



T.C
ALANYA ALAADDİN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TOKSİK LİDERLİK, İŞ STRESİ VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ: 50/d
KADROSUNDAKİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Doktora Tezi

Mehmet ÖZTÜRK

Danışman
Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

ALANYA
2023

T.C
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TOKSİK LİDERLİK, İŞ STRESİ VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ: 50/d
KADROSUNDAKİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Doktora Tezi

Mehmet ÖZTÜRK
İşletme Anabilim Dalı
İşletme (Dr)

Danışman
Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

ALANYA
2023

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet Öztürk'ün "Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık İlişkisi: 50/d Kadrosundaki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma" başlıklı tezi/...../2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

	Unvanı- Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :		
Üye :		
Üye :		
Üye :		
Üye :		

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık İlişkisi: 50/d Kadrosundaki Araştırma Görevlileri zerine Bir alışma’’ adlı çalışmamın zgn bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat niversitesi tarafından kullanılan ‘‘bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve ‘‘intihal içermediğini’’ beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Mehmet ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca hoŐgörösü ve desteğini her an hissettiğim, çalışma ve üretme azmiyle akademik hayatıma Őevk veren değerli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM başta olmak üzere çok kıymetli tez izleme komitesi üyesi hocalarım Prof. Dr. Kemal VATANSEVER ve Dr. Öğr. Üyesi Ömer Emre ARSLAN'a verdikleri katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

İlkokul sıralarından bu günlere kadar eğitim hayatımda hep yanımda olarak destek ve dualarını esirgemeyen kıymetli anne babama, kardeŐime, hayatıma kattıkları her Şey için minnettarım. Elde ettiğim her baŐarıda en büyük pay onlara aittir.

Son olarak varlığıyla hayatıma anlam katan, her adımında yanımda olan, bu çalışmanın da nihayete ermesinde büyük sabır gösterip destek veren sevgili eŐim ve meslektaŐım Tuğçe'ye teŐekkürü bir borç biliyorum. Bu çalışmayı yakın zamanda kavuŐmayı sabırsızlıkla beklediğim biricik kızım Almıla Amine'ye ithaf ediyorum.

ÖZET

TOKSİK LİDERLİK, İŞ STRESİ VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ: 50/d KADROSUNDAKİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Mehmet ÖZTÜRK

İşletme Ana Bilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Mayıs, 2023 (142 sayfa)

Bu çalışmada, toksik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide iş stresinin rolünü belirlemeye yönelik bir model tasarlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; katılımcıların toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık düzeylerini belirlemek, bu kavramlar arasındaki ilişki ağını elde edilen verilerle ampirik olarak ortaya koymaktır. Veriler, Türkiye’de devlet üniversitelerinde 50/d kadrosunda görev yapmakta olan araştırma görevlilerinden (n=474) toplanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak; Schimdt (2008) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği”, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen “İş Stresi Ölçeği”, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen “Utrecht İşe Adanma Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde, güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, t-Testi ve ANOVA analizleri ile yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Analizler, AMOS ve SPSS programlarında gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, araştırma görevlilerinin toksik liderlik algılarının orta; iş stresi ve işe adanmışlık düzeylerinin ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ile toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik yapılan analizler, bazı özelliklerde farklılığın olduğunu göstermiştir. YEM analizi sonucuna göre toksik liderliğin iş stresi üzerinde olumlu, işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisi tespit edilmiştir. Bununla birlikte; toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin herhangi bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Toksik Liderlik, İş Stresi, İşe Adanmışlık

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF TOXIC LEADERSHIP, WORK STRESS AND WORK ENGAGEMENT: A STUDY ON RESEARCH ASSISTANTS IN 50/d STAFF

Mehmet ÖZTÜRK

Department of Business

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

May, 2023 (142 page)

In this study, a model has been designed to address the role of work stress in the relationship between toxic leadership and work engagement. Accordingly, this study aims to identify the participants' levels of toxic leadership, work stress, and work engagement and to empirically reveal the relational structure between these concepts with the help of the collected data. The data were gathered from research assistants working on a 50/d staff basis at state universities in Turkey. The study used the Toxic Leadership Scale developed by Schimdt (2008), the Work Stress Scale developed by House and Rizzo (1972), and the Utrecht Work Engagement Scale developed by Schaufeli (2002) as data collection tools. To analyze the data, reliability analyses, descriptive statistics, validating factor analyses, t-tests and ANOVA analyses, and a structural equality model were used, and the analyzes were performed in AMOS and SPSS programs. As a result of the analyzes carried out, it was determined that the research assistants' perceptions of toxic leadership were moderate, and their work stress and work engagement levels were high. The analyzes performed to detect the differences between participants' demographic features and toxic leadership, work stress, and work engagement showed that some features were different. According to the results of SEM analyses, toxic leadership has a positive impact on work stress and negative impact on work engagement, while work stress does not have a meaningful effect on work engagement. That being said, no role of work stress has been identified in the impact of toxic leadership on work engagement.

Keywords: Toxic Leadership, Work Stress, Work Engagement

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Toksik Liderlik.....	7
2.1.1. Toksik kavramı.....	7
2.1.2. Örgütsel toksisite ve toksik üçgen.....	7
2.1.3. Toksik liderliğin tanımı	9
2.1.4. Toksik liderlerin özellikleri ve davranışları	11
2.1.5. Toksik liderliğin boyutları.....	14
2.1.5.1. Otoriter liderlik	14
2.1.5.2. İstismarcı yönetim	15
2.1.5.3. Narsisizm	16
2.1.5.4. Kendi reklamını yapma	17
2.1.5.5. Öngörülemezlik	18
2.1.6. Toksik liderlikle ilgili araştırmalar.....	18
2.1.6.1. Yurt dışındaki araştırmalar	18
2.1.6.2. Yurt içindeki araştırmalar.....	20
2.2. İş stresi	22
2.2.1. Stres kavramı	22
2.2.2. Stresin aşamaları.....	24
2.2.3. İş Stresi kavramı ve kapsamı.....	25
2.2.4. İş Stresinin öncülleri.....	27
2.2.4.1. Çevresel nedenler	27

2.2.4.2. Örgütsel nedenler.....	28
2.2.4.3. Bireysel nedenler	32
2.2.5. İş Stresinin sonuçları	34
2.2.5.1. Stresin bireysel sonuçları.....	34
2.2.5.2. Stresin örgütsel sonuçları.....	36
2.3. İşe adanmışlık.....	38
2.3.1. İşe adanmışlığın kavramsal çerçevesi	38
2.3.2. İşe adanmışlığın boyutları	39
2.3.2.1. Dinçlik	39
2.3.2.2. Adanmışlık.....	40
2.3.2.3. Yoğunlaşma	40
2.3.3. İşe adanmışlığın öncülleri	41
2.3.4. İşe adanmışlığın sonuçları	46
2.4. Değişkenler arası ilişkiler ve hipotez geliştirme	47
2.4.1. Toksik liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinin sosyal değişim teorisi ile açıklanması.....	47
2.4.2. Toksik liderlik ve iş stresi ilişkisinin lider-üye etkileşimi teorisi ile açıklanması.....	50
2.4.3. İş stresi ve işe adanmışlık ilişkisinin iş talep-kaynak modeli ile açıklanması.....	53
2.4.4. Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü.....	55
3. YÖNTEM	57
3.1. Araştırmanın Amacı.....	57
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	57
3.3. Araştırma Modeli	57
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	58
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	58
3.5.1. Toksik liderlik ölçeği.....	59
3.5.2. İş stresi ölçeği.....	59
3.5.3. İşe adanmışlık ölçeği	59
4. BULGULAR.....	60
4.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular	63
4.2. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular	64

4.3. Toksik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	64
4.3.1. Toksik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	64
4.3.2. Toksik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi	65
4.4. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Bulgular	66
4.4.1. İş stresi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	66
4.4.2. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	67
4.5. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Bulgular	68
4.5.1. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi	68
4.5.2. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi	68
4.6. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	69
4.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	70
4.7.1. Cinsiyet değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık	70
4.7.2. Medeni durum değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık	71
4.7.3. Eğitim durumu değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık	72
4.7.4. Yaş değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık	72
4.7.5. Çalışma süresi değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık	73
4.8. Hipotez testleri	74
4.8.1. Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi	74
4.8.2. Toksik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisi	75
4.8.3. İş stresinin işe adanmışlık üzerindeki etkisi	75
4.8.4. Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolü	76
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	78
5.1. Farklılık Testlerine İlişkin Bulguların Yorumlanması	78
5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulguların Yorumlanması	84
5.3. Araştırmanın Teorik Katkısı	88
5.4. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı	89
5.5. Sonuç ve Öneriler	92
6. KAYNAKLAR	94
7. EKLER	138
EK-1: Anket Örneği	138

1. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER	139
2. BÖLÜM – ARAŞTIRMA SORULARI.....	140
ÖZGEÇMİŞ	142



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1 İşe Adanmışlığın Bireysel ve Örgütsel Öncülleri	45
Tablo 4. 1 Uyum İyiliği İndeksleri.....	62
Tablo 4. 2 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağımlar	63
Tablo 4. 3 Ölçeklere Ait Normallik Testi Sonuçları	64
Tablo 4. 4 Toksik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 4. 5 Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	66
Tablo 4. 6 Toksik Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	66
Tablo 4. 7 İş Stresi Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	67
Tablo 4. 8 İş Stresi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	67
Tablo 4. 9 İş Stresi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	68
Tablo 4. 10 İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 4. 11 İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 4. 12 İşe Adanmışlık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	69
Tablo 4. 13 Araştırma Görevlilerinin Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular.....	70
Tablo 4. 14 Araştırma Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait t-Testi Sonucu	71
Tablo 4. 15 Araştırma Görevlilerinin Medeni Durumlarına Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait t-Testi Sonucu	71
Tablo 4. 16 Araştırma Görevlilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait t-Testi Sonucu	72
Tablo 4. 17 Araştırma Görevlilerinin Yaş Gruplarına Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait ANOVA Testi Sonucu	73
Tablo 4. 18 Araştırma Görevlilerinin Çalışma Sürelerine Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait ANOVA Testi Sonucu	73
Tablo 4. 19 Model Uyum İyiliği Değerleri	74
Tablo 4. 20 Toksik Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	75
Tablo 4. 21 Toksik Liderliğin İş Stresi Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	75
Tablo 4. 22 İş Stresinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları	76

