlarının yaşam kalitesine etkisi. *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 26(6), 1543-1555.
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job stress, burnout, work-life balance, well-being, and job satisfaction among pathology residents and fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449-469.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Lau, T., Wong, Y., Chan, K., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work? *Human systems management*, 20(3), 267-279.
- Leung, D. Y., & Lee, W. W. (2006). Predicting intention to quit among Chinese teachers: Differential predictability of the components of burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 19(2), 129-141.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
- Mete, B., Değer, M., & Pehlivan, E. (2020). Doktorlarda Mesleki Tükenmişlik Sendromuna Çalışma Yaşam Kalitesinin Etkisi. *Anatolian Clinic the Journal of Medical Sciences*, 25(2), 94-101.
- Monfaredniya, N. (2008). *Examination of relation between working life quality and vocational weariness of Tehran Azad Universities employees* Yüksek Lisans, Tehran IT University, .
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>

- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: toxic leadership in the US military*. U of Nebraska Press.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* University of Maryland, College Park,
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.
- Tuuli, S., & Karisalmi, P. (1999). Impact of Working Life Quality on Burnout. *Experimental Aging Research*, 25(4), 441-449. <https://doi.org/10.1080/036107399243922>
- Uysal, H. T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55-73. <http://link.galegroup.com/apps/doc/A580223370/AONE?u=trakya&sid=AONE&xid=f6eb1327>
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 60(3), 325-333.
- Wang, Q. Q., Lv, W. J., Qian, R. L., & Zhang, Y. H. (2019). Job burnout and quality of working life among Chinese nurses: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 27(8), 1835-1844.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar* (2 ed.). Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.