Tablo 4. 23 Araştırmanın Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları	77
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Toksik Üçgen	9
Şekil 2. 2 İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Ardılları	42
Şekil 2. 3 İş Talepleri-Kaynak Modeli	43
Şekil 2. 4 Bütünleşik İşe Adanmışlık Modeli	44
Şekil 2. 5 Adanmışlığın Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Adanmışlığın Sonuçları... ..	45
Şekil 3. 1 Araştırma Modeli	58



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CİMER	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CR	Birleşik Geçerlilik (Composite Reliability)
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
HSE	İngiltere Sağlık ve Güvenlik Kurumu (Health and Safety Executive)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
NFI	Normlandırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)
NIOSH	Amerika Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü (National Institute for Occupational Safety and Health)
RMR	Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residual)
RMSEA	Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root Mean Square Error Approximation)
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences)
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
TDK	Türk Dil Kurumu
TLI	Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
vd.	Ve diğerleri
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

1. GİRİŞ

Liderlik araştırmalarının tarihine bakıldığında, araştırmaların çoğunluğunun “iyi ve etkili liderliğin” nasıl olduğunu anlamaya yönelik olduğu görölmektedir (Shaw vd., 2011). Büyük Adam Teorisi ile başlayan bu akım; liderlerin diğerlerinden farklı olduğunu vurguluyor, tarihin ve kaderin akışının olağanüstü kişiliklerin elinde olduğunu savunuyordu. Dolayısıyla bu üstün özellikler sonradan kazanılan bir nitelik olmaktan çok doğuştan gelen bir üstünlük olarak değerlendiriliyor, John F. Kennedy, Martin Luther King gibi isimler de bu durumun tanınmış simaları olarak gösteriliyordu (Organ, 1996). Özellikler yaklaşımıyla büyük adamların doğuştan getirdikleri etkili liderlik yeteneklerinin tanımlanması, onları diğerlerinden farklı kılan özelliklerin açıklanması ve tahmin edilmesi amaçlanmıştır (Erickson vd., 2007). Liderin ne olduğuna dair sorular soran ve cevabı fiziksel ve kişilik özellikleriyle ortaya koyan özellikler yaklaşımı yerini, izleyen araştırmalarda liderliğin “nasıl” olduğuna yanıt arayan ve liderin, takipçileriyle etkileşimlerini sağlayan eylemleri inceleyen davranışsal yaklaşıma bırakmıştır (Hunt & Fedynich, 2019). Ne ve nasıl sorularına cevap veren yaklaşımların ardından liderin “hangi durum ve koşul”da nasıl davranması gerektiğini ortaya koyan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre etkili liderlik davranışı koşul ve durumlara göre değişmekte, her duruma uygun bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Koçel, 2020).

Belirli liderlik türleri ve yönetim uygulamalarının olumlu özelliklerini ve potansiyelini vurgulayan çok sayıda çalışma olsa da, bu iyimser yaklaşımla birlikte liderliğin yıkıcı tarafına, yani madalyonun diğer yüzüne ışık tutmayı amaçlayarak büyüyen bir literatürde bulunmaktadır (Harris & Jones, 2018). Liderliğin karanlık tarafına olan ilginin artmasının iki nedeninin olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki; yıkıcı liderliğin oldukça yaygın olması ve bunun beraberinde getirdiği olumsuz sonuçlar, ikincisi ise karanlık liderlik davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisinin oldukça şiddetli olmasıdır (Schyns & Schilling, 2013). Literatür de; küçük tiranlar (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), narsist liderlik (Rosenthal & Pittinsky, 2006), yıkıcı liderlik (Einarsen vd., 2007) türleri ile ele alınan liderliğin karanlık tarafına ışık tutan bir başka liderlik türü ise toksik liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toksik liderlik; karanlık liderlik türlerinin birçok özelliğini taşıyan hem örgütsel hem de bireysel açıdan zararlı etkileri olan bir liderlik türüdür. Sayısı gittikçe artan

araştırmalarla ortaya konulduğu üzere birçok alanda toksik liderliğe maruz kalındığı anlaşılmaktadır. İş gücü danişmanlık şirketi Life Meets Work'un yapmış olduğu araştırma bu gerçeği ortaya koymaktadır. şirketin, ABD'de yaşları 18-70 arasında niversite eğitimli 1000 çalışanla yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, katılımcıların %56'sının toksik lidere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Lazarczyk, 2017). Türkiye'de gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Tiyatro sanatçılarının cinsel tacize ilişkin görüşlerini ortaya koyan çalışmada; toksik liderlik özelliklerinin cinsel tacize neden olan faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir (Belkis vd., 2021). Liderliğin karanlık tarafının sergilediği yıkıcı davranışların hem yaygınlık oranları hem de potansiyel ciddi etkileri dikkate alındığında, kavram derinlemesine araştırmaya değer bir konu haline gelmektedir (Schyns & Schilling, 2013).

Toksik liderlik davranışlarının işe adanmışlığın üzerinde olumsuz etki yapacağı düşünülmektedir (Amutenya, 2019; Shokoh & Nikpour, 2019; Naeem & Khurram, 2020). Çalışanların kendilerini işlerine adaması örgütler açısından birçok olumlu çıktıyı da beraberinde getirmektedir. İşe adanma örgütsel bağlılığı (Agyemang & Ofei, 2013), iş tatminini (Nimon vd., 2016), örgütsel vatandaşlık davranışını (Babcock-Roberson & Strickland, 2010) artırmakta, çalışanların işten ayrılma niyetini (Gökaslan, 2018) ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (Chen vd., 2020) azaltmaktadır. Dolayısıyla alışanların işe adanmaları hem kendi iyi oluşları üzerinde olumlu bir etki yaratırken (Shuck & Reio Jr, 2014), hem de örgütsel açıdan bir çok olumlu neticenin alınmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanların kendilerini işe adamamaları işletmelerin ciddi maliyetlerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Yalnızca ABD'de çalışanların işe adanmamaları nedeniyle ortaya çıkan verimlilik kaybının 300-600 milyar dolar arasında olduğu tahmin edilmektedir (Putra vd., 2017).

Toksik liderlik davranışlarının olası en önemli sonuçlarından bir tanesi çalışanlarda yaratacağı strestir (Hadadian & Zarei, 2016; Hadadian & Sayadpour, 2018; Snow vd., 2021). İşe bağlı stres; anksiyete, depresyon, kronik yorgunluk gibi mental, mide ve kalp hastalıkları, kronik baş ağrısı gibi fiziksel sorunlara yol açmaktadır (Kawakami vd., 1994; Eller vd., 2009; Gray-Stanley vd., 2010; Huang vd., 2019). Diğer taraftan, iş stresinin çalışan davranışlarına olan olumsuz etkisi ampirik ve teorik araştırmalarla ortaya konulmuş ve bu alanda büyük bir literatür oluşmuştur (Lloyd vd., 2002; Colligan & Higgins, 2006; Wu vd., 2012; Khamisa vd., 2015). Stresin, alışan sağlığına ve işe yönelik tutumuna olumsuz etkileriyle birlikte toplumsal açıdan da önemli maliyetlere sebep olduğunu ifade etmek mümkündür. Uluslararası alışma

Örgütünün (ILO) yayınlamış olduğu raporda 2008/2009 yıllarında işle ilgili stresin Avusturya toplumuna maliyetinin 5,3 milyar Avusturya doları olduğu belirtilmiştir (ILO, 2016). İngiltere’de Sağlık ve Güvenlik Kurulu (HSE) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmaya göre 2021/2022 döneminde iş stresi nedeniyle kaybedilen toplam iş günü sayısı 17 milyon güne ulaşmıştır. Bu da kişi başına ortalama 18,6 güne denk gelmektedir (HSE, 2022). İş stresinin neden olduğu bireysel, örgütsel ve toplumsal olumsuz sonuçların, strese neden olan faktörlerin belirlenmesinin önemini de ortaya çıkardığını ifade etmek mümkündür.

İşe adanmışlığın açıklanmasında sıklıkla kullanılan iş talep-kaynak modeline göre iş talepleri iş stresi ile pozitif yönde etkileşim içindeyken, iş kaynakları ise negatif yönlü bir ilişki içerisindedir (Frank vd., 2017). Bir başka ifadeyle; iş kaynaklarının iş taleplerini karşılamadığı durumlarda iş stresi artış göstermektedir. Christian ve arkadaşları (2011) liderliği, işe adanmışlığın sağlanmasında kritik bir iş kaynağı olarak belirtmektedir. Çalışanların liderlerinden yeterli desteği alamadığı ve düşük kalitede lider-üye etkileşimin olduğu örgütlerde iş stresi artmakta (Liang vd., 2021) ve iş stresinin artışı çalışan adanmışlığını azaltmaktadır (Cordioli vd., 2019; Breugh, 2021; Zhang vd., 2021). Toksik liderlerin kişi, grup ve örgütü zehirleyen olumsuz davranışları çalışanlarla arasında yüksek kalitede bir lider üye etkileşiminin oluşmasını engelleyeceği gibi çalışanlarda iş stresine neden olacak (Romanowska vd., 2013) bu durum da çalışan adanmışlığını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu araştırmada, toksik liderliğin iş stresi aracılığıyla işe adanmayı etkileyeceği bir ilişki mekanizması tasarlanmıştır. Bu ilişki mekanizmasının, toksik liderlik algısının iş stresini artıracığı, iş stresinin de işe adanmışlığı azaltacağı şeklinde çalışması beklenmektedir.

Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, Türkiye’deki devlet üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Üniversiteler, bilgi üretimin en önemli merkezleridir. Bilgi, fiziksel sermaye ve emekle birlikte ekonomik büyümenin çok önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Mueller, 2006). Şirketler için bilgi üretim merkezi olarak görülen üniversiteler aynı zamanda insan sermayesinin kaynağı ve gelecekte istihdam edilecek çalışanların yetiştirilmesi işlevlerini de yerine getirmektedir (Etzkowitz, 1998). Lendel (2010) Amerika’da, Brenner ve Schlump (2010) Almanya’da, Agasisti vd. (2019) İtalya’da gerçekleştirdikleri araştırmalarda, üniversitelerin istihdama, kişi başına düşen gayri safi yurtiçi hasılaya ve ekonomik büyümeye önemli ölçüde katkı yaptıklarını ortaya koymuştur (Brenner & Schlump, 2010; Lendel, 2010; Agasisti vd., 2019).

Araştırmalarında ortaya koyduğu üzere uzun vadeli ekonomik büyümenin yolu, güçlü bir bilimsel alt yapının oluşturulmasından geçmektedir. Geleceğe dönük ekonomik planlarının ilk adımı temel bilimsel araştırmalar ile atılmaktadır. Bu ilk adımı atanlar ise akademisyen ve araştırmacılarıdır (Akçığıt vd., 2023). Öneren ve arkadaşları (2017) akademinin temelinin güçlü kılmanın araştırma görevlilerinden geçtiğini ve araştırma görevlilerinin akademinin bel kemiği olduğunu ifade etmişlerdir (Öneren vd., 2017). Devlet üniversitelerinde araştırma görevlileri 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanuna göre üç farklı şekilde istihdam edilmektedir. Bunlar; ilgili kanununun 33. maddesi, 50. maddesi ve 35. Maddesi kapsamında görevlendirme şeklinde gerçekleşmektedir. 33. Madde ve 35. madde kapsamında istihdam edilen araştırma görevlilerinin kadrosu daimî özellik taşıırken, 50/d maddesi kapsamında istihdam edilenler lisansüstü eğitim süreci boyunca kadrolarında kalabilmektedir (Çıtıl Biçen, 2022). Sim ve arkadaşları (2021) toksik liderliğin çalışanların iş güvencesizliği duygularını manipüle ederek örgütsel baskıyı artırdığını belirtmiştir (Sim vd., 2021). Bu nedenle; geçici kadroda istihdam edilen ve iş güvencesizliğine sahip olan 50/d kadrosundaki araştırma görevlileri çalışmanın örneklemini olarak belirlenmiştir.

Üniversiteler, ademimerkeziyetçi organizasyonları ve açık hiyerarşik güç yapıları göz önüne alındığında iş yerinde zorbalığa özellikle duyarlı organizasyonlardır (akt. Fahie, 2020: 346). Bu görüş, yüksek öğretim kurumlarında toksik liderliğin varlığını ve etkilerini araştıran sınırlı sayıda araştırmayla da desteklenmektedir. Yaghi ve Yaghi (2021); Ürdün, Mısır, Lübnan, Fas, Birleşik Arap Emirlikleri ve Tunus'ta bulunan 13 üniversitede görev yapan 175 akademik yönetici ve 517 öğretim üyesi ile gerçekleştirmiş oldukları araştırmada; katılımcıların %81'inin sahtekarlık, başkalarına saldırma, kurumsal refahı hiçe sayma ve samimiyetsiz kişilik özellikleri gibi toksik liderlik davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır (Yaghi & Yaghi, 2021). Güney Afrika'da 18 farklı yükseköğretim kurumunda yapılan bir başka araştırmada ise benzer şekilde katılımcıların yüksek düzeyde toksik liderlik davranışlarını deneyimlediklerini ortaya koymuştur (Herbst & Roux, 2023).

Smith ve Fredricks-Lowman (2020) toksik liderliğin yükseköğretim kurumlarında 10 yıllık incelemesini yaptıkları araştırmalarında; konuyla ilgili ampirik araştırma eksikliğine vurgu yapmış ve yükseköğretimde toksik liderliğin gelişimi ve olası etkileriyle ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Smith & Fredricks-Lowman, 2020). Akademide artan güvencesizlik göz önüne alındığında, toksik liderlerin zehirli davranışlarının en çok geçici olarak çalışanlar üzerinde olacağı

düşünülmektedir (Fahie, 2020). Bu sebeplerle, mevcut çalışmanın geçici olarak istihdam edilen 50/d kadrosundaki araştırma görevlileri örnekleminde yapıyor olmasının literatürdeki ampirik araştırma ihtiyacına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Liderliğin karanlık yüzünü yansıtan toksik liderliğin yeni bir fenomen olması nedeniyle, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisini ortaya koyan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Toksik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara uluslararası literatürde kısmen rastlansa da (Hadadian & Zareis, 2016; Hadadian & Sayadpour, 2018; Labrague vd., 2020; Snow vd., 2021), ulusal alanda konuyla ilgili araştırmaların oldukça yetersiz olduğu görülmektedir (Yılmaz vd., 2020). Benzer şekilde toksik liderlik-işe adanmışlık (Amutenya, 2019; Shokoh & Nikpour, 2019; Naeem & Khurram, 2020; Klahn Acuña & Male, 2022), iş stresi-işe adanmışlık ilişkisini inceleyen araştırmaların hem uluslararası hem de ulusal literatürde oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Mérída-López vd., 2017; Cordioli vd., 2019; Shim vd., 2019; Zhang vd., 2021; Breugh, 2021). Toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık kavramlarını bir arada inceleyen araştırmaya ise hem ulusal hem de uluslararası literatürde rastlanmamıştır. Bu anlamda mevcut çalışmanın bu eksikliği kapatmaya yönelik bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Toksik liderlik iş stresi ve işe adanmışlık ilişkisini inceleyen bu çalışmaya; söz konusu değişkenlerin kavramsal olarak açıklanmasıyla başlanmıştır. Bu kapsamda toksik liderliğin tanımı, toksik liderlerin özellikleri ve davranışları, toksik liderliğin boyutları, toksik liderlikle ilgili araştırmalar, kavram olarak stres ve iş stresi, iş stresinin öncülleri ve ardılları, işe adanmışlık kavramının tanımlanması ve boyutları, işe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarına ilişkin başlıklar çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünü oluşturmaktadır. Kavramsal çerçeveyi takip eden değişkenler arası ilişkiler ve hipotez geliştirme bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi ve iş talep-kaynak modeli çerçevesinde açıklanarak konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

Çalışmanın bulgular kısmında devlet üniversitelerinde 50/d kadrosunda çalışan 474 araştırma görevlisinden anket tekniğiyle elde edilen verilerle gerçekleştirilen analiz bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda; araştırma görevlilerinin bireysel özellikleri ile toksik liderlik algıları, iş stresi ve işe adanmışlık düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ve geliştirilen hipotezlerin test sonuçlarına analiz ve bulgular bölümünde sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünü ise elde edilen bulguların değerlendirildiği tartışma bölümü

ile sonraki çalışmalar için önerilere yer verilen sonuç ve öneriler bölümü oluşturmaktadır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toksik Liderlik

Araştırmanın bu bölümünde; toksik liderlik kavramının teorik olarak açıklaması yapılmış; kavramın kapsamlı olarak anlaşılması amacıyla toksik kavramı ve örgütsel toksisite, toksik liderliğin tanımı, toksik liderin özellikleri ve davranış şekilleri ile toksik liderliğin boyutlarına yer verilmiştir. Toksik liderliğin yeni bir kavram olması nedeniyle yurt içinde ve yurt dışında konuyla ilgili araştırmalara yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

2.1.1. Toksik kavramı

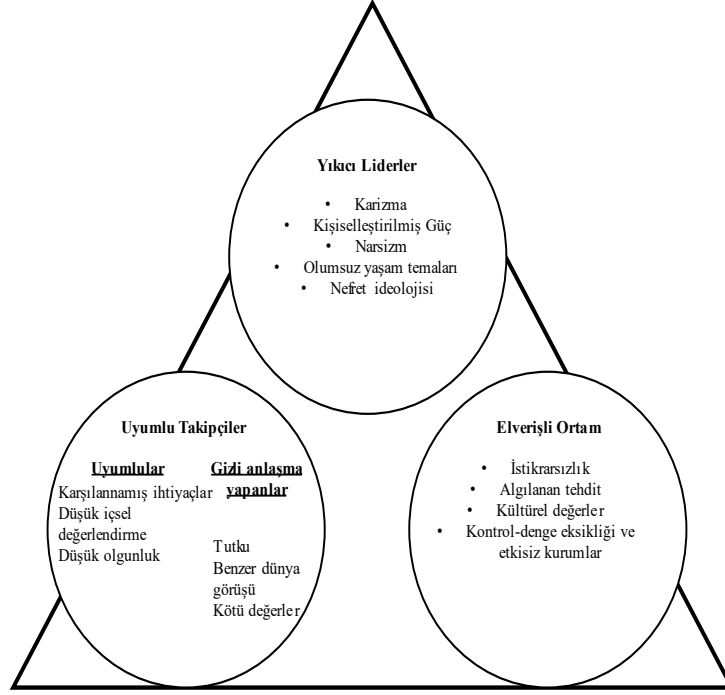
Dilimize İngilizce “toxic” kelimesinden geçen kavramın genellikle fen ve sağlık bilimlerinde kullanıldığı görülmektedir (Kasalak, 2015). Toksik kelimesinin etimolojik kökenleri Yunancaya dayanmaktadır. Bu dilde “toksikon” olarak geçen sözcük daha sonra Latinceye kendisine “toksikus” olarak yer bulmuştur (Kırbaç, 2013). Sözcük; Yunancada “ok ucuna sürülen özel zehir” anlamına gelmektedir (Türkçe Etimoloji Sözcüğü, 2021). Türk Dil Kurumuna (TDK) göre zehir; “organizmaya girdiğinde kimyasal etkisiyle fizyolojik görevleri bozan ve miktarına göre canlıyı öldürebilen madde, ağı” anlamı taşımaktadır (TDK, 2021). Toksik kavramı, fen ve sağlık bilimlerinden sonra yönetim yazınında ilk kez Marcia Lynn Whicker tarafından ele alınmıştır (Dagless, 2018). Whicker (1996), o zamana kadar literatürde liderliğin olumsuz yönlerini ele alan tanımlamalar olsa da ilk kez toksik liderlik kavramını ortaya atarak, çalışanların bencil ve kötü niyetli birisi tarafından korku ve hileyle yönetilmesini toksik liderlik olarak kavramsallaştırmıştır (Whicker, 1996). Whicker’in liderlik bağlamında yaklaştığı toksiklik kavramına, Frost (2003) “örgütsel toksisite” kavramını ortaya atarak konuyu ilk kez organizasyon boyutuyla ele almıştır.

2.1.2. Örgütsel toksisite ve toksik üçgen

Örgütsel toksisite; bireylerin iş ortamlarında problem yaşamalarına yol açarak çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen, bu nedenle de negatif tutum ve davranışlara neden olan çalışma ortamı olarak tanımlanmaktadır (Günsel, 2017). Amaç ve hedeflere ulaşmada yetersizlik, iyi bir yönetim ve liderlik eksikliği, çalışanlarda memnuniyetsizliğin ve iyimserliğin olmayışı, örgüt iç iletişim

kanallarının kapalı olması, genel itibarıyla cezalandırıcı bir sistemin olması, alınan kararları sorgulama imkanının olmaması, hoşgörüsüzlük, aşırı kontrol ve otoriterlik, duygusal, cinsel ve fiziksel istismar, çalışanların korku ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi toksik örgütlerde olan genel özelliklerdir (Appelbaum & Roy-Girard, 2007:18; Hay, 2012:2). Thoroughgood ve arkadaşları (2018)'na göre yıkıcı liderlik sürecinin anlamak için sadece liderlik davranışlarına odaklanmak yerine, yıkıcı liderlik davranışlarıyla birlikte uyumlu takipçileri ve buna yol açan elverişli ortamı birlikte değerlendirmek gerekmektedir (Thoroughgood vd., 2018). Bu durum, örgütsel toksisitenin ortaya çıkmasına neden olan lider, uyumlu takipçiler ve çevresel etkenlerden oluşan toksik üçgen aracılığıyla açıklanmıştır (Chua & Murray, 2015: 292).

Padilla ve arkadaşları (2007) tarafından ortaya konulan toksik üçgen, üç bileşenden oluşmaktadır. Buna göre ilk bileşen; karizma, kişiselleştirilmiş güç kullanımı, narsisizm, olumsuz yaşam temaları ve nefret ideolojisine sahip olan yıkıcı liderlerdir (Padilla vd., 2007). Ancak yıkıcı liderlik, toksik üçgenin sadece bir parçasıdır. Duyarlı takipçilere ve elverişli bir ortama sahip olmayan liderin, yıkıcı liderlik davranışı sergileme olasılığı daha düşüktür (Schneider, 2021: 9). Toksik üçgenin ikinci bileşenini uyumlu takipçiler oluşturmaktadır. Uyumlu takipçiler de gizli anlaşma yapanlar ve uyum sağlayanlar olmak üzere ikiye ayrılırlar. Liderleri izleyen takipçiler genel itibarıyla ahlaki eylemlerde bulunan liderlere uyup onlara destek olurken, toksik üçgende bulunan takipçiler korku sebebiyle ya da liderle bazı menfaat birliktelikleri olduğu için onlara destek olmaktadır. Uyumlu takipçiler, profesyonel, politik veya finansal faydalar elde etmek adına liderin toksik davranışlarına karşı gelmez, aksine desteklerler. Uyum sağlayanların toksik davranışlara sessiz kalmalarının nedeni; gizli anlaşma yapanların menfaat beklentilerinin aksine liderin yaptığı davranışları sorgulayacak ve lider tarafından kazanılmış otoriteye karşı çıkacak öz saygıdan yoksun olmalarıdır (Pelletier vd., 2019: 5). Toksik üçgenin üçüncü ve son bileşeni ise lideri, takipçileri ve onların etkileşimleri çerçeveleyen çevresel bağlamdır. Liderler, istikrarsızlığın getirmiş olduğu belirsizlik ile radikal değişimler yapabilirler. Bunun yanında çalışanlar tarafından algılanan bir tehdidin varlığı, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin yüksekliği gibi zayıf kültürel değerlerin olması da örgütsel toksisitenin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Padilla vd., 2007).



Şekil 2. 1 Toksik Üçgen

Kaynak: Padilla vd., 2007: 180.

2.1.3. Toksik liderliğin tanımı

Yönetim ve organizasyon alanında liderlik araştırmalarının çok önemli bir bölümü, genel olarak etkili liderlik tarzlarını ortaya koymaya ya da takipçilerin örgütsel hedefler etrafında nasıl birleştirileceklerini belirlemeye odaklanmıştır. Öyle ki etkili liderliğinin doğasını, öncüllerini ya da sonuçlarını detaylandırmayı amaçlayan araştırmalar; liderlik araştırmalarının “kutsal kalesi” gibi kabul edilmiş ve bu amaçla yapılan araştırmaların sayısı giderek artmıştır (Erickson vd., 2007: 27). Ancak her ne kadar araştırmaların çoğu liderliğin etkili ve faydalı yönlerine odaklanmış olsa da kabul edilmelidir ki liderliğin bir de diğer yüzü yani karanlık tarafı bulunmaktadır. Klasik araştırmalarda görünen odur ki liderliğin bu karanlık tarafı sosyal bilimciler tarafından göz ardı edilmiş ve üzerine yeterince odaklanılmamıştır (Padilla vd., 2007: 177). Şüphesiz ki geleceğin liderlerinin yetiştirilmesinde etkili liderlik davranışlarının öğrenilmesi ve öğretilmesi çok önemli bir unsur olsa da liderlerin kuruma ve çalışanlara zararlı olabilecek davranışlarını tanımak da aynı derece de önem arz etmektedir (Mehta & Maheshwari, 2013: 2). Liderliğin olumlu ve faydalı tarafına oranla, karanlık ve zararlı tarafına yönelik yeterli seviye de akademik çalışma olmamasına rağmen, bazı liderlik tarzlarının karanlık özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu liderlik tarzları; yıkıcı liderlik, küçük tiranlar, zorba liderlik ve toksik liderliktir (Çeliker, 2020:8).

Literatürde despotik liderlik (De Hoogh & Den Hartog, 2008), itici liderlik (Bligh vd., 2007), raydan çıkmış liderlik (Einarsen vd., 2007) gibi farklı kavramlarla yer alan yıkıcı liderlik (Mackey vd., 2021); bir lider ya da yöneticinin, kuruluşun amaç ve hedeflerini, kaynakların etkin kullanımını, çalışanların refahını ve iş memnuniyetini baltalamak ya da sabote etmek suretiyle kurumun meşru olan çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışları olarak açıklanmaktadır (Einarsen vd., 2007: 208). Bu tür liderlik tarzı sergileyen kişiler, çalışanları örgütsel hedef ve çıkarlarının aksi yönünde hareket etmeye teşvik ederek, sadece kuruma değil aynı zamanda çalışanlarına da zarar verirler (Krasikova vd., 2013: 1311). Yıkıcı liderlik anlık bir öfke patlaması ya da hatalı bir davranışın aksine sistematik olarak yıkıcı davranışları ifade etmektedir. Astların suistimal edilmesi ve yasa dışı davranılması da dahil olmak üzere kuruluşun hedeflerine ulaşmasına karşı çıkararak, meşru çıkarlara karşı sistematik olarak hareket etmek yıkıcı liderlerin belirgin özellikleridir (Aasland vd., 2010: 439).

Bir başka karanlık liderlik türü olan ve Ashforth (1994) tarafından kavramsallaştırılan küçük tiranlık; kişinin kendi güç ve otoritesini başkaları üzerine hükmetmek amacıyla yöneltmesi olarak tanımlanmıştır (Ashforth, 1994:755). Keyfilik ve kendini beğenmişlik, astların küçük düşürülmesi ve aşağılanması, ulaşılabilir olmaktan uzak ve kendi menfaatine odaklı olmak, çatışmacı ve fikirlerini dikta eden bir tutum takınmak, çalışanları nedensiz yere cezalandırmak gibi davranışlar küçük tiranların özellikleridir (Ashforth, 1997: 127).

Zorbalık; mağdurun medeni haklarını ihlal eden bir dizi damgalayıcı saldırıya maruz kaldığı süreci ifade etmektedir (Quine, 2001: 74). İş yerinde zorbalık ise bir ya da birden fazla çalışana yönelik bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleştirilen, ancak maruz kalanlar tarafından istenmeyen, aşağılanma, gücenme ve sıkıntıya yol açabilecek, tekrar eden davranış, eylem ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Hoel vd., 2010: 454). Zorba liderler, çalışanlarını işten çıkartmayla korkutarak tehdit etme, iş için gerekli bilgileri saklama, agresif bir şekilde göz teması kurma, başkalarının yanında alay etme ya da küçük düşürme gibi davranışlar sergilemektedir (Aryee vd., 2007: 191). Son zamanlarda oldukça ilgi gören ve liderliğin karanlık yüzünü gösteren bir diğer liderlik tarzı ise toksik liderliktir.

Wilson-Starks (2003) toksik liderliği; çalışanların coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilik gibi duygularını zehirleyerek bireylere ve bunun sonucunda kurumlara zarar veren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır (Wilson-Starks, 2003: 2). Toksik lider; liderlik ettiği kurum ve kuruluş üzerinde zehirli etkileri olan, yıkıcı davranışları ve

işlevsiz kişilik özellikleri ile kişi, grup ve kurumlar üzerinde ciddi ve kalıcı zararlı etkiler bırakan liderdir (Lipman-Blumen, 2006: 5). Toksik liderler, takipçilerinin moral ve motivasyonunu bozmaya ve onları altından kalkamayacağı iş yükleri ile görevlendirmeye meyilli olan kişilerdir. Ayrıca bu tarz liderler çalışanların, kendi kararlarını ve eylemlerini sorgulamaması için gücü kötüye kullanma eğilimindedir (Mehta & Maheshwari, 2013:4).

Toksik liderler; astların refahını düşünmeyen ve bu konuda bir endişe taşımayan, örgüt iklimini olumsuz etkileyen bir kişiliğe sahip olan ve takipçilerinde öncelikle kendi çıkarlarını düşünen bir algı yaratan liderlerdir (Reed, 2004: 67). Bu tarz liderler önceden bir nefret ideolojisine sahiptir. Toksik liderler yüksek seviyede narsist özellikler taşıyan, kişiselleştirilmiş bir güç ihtiyacına ve olumsuz yaşam tarzlarına sahip bireyler olarak tasvir edilir (Chua & Murray, 2015: 293). Toksik liderlikle ilgili bir çok araştırma; astlarını azarlayan, küçümseyen, zorbalık eden, astların kontrolünde olmadığı halde bazı işlerden onları sorumlu tutan, astlarının daha fazla çalışmasını isteyen ve olması gerektiğinden daha fazla fedakarlıkta bulunmasını bekleyen liderlerin hikayelerini içermektedir (Schmidt, 2008: 4). Kendi fikirleri dışındaki fikirlere önem vermeyen ve başkalarını ikna etmek için tehdit ve zorbalık yapmaktan çekinmeyen toksik liderler, ortaya çıkan başarılarla övünürken başarısızlık durumunda başkalarını suçlarlar (Kimura, 2003: 28). Bu tür liderler işlerini layıkıyla yerine getirmek için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmamaları nedeniyle, astlarını korkutmak, yıldırma, hayal kırıklığına uğratmak hatta sonu astların işten ayrılmasına neden olabilecek davranışlar sergilerler (Baloyi, 2020: 3). Tüm bu özellikleri nedeniyle toksik liderleri tarif ederken “sessiz katil” metaforu da kullanılmaktadır (Walton, 2007). Toksik liderlerin kısa dönemde başarı elde etme şansları olsa da uzun vadede örgütsel kültüre ve çalışanlara önemli zarar verip ciddi maliyetlere yol açabilmektedir (Weberg & Fuller, 2019: 23).

2.1.4. Toksik liderlerin özellikleri ve davranışları

Wilson ve Starks (2003)’a göre toksik liderlerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki toksik liderlerin aşırı kontrol nedeniyle yaratıcılığı ortadan kaldırması ve çalışanların sadece kendi koyduğu katı kurallar çerçevesinde hareket ederek oluşturduğu vizyon doğrultusunda bir robot gibi davranmalarını beklemesidir. Bir diğer özelliği toksik liderlerin ciddi bir iletişim sorunu yaşamaları ve bununda örgütsel atmosfer üzerinde etkili olmasıdır. Toksik liderler, bilgileri sıkı bir şekilde kontrol altında tutarak çalışanların daha az etkili olmasını ve bu nedenle de hayal kırıklığı ve güvensizlik

yaşamalarını sağlamaktadır. Üçüncü ve son özelliği ise oluşan güvensizlik ortamı nedeniyle çalışanlar arasında üretken ilişkiler gelişmesine engel olmasıdır. Toksik liderliğin etkisiyle çalışanlar ekip çalışmasından uzak olmakla beraber birbirinin yanında tedirgin olmakta, birbirine yabancılaşmaktadır (Wilson-Starks, 2003: 3).

Amerikan ordusunda toksik liderliğin ne ölçüde var olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışma da Williams (2005) toksik liderlerin beceriksiz, yetersizlik duygusuna sahip, bencil, aç gözlü, kötü niyetli, arızalı, hoşnut olmayan-şikayetçi, korkak, kibirli, güvensiz, su istimal edici, uyumsuz, sorumsuz, aşırı hırsları olan, hileci özellikleri olduğunu belirtmiştir (Williams, 2005). Holloway ve Kusy (2010)'a göre; başkalarını küçük düşürme, dalga geçen sözler söyleme, dikkatleri başkalarının hataları üzerine çekme, başkalarının düşüncelerine güvenmeme, agresif ve pasif davranışlar takınma, kendi alanını muhafaza etme, geri bildirimleri kabul etmeme, davranışlarının toksik olduğunun farkında olmama, ekip üyelerinin davranışlarını takip etme, takım çalışmasına müdahale etme, diğer çalışanları otoritesini kullanarak cezalandırma toksik liderlerin çalışma hayatında göstermiş olduğu davranışlardır (Holloway & Kusy, 2010: 336).

Toksik liderler, daha önce ifade edildiği gibi örgütsel çıkarılardan çok kendi menfaatlerini öncelerler. Bu davranışlarını, çalışanların işe alım sürecinde de sürdürürler. İşe alım aşamasında çalışanın sahip olması gereken yeteneklerden ziyade kendisine sadakat duyacak kişileri tercih ederek bu kişilerin ihtiyaçlarını belirleyip manipüle ederler. Böylece çalışanların kendisine sadık kalmasını sağlayarak güvensizlik ortamı yaratırlar. Çalışanlar, örgütsel işlerle ilgilenmek yerine birbirleriyle çatışmayla zaman geçirir ve kendilerini korumak için çaba sarfederler. İstedikleri kişileri işe almak ya da işten çıkarmak için mevcut düzeni alt üst edip kendi destekçilerini istihdam ederler. Örgütün kendi kontrolünde olduğu algısı yaratarak korku yaratırlar ve örgütte devamlı olmak kendilerine sadık olmaktan geçer (Hitchcock, 2015: 21-22). Toksik liderler çalışanlarından her şeyden önce sadakat bekler, tüm başarıların kendi hesabına yazılmasını isterken herhangi bir başarısızlık durumunda sorumluluğu astlarının üzerine atarlar (Berdahl vd., 2018: 434).

Her zaman herkesten daha akıllı olduklarını düşünen toksik liderler; astlarının ya da mevkidaşlarının kendisinden daha az etkili ve daha az yetkin, tembel ve güvenilmez olduklarını düşünür (Baboş & Rusu, 2020: 183-184). Lubit (2004)'e göre narsist özellikler taşıyan toksik liderler, kibirli, başkalarını değersizleştiren, empatiden yoksun ve merhamet duygusundan mahrumdurlar. Toplumsal kurallardan kendilerini azade

görerek herhangi bir pişmanlık duygusu hissetmeden insanları sömürmeye devam ederler (Lubit, 2004: 3). Çelişkili gibi gözükse de toksik liderler çatışmadan kaçınırlar. İnsanlarla yüzleşmek yerine, kendi egolarını şişirirler ve çatışmayı bastırmak adına marjinalleşirler (Hitchcock, 2015: 22). En genel şekliyle ifade etmek gerekirse toksik liderler çalışanları, çalışma ortamını ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen ve zarar veren liderlerdir (Çelebi vd., 2015: 252). Toksik liderlerin sergiledikleri diğer davranış ve tutumlar aşağıda sıralanmıştır (Wilson- Starks, 2003; Lipman-Blumen, 2010; Reyhanoğlu & Akın, 2016; Weberg & Fuller, 2019):

- Yaratıcılığın ortadan kaldırılarak, aşırı kontrol yoluyla çalışanların kendisinin ortaya koyduğu fikirler haricinde bir fikir üretmesini engellemek, emirlerini robot gibi uygulayacak kendi ortaya koyduğu vizyon yönünde hareket edecek çalışanları tercih etmek,
- Lider-çalışan, çalışan-çalışan arasında iletişim eksikliği yaratarak çalışanları bilgidен soyutlamak ve güvensizliğin hâkim olduğu bir örgütsel ortam inşa etmek,
- Güvensizliğin yarattığı etkiyle üretken olmayan insan ilişkilerine ve insanların birbirilerine yabancılaşmasına neden olmak,
- Takipçilerini, meşru ve etik olmayan yollarla (korkutarak, zayıflatarak, küçük düşürerek, haklarından mahrum ederek, işkence ederek, terörize ederek) olduklarından daha kötü duruma düşürmek,
- Çalışanlarla sadece iş konusunda etkileşim kurmak, insani yönü göz ardı etmek,
- Takipçilerinin temel insan haklarını dahi ihlal etmek,
- Suç teşkil eden ve etik olmayan davranışlarda bulunmak,
- Takipçilerin en temel korkularını ve ihtiyaçlarını manipüle etmek,
- Liderin eylemlerini ve yargılarını kabul ettirmeye zorlayarak yapıcı eleştirileri bastırmak,
- Kasıtlı olarak yalan söyleyerek ve sorunlara yanlış teşhis koyarak takipçilerini yanıltmak,
- Yeni liderler seçilmesini engellemek için çeşitli oyunlar oynamak ve totaliter bir yönetim inşa etmek,
- Kendi halefleri de dahil olmak üzere yeni liderler yetiştirmede başarısız olmak,
- Günah keçileri belirleyerek, diğerlerini onları aşağılamaları için yönlendirmek,
- Örgüt içinde devamlı olarak negatif bir iklim oluşturmak,
- Ellerindeki yönetim gücünü sonuna kadar kullanmak,

- Herkesten her zaman daha akıllı olduklarını düşünmek.

2.1.5. Toksik liderliğin boyutları

2.1.5.1. Otoriter liderlik

Otoriter liderlik, liderin güçlü bir otoriteye sahip olduğu ve astların bu güce karşı itaat etmelerinin beklendiği liderlik tarzıdır (Cheng vd., 2004: 91). Otoriter liderler, kendi belirlediği bir yapı içerisinde kurallar koyarak, kurallara uyulması halinde ödül vadeden uyumladığında ise cezalarla tehdit eden liderlerdir (Aryee vd., 2007: 193). Bir başka ifadeyle çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için yasal, ödüllendirme ve cezalandırma yetkilerinden faydalanan liderlerdir (Köksal, 2011: 108).

Literatüre göre otoriter liderlerin dört önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar; takipçilerin kararlara katılımı ya hiç yoktur ya da oldukça sınırlıdır, tüm önemli kararları kendileri alırlar, örgütsel süreçleri ve çalışma yöntemlerini kendileri belirlerler ve grup üyelerine güvenleri oldukça azdır (Maloş, 2012: 416). Otoriter liderlerin, takipçilerine olan mesafeli davranışları, takipçilerin liderleriyle özdeşleşme potansiyelini azaltmaktadır (Shen vd., 2019: 500). Otoriter liderler, astları üzerinde kişisel hâkimiyetlerini sürekli vurgularlar, otoriteyi kendi üzerinde merkezi bir hale getirirler ve tek taraflı karar verirler (Tsui vd., 2004: 8; De Hoogh vd., 2015: 3).

Otoriter liderler, organizasyonda neye ihtiyaç duyulduğuna ilişkin kendi algılarına dayanarak, çalışanlara yaptırmak istediklerini dikte etme eğilimindedirler. Bu dikte etme yaklaşımı sürekli olarak sergilendiğinde örgütsel ortamda yaratıcılığı ortadan kaldırmakta ve çalışanlarda fikirlerinin önemli olmadığı algısı yaratmaktadır (Gokenbach & Thomas, 2020: 192). Otoriter liderler, izleyenleri üzerinde mutlak kontrole sahiptirler. Tüm kararlar ve örgütsel süreçler hakkında çalışanlarına baskı uygularlar. Grup üyelerine kararlarda veya önemli görevlerde nadiren güvenirlir (Cherry, 2006). Otoriter liderler, yetkilerini kötüye kullandıkları zaman çalışanlar tarafından diktatör olarak görülürler. Ayrıca uzlaşmadan uzaktırlar ve çoğu zaman davranışlarının nedenini açıklamayı reddederler (Chukwusa, 2018: 2).

Otoriter liderlerin, çalışanlara güvenmemeleri (Khan vd., 2015: 85), aşırı kontrol yoluyla işleyişi sürdürmeleri (Cherry, 2006: 2), başkalarını kendi çıkarları uğruna kullanmaları, kendilerini diğerlerine göre yetenekli hissetmeleri, gerçekçi ve uygulanabilir taleplerde bulunmamaları ve çalışanların kendisi ne isterse kararları sorgulamadan sadece onu takip etmeleri gerektiğine inanmaları (Iqbal vd., 2015: 3-5)

yönüyle toksik özellikler gösterirler. Bununla birlikte otoriter liderlik, komuta edici bir tarzda hareket etmesi ve mikro yönetim gibi özellikleriyle de toksik unsurlar içermektedir (Schmidt, 2008: 11-12). Toksik liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanlara benzer olarak otoriter liderlerin de davranışları çalışanların kendilerini haksız muameleye uğramış ve değersiz hissetmesine neden olabilmektedir (Anderson & Brown, 2010: 76).

2.1.5.2. İstismarcı yönetim

İstismarcı yönetim ile ilgili çalışmalarda öncü sayılan Tepper (2000)'e göre istismarcı yönetim; yöneticilerin fiziksel temas olmaksızın astlarına yönelik olarak düşmanca, sözlü ya da sözsüz davranışlarına sürekli olarak ne ölçüde maruz kaldıklarına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Tepper, 2000: 478). Bir diğer ifadeyle istismarcı yönetim; yöneticilerin aşağılayıcı isimler kullanmak, bağırarak, işini kaybetme ile ilgili tehditler savurmak, gerekli bilgileri iletmemek, agresif göz teması kurmak, başkalarının önünde alay ederek küçük düşürmek gibi davranışlarla astlarını psikolojik olarak olumsuz bir muameleye maruz bırakması olarak tanımlanmaktadır (Keashly & Harvey, 2005: 265; Harvey vd., 2007: 87).

İstismarcı yönetimin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki; istismarcı yönetim algısı objektif değil subjektif bir değerlendirmedir. Yani kimi çalışanlar sergilenen davranışları istismarcı yönetim olarak algıladıkları, kimi çalışanlar bu şekilde algılamamaktadır (Tepper, 2000: 478). İstismarcı yönetim bir defaya mahsus bir davranışa maruz kalmaktan çok bu davranışlara sürekli olarak maruz kalınmasını ifade etmektedir (Harvey vd., 2007: 265). Üçüncü özelliği ise istismarcı yönetim çalışanların sözlü ya da sözsüz düşmanca davranışlarına maruz kalmakla ilgilidir ancak bu davranışın içerisinde fiziksel temas yoktur (Harris vd., 2007: 253).

Liderler kimliklerine, güç ve kontrol duygularına veya sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerine yönelik tehditlerle karşılaştıklarında yetkilerini kötüye kullanma yoluna gidebilmektedir. Bireyler, kurumsal merdivenleri yönetsel rollerle tırmandıkça, yetkinliklerine karşı tehdit hissettiklerinde ve bu tür rollere layık olduklarını kanıtlamak için saldırganlık eğilimi gösterebilmektedir (Tepper vd., 2017: 139). Toksik liderler, korku yaratmayı önemli bir enstrüman olarak kullanarak, kovma ya da düşük performans puanı verme gibi tehditler aracılığıyla çalışanları kontrol altında tutmayı amaçlarlar. Kişilerarası ilişkilerde genellikle zorbalık özelliklerini gösterirler (Tavanti, 2011: 131). İstismarcı yöneticilerde toksik özellikler taşıyan ve adam kayırma,

koşulsuz olarak cezalandırma ve zorlama gibi zararlı eylemlerle karakterize edilmektedir (Pelletier, 2010: 374).

2.1.5.3. Narsisizm

Narsisizm terimi literatürde ilk kez, kendi yansımasına aşık olan Yunan miti Narcicissus'un sapkın benliğinin klinik durumunu tanımlamak için 1898 yılında bir psikanalitik teorisyeni olan Havelock Ellis tarafından kullanılmıştır (Rosenthal & Pittinsky, 2006: 618). Psikanaliz alanında oldukça ilgi gören narsisizm, sonrasında birçok bilim insanı tarafından araştırma konusu edilmiş ve narsist kişilik özelliğinin muhtevasıyla ilgili belirli özellikleri ortaya konulmuştur. Narsist kişiler; özel ve benzersiz olduğu düşünülen, kibirli, yetki, güç ve itibar arzusu olan, empati yeteneğinden yoksun, böbürlenmiş, dikkat çekmek ve hayranlık uyandırmak için fırsat arayan özelliklere sahip kişiler olarak karakterize edilmektedir (Jones vd., 2004; Duchon & Drake, 2009; Campbell vd., 2011).

Büyükleme, kibir, kendini kaptırma, kırılabilir öz saygı ve düşmanlığı kapsayan narsisizm, birçok liderin ortak özelliğidir (Rosenthal & Pittinsky, 2006: 317). Çünkü narsisizm, liderlik pozisyonunu elde etme isteğinin arkasındaki itici güçtür. Diğer bir ifadeyle narsist kişilik özelliklerine sahip olan bireyler liderliği elde etmek için daha fazla istekli olmaktadır. Narsist liderler, ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarına değil sadece kendilerine güvenmeleri gerektiğini düşünürler. Kimsenin sadakatine ve sevgisine güvenilmeyeceğini varsayan narsist liderler, güvensizlik duyguları ile başa çıkmak için diğer bireyler üzerinde yeterlilik ve yetkinlik, güç ve statü, prestij ve üstünlüklerini kurmak için çaba sarfederler. Bununla birlikte narsist liderler, diğer bireylerin kendilerine duyduğu yüksek saygıyı kabul etmelerini ve ihtiyaçlarını karşılamayı bir gereklilik olarak görürler. Dolayısıyla narsist kişilerin davranışlarında en dikkat çekici nokta ilişkilerini sömürücülük üzerine kurmuş olmalarıdır. Hayatta özel olarak ilgi görmeleri gerektiğini düşünen narsist kişilik özelliklerine sahip olan liderler, kendi isteklerini diğer bireylerin isteklerinden önemli görür ve kendilerine hizmet edilmeye hakları olduğuna inanırlar (De Vries & Miller, 1985; Ouimet, 2010).

Narsist liderler, elinde buldukları kontrolü gösterişli olarak sundukları benlikleri için destek bulmak amacıyla kullanabilirler. Yakın çevresinde bulunanlardan kendisine aşırı bir saygı duymasını beklerler. Belirli bir alandaki uzmanlığını kurnazlıkla birleştirdiğinde erken dönemde başarılı olabilir ve bu başarıdan elde ettiği gücü muhaliflerini bertaraf etmek, eleştirilerin dile getirilmesini önlemek için

kullanabilirler (Glad, 2002: 25). Narsist liderlikle karakterize edilen kişisel çıkarları ön planda tutma, bencillik, bireysel yetersizlik, kendini geliştirme aynı zamanda toksik liderliğin özelliklerini yansıtmaları nedeniyle toksik liderliğin bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Schmidt, 2008: 10-11).

2.1.5.4. Kendi reklamını yapma

Toksik liderliğin boyutlarından bir diğeri olan kendi reklamını yapma çalışma hayatında yaygın olarak kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinden birisidir. Kendi reklamını yapma (self-promotion) bireylerin, örgüt üyelerinin gözünde yetkin görünebilmek amacıyla yeteneklerini ve başarılarını ortaya koyma çalışmalarıdır (Bolino & Turnley, 1999: 190; Gwal, 2015: 39). Kendi reklamını yapan bireyler, kendini tanıtan belirli ifadeleri kullanarak izleyenlerin karşısında olumlu nitelik ya da özelliklere sahip olduğuna ikna etmeye çalışmaktadır (Ellis vd., 2002: 1201). Bu yöntem bireyin, imajını güçlendirmeyi ve statüsünü sürdürmeyi amaçladığı, özellikle rekabetçi bağlamda kullanılan bir izlenim yönetim biçimidir (Deschacht & Maes, 2017: 77). Bu tür davranış sergileyen bireyler, diğerleri tarafından kendini beğenmiş ve ukala şeklinde algılanarak olumsuz bir izlenim de bırakabilmektedir (Yücel, 2013: 10).

Kendi reklamını yapma davranışının narsist kişilik özellikleri ile ilgisi bulunmaktadır. Narsist kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, kendi reklamını yapma fırsatını algılamaya yatkındır. Hatta bariz bir şekilde bu taktiği kullanmaması gereken koşullar altında dahi aşırı büyüklenmeci benlik sunumuna devam edebilirler (Morf, 2006: 1506). Yüksek benlik saygısına sahip olan bireyler sosyal çevreleri tarafından değer görmek isterken, narsistler üstün olan özelliklerine öne çıkarmak isterler (Horvath & Morf, 2010: 585). Çünkü onlar için, olumlu olan nitelikleri artırmak yerine olumsuz özelliklerin gizlenmesi ve iyi olan özelliklerin ön plana çıkarılması imajlarını güçlendirmenin daha kısa bir yolu olarak görülmektedir (Islam vd., 2019: 272).

Kendi reklamını yapma, toksik liderlerin sıkça başvurduğu izlenim yönetimi taktiklerinden birisidir. Çünkü toksik liderlerin kendi çıkar ve menfaatleri örgütsel çıkar ve menfaatlerden daha önemlidir. Dolayısıyla çalışma ortamında sadece kendine menfaat sağlayan çalışanlara yardımcı olmakta ve onların kazandığı bir başarıyı kendi başarısı gibi göstermekten çekinmemektedir (Küçük, 2020: 15). Toksik liderler, kendi reklamını yapma yolu ile üst düzey yöneticileri karşısında kendi çıkarlarını korumaya alırken, astlarından ya da rakiplerinden gelen riskleri azaltmayı amaçlarlar (Schmidt,

2008: 88) ve astlarının tanınma, ödülleri ve başarı elde etme, yetkinlik gibi potansiyel kaynaklarını azaltırlar (Schmidt, 2014: 49).

2.1.5.5. Öngörülemezlik

Toksik liderliğin son boyutu olan öngörülemezlik; nasıl davranacağı kolayca tahmin edilemeyen ve bu nedenle de çalışanların korkmuş ve tetikte beklemesini neden olan liderlik özelliğini ifade etmektedir (Dobbs, 2014: 37). Öngörülemezlik, toksik liderin ruh halinde meydana gelen dramatik değişimlerin davranışlarına yansımaları olarak açıklanmaktadır (Reyhanoğlu & Akın, 2016: 448). Liderin davranışları arasında tutarsızlık olması, önceden kabul ettiği ve onayladığı bir konuyu daha sonra tam aksine bir şekilde reddetmesi bu davranışlara örnek olarak verilebilir (Akça, 2021: 21). Herhangi bir gerekçe göstermeden çalışanlara öfkelenen toksik liderin o gün ki ruh hali, örgütün atmosferi üzerinde belirleyici olmaktadır (Küçük, 2020: 16).

Öngörülemezlik, kötü lideri daha da kötü yapan bir mekanizma gibidir. Yöneticisinin nasıl davranacağını bilemeyen çalışanlar, öngörülemeyen biriyle çalışmaktansa tutarlı ama berbat biriyle çalışmayı daha tercih edilebilir bulurlar. Bunun nedeni; astların yöneticilerin nasıl davranacağını bilmeleri durumunda istismarcı ve otoriter davranışlarla nasıl baş edeceklerini planlama şansına sahip olmalarıdır. Çünkü liderin öngörülemez davranışları, astları bu davranışlar karşısında savunmasız bırakmaktadır (Schmidt, 2008). Toksik liderlerin öngörülemez davranışları nedeniyle ne tür bir davranışla karşılaşacağını bilemeyen çalışanlar, bu belirsizlik nedeniyle daima gergin olurlar (Orunbon vd., 2022: 6) Öngörülemezliğin neden olduğu istikrarsızlık, çalışanların morallerinin zayıflamasına ve performanslarının düşmesine neden olabilmektedir (Klahn Acuña & Male, 2022: 2).

2.1.6. Toksik liderlikle ilgili araştırmalar

2.1.6.1. Yurt dışındaki araştırmalar

Literatürde yıkıcı, narsisist, zorba, otoriter liderlik gibi liderliğin karanlık yüzüne yönelik olarak çalışmalar yapılmış olsa da toksik liderliğin yeni bir kavram olması nedeniyle konu ile ilgili öncü araştırmaların kavramsal çerçeveyi ortaya koymaya yönelik olduğu görülmektedir. İlk kez Whicker (1996) tarafından ortaya atılan kavram, Wilson-Starks (2003), Reed (2004), Lubit (2004), Lipman ve Blumen (2010) gibi araştırmacılar tarafından teorik olarak tanımlanmıştır. Amerika'da özellikle askerî

kurumlar da yapıldığı dikkat çeken araştırmaların; ordu da toksik liderlik algı düzeyini belirlemek, toksik liderliğin öncülleri ve sonuçları ortaya koymak, toksik liderliğin örgütsel kültür üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir (Steele, 2011; Aubrey, 2012; Box, 2012; Schmidt, 2014).

Bununla birlikte farklı ülkelerdeki tarihî, siyasi, girişimci kişilerin toksik özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar da dikkat çekmektedir. Bengtsson ve arkadaşları (2016) yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü ve toksik liderlik arasındaki ince çizgiyi ortaya koymak amacıyla Steve Jobs'un söylemlerini analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda; iki liderlik tarzındaki büyük benzerlikleri ortaya koyan araştırmacılar, bir liderin eylemlerinin yorumlanmasına bağlı olarak hem toksik hem de dönüşümcü olarak algılanabileceğini sonucuna ulaşmışlardır (Bengtsson vd., 2016).

Robinson ve Topping (2013) ahlaki ve toksik liderlik arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Martin Luther King Jr. ve Adolf Hitler'in söylemlerini analiz etmiş, çalışma sonucunda Martin Luther King'in iyimser bir dil kullanırken; Adolf Hitler'in daha saldırgan bir dil kullandığını tespit etmişler ve söylemlerini giderek agresifleştirdiği sonucuna ulaşmışlardır (Robinson & Topping, 2013). Bir başka araştırma da ise Yugoslavya eski devlet başkanı Slobodan Milošević toksik lider olarak ifade edilirken, karizmatik liderlik özelliklerinin aynı zamanda toksik özelliklerde taşıyabileceğine vurgu yapılmıştır (Popoiu vd., 2012). George W. Bush, Tony Blair, Robert Mugabe toksik liderlik bağlamında ele alınan diğer siyasi liderlerdir (Herbert, 2011; McAnulla, 2011; Tendi, 2011).

Toksik liderliğin, örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmalar giderek artış göstermektedir. Toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Meta ve Maheshwari (2013), Foster (2018), Yaghi (2019), ve Honer ve Burchell (2022) toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Mehta & Maheshwari, 2013; Foster, 2018; Yaghi, 2019; Honer & Burchell, 2022). Akca (2017), Labrague ve arkadaşları (2020) ve Hattab ve arkadaşları (2022) toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Analiz sonucunda elde edilen bulgularda; toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Akca, 2017; Labrague vd., 2020; Hattab vd., 2022).

Coakley (2021) ve Zia-ur-Rehman vd. (2022) toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, toksik liderlik ile çalışan sessizliği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Coakley, 2021; Zia-ur-Rehman vd., 2022).

Saqib ve Arif (2017) araştırmalarında toksik liderlik davranışları ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çalışan sessizliğinin aracılık rolü oynadığını tespit etmişlerdir (Saqib & Arif, 2017). Behery ve arkadaşları (2018) ve Abdallah ve Mostafa (2021) toksik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, Hithock (2015)'in gerçekleştirmiş olduğu çalışmada toksik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Hitchcock, 2015; Behery vd., 2018; Abdallah & Mostafa, 2021). Naeem ve Khurram (2020) toksik liderliğin çalışan adanmışlığı üzerindeki ilişkisini incelediği araştırmasında, toksik liderliğin çalışan adanmışlığı ile olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, Klahn Acuña ve Male (2022) toksik liderlik ile çalışan adanmışlığı arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edememiştir (Naeem & Khurram, 2020; Klahn Acuña & Male, 2022). Bununla birlikte yapılan araştırmalarda toksik liderliğin iş stresi (Hadadian & Zarei, 2016; Labrague vd., 2020), proje başarısı (Zaman vd., 2022), iş tatmini (Orunbon vd., 2022) üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koyarken, toksik liderlik algısının artmasının üretkenlik karşıtı iş davranışlarında da artışa neden olacağını göstermektedir (Kayani & Alasan, 2021; Hattab vd., 2022; Manaa, 2022).

2.1.6.2. Yurt içindeki araştırmalar

Toksik liderlikle ilgili yurt içinde lisansüstü düzeydeki araştırmalar bakıldığında 27 yüksek lisans, 11 doktora tezi olmak üzere toplamda 38 çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili olarak ilk tez 2013 yılında yapılmış ve bu tarihten itibaren tez sayısında giderek artış yaşanmıştır (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp/> Erişim tarihi: 14.04.2023). Lisansüstü tezlerin uygulama alanına bakıldığında eğitim sektörünün ön plana çıktığı anlaşılmaktadır (Kırba, 2013; Bahadır, 2018; İlhan & Çelebi, 2021; Küçük, 2020; Ertuğrul, 2021; Zenginoğlu, 2021; Bakır, 2022; Karlı, 2022). Eğitim sektörünün yanında, sağlık (Demir, 2019; Karakaya, 2021; Oruç, 2021), turizm (eliker, 2020; Tepebaşı, 2021) ve çeşitli kamu ve özel sektör alanlarında konu ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir (İskit, 2019; Kırca, 2021; Akca, 2021; Kara, 2022). Ünüvar (2023) toksik liderlikle ilgili Türkiye'de lisansüstü tezlerin içerik analizini gerçekleştirdiği araştırmasında sırasıyla; demografik özelliklere göre toksik liderlik, örgütsel bağlılık, iş performansı, psikolojik sermaye, iş tatmini, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm konularının yoğunlukla çalışıldığını ortaya koymuştur (Ünüvar, 2023).

İlhan ve Çelebi (2021) Safranbolu’da görev yapan 385 öğretmen ile gerçekleştirdiği araştırmada toksik liderlik algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Analiz sonuçları toksik liderlik algısının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği göstermiştir (İlhan & Çelebi, 2021). Kahveci ve arkadaşları (2021) tarafından okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini belirlemeyi amaçlayan araştırmada 291 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda; toksik liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kahveci vd., 2019). Çankaya ve Çiftçi (2020) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise örneklem grubu olarak hastane çalışanları belirlenmiştir. 396 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilen analiz sonuçları; toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Çankaya & Çiftçi, 2020).

Bahadır (2018) araştırmasında öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. 495 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile toksik liderlik algıları arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bahadır, 2018). Bir başka araştırmada ise Çetinkaya ve Ordu (2017) ortaokul düzeyinde eğitim veren okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile okul müdürlerinin toksik liderlik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. 352 öğretmenden elde edilen verilerle yapılan analizler neticesinde toksik liderlik ile tükenmişliğin tüm alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülkemizde toksik liderliğin; eğitim örgütleriyle birlikte ilgi gördüğü bir başka alan ise sağlık kurumlarıdır. Karakaya (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Tekirdağ/Çorlu’da hizmet veren özel bir sağlık kurumunda çalışanların toksik liderlik algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların toksik liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Karakaya, 2021). Çankaya ve Çiftçi (2020) araştırmalarında Tokat ilinde bulunan bir kamu hastanesinde çalışanların toksik liderlik algıları ve örgütsel sinizim duygularının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. 396 hastane çalışanından anket yoluyla toplanan veriler ile yapılan analiz sonucunda çalışanların toksik liderlik algıları ve örgütsel sinizim duygularının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çankaya & Çiftçi, 2020). İzgüden ve arkadaşları (2016) yapmış

oldukları araştırmada bir kamu hastanesinde hangi tür toksik liderlik davranışlarına daha çok karşılaşıldığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre narsist liderlik davranışları toksik liderlik davranışları arasında en sık karşılaşılan liderlik davranışı olarak ortaya çıkmıştır (İzgüden vd., 2016). Eğitim ve sağlık örgütlerinin yanı sıra otomotiv sektörü (Börü vd., 2020), gıda sektörü (Kamil & Pekerşen, 2017; Erdem, 2021), bankacılık sektörü (Eriş & Arun, 2020) ülkemizde toksik liderlikle ilgili çalışmaların yapıldığı diğer alanları oluşturmaktadır.

2.2. İş stresi

Bu bölümde; stres kavramı ve stresin aşamaları, iş stresi kavramı ve kapsamı, iş stresine neden olan öncüller ve bu öncüllerin neden olduğu sonuçlara yer verilmiştir.

2.2.1. Stres kavramı

Tarihsel süreçte tüm zamanların en önemli psikolojik sorunlarından birisi olarak değerlendirilen stres, modern dünya da artık hayatın bir parçası haline gelmiştir (Demir, 2018). İlk çağlarda vahşi hayvanlardan korunmak, ağır tabiat koşullarına karşı mücadele vermek, yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılamak gibi etkenlerden dolayı ortaya çıkan stres, günümüzde farkı etkenlerle kendini göstermektedir. Günümüz toplumlarının sürekli bir değişim içinde olması, çalışma ortamında rekabetin çok sert bir şekilde hissedilmesi, bu rekabete ayak uydurulması için hızlı ve yerinde kararlar verilmesi gerekliliği gibi sanayi ve çalışma yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorun (Güney, 2007) insanlar üzerinde yoğun bir stres yaratmakta ve hatta stres çağımızın vebasısı olarak ifade edilmektedir (Aktürk, 2010).

Stres kavramı, etimolojik olarak “gerilme” kavramı ile aynı anlamı taşımaktadır. Bu kelimenin kökleri çok eskilere dayanmakta olup Avrupa-Hint ailesine aittir. İngilizce karşılığı “strain” olan gerilim kelimesinin kökeni, eski Yunancada yular ve boğmak anlamına gelen “strangaleuin” eyleminden türeyen “strangale” kelimesine dayanmaktadır. Benzer şekilde Latince sıkı çekmek, bastırmak anlamına gelmektedir (Chrousos vd., 2013). Bilim dünyasında stres kavramı, ilk kez 17. yy da fizik alanında çalışan bilim insanı Robert Hooke tarafından yapılan çalışma ile önem kazanmış olsa da (Lazarus,1993), günümüzdeki anlamıyla ilk kez Hans Selye tarafından tanımlanmıştır (Reif vd., 2021). Selye ilk kez 1946 da yayınlanan “The Stress of Life” adlı eserinde stresi; vücudun herhangi bir talebe olan tepkisi olarak tanımlamıştır (Selye, 1956).

Literatür incelemesi yapıldığında stres ile alakalı birçok tanımlamanın olduğu görülmektedir. Ancak bu tanımların genel itibariyle üç tipte yapıldığı anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki; stresi, durumsal veya çevresel bir uyaran olarak ele alan uyaran odaklı tanımlamalardır. İkinci kategorideki sınıflandırmada tepkiye dayalı tanımlamalar yer almaktadır. Üçüncü ve son kategorideki tanımlamalar ise stresi hem etki hem de uyaran şeklinde ele alan tanımlamalardır (De Vito, 2009). Uyaran odaklı yaklaşıma göre stres; birey üzerinde gerginliğe yol açan bir kuvvet, tepkiye göre stres; bireyin bir stresör karşısında gösterdiği psikolojik ya da fizyolojik tepki, uyaran ve tepkiye göre stres ise çevresel uyaranların etkileşimi sonucu oluşan bir sonuçtur (Dolan, 2006: 22). Tepkiye dayalı yaklaşıma göre stres, bireyin psikolojik ya da fizyolojik olarak tepki verdiği bir uyaran (Quick vd., 1997) veya verilen bu tepkinin fizyolojik olarak sonuçları olarak ifade edilmektedir (Kemeny, 2003). Etki ve uyaran odaklı yaklaşımda stres; organizmanın algılamış olduğu tehdit ve belirsizliklerle etkileşim içindeyken deneyimlediği bilişsel, duygusal, fizyolojik ve davranışsal tepkilerin bütünüdür (Rick, 2013).

Görüldüğü gibi stres tanımlarının odağında üç bileşen bulunmaktadır. İlki adaptasyon yani uyumdur. İnsanlar çeşitli şekillerde ve sürelerde strese uyum sağlayabilmektedir. İkinci bileşen uyarıcının rolüdür. Genellikle stres etkeni olarak ifade edilen bu uyaran strese neden olan herhangi bir şeydir. Üçüncü bileşen ise psikolojik ya da fizyolojik etkilerdir. Stresin gerçekten ortaya çıkması için stres etkeninin bireye yüklediği talebin normalin üzerinde olması gerekmektedir. Bu da kişiden kişiye değişebilen bir durumdur. Ancak sonuç olarak stresten bahsedilebilmesi için kişi talepleri aşırı olarak algılamalıdır ki aksi takdirde stres aslında mevcut olmayacaktır (Griffin vd., 2016: 139).

Stres, bireyin sahip olduğu enerjiden daha fazla enerji harcaması gereken bir talep ile karşılaştığında meydana gelmektedir. Stresin oluşmasına etki eden dış etkenler, insan zihni tarafından acil müdahale gerektiren bir eylem gibi algılanarak bireyi fiziksel ve zihinsel baskı altına almaktadır. Stres, aslında kişinin hasara uğramasına karşı bir hayatta kalma mekanizması olarak çalışmaktadır. Dikkate alındığında ve müdahale edildiğinde fayda sağlar aksi takdirde zihinsel faaliyetler stresi olumsuz olarak algılayıp zarar verebilmektedir (Araoz, 1998). Dolayısıyla stres; yapıcı-olumlu (eustress) ve yıkıcı-zararlı (distress) olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. Olumlu ya da yapıcı stres; bireye fayda sağlayıp onu yöneldiği iş konusunda motive ederken olumsuz ya da yıkıcı stres, bireyi duygusal ve fizyolojik açıdan olumsuz etkileyen,

motivasyonu ve verimliliği düşüren stres olarak tanımlanmaktadır (Bienertova-Vasku vd., 2020).

2.2.2. Stresin aşamaları

Doğa da yer alan canlıların buldukları çevrede varlıklarını sürdürmelerinin yolu, maruz kaldıkları etkilere, bir başka ifade ile saldırılara tepki göstermekten geçmektedir. Stres ve strese uyum gösterme üzerine önemli çalışmalar yapan Hans Selye, organizmaların çevreden maruz kaldıkları strese nasıl uyum gösterdikleri konusunda araştırmalar yapmış ve bu süreci genel uyum sendromu ile açıklamıştır (Tutar, 2011: 196).

Genel uyum sendromu, organizmanın uzun süre strese maruz kalması sonucu ortaya çıkan sistemik reaksiyonların toplamıdır (Selye, 1946: 119). Selye'ye göre bir organizma sürekli olarak strese maruz kalıyorsa, genel uyum üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; alarm aşaması, direnç aşaması ve tükenme aşamalarıdır (Selye, 1950: 4667). Alarm aşaması, vücudun stresörle karşılaştığı (Leshem & Kuiper, 1996: 4) şok aşamasıdır (Stranks, 2005). Bu aşamada, vücut karşılaşılan tehdit ile başa çıkmak için alarm vermektedir. Birey stresörlere karşı kendini korumak için ya mücadele edecek ya da kaçacaktır (Arden, 2002). Bu aşamada vücutta şu belirtiler görülmektedir (Cranwell-Ward & Abbey, 2005):

- Kalp atışları artar
- Akciğerlerin hava yolları genişler
- Deri ve bağırsakları besleyen kan damarları daralır
- Gözler açılır, göz bebekleri büyür
- Tükürük bezleri pasif olur ağız kurur
- Solunum oksijen alınımını artırmak için daha hızlı hale gelir
- Enerji elde etmek için karaciğerden şeker salınımı olur
- Sindirim durur
- Kaslar harekete hazır hale gelir ve laktik asit salgınır
- Vücut ısıyı dengelemek için terlemeye başlar
- Bağışıklık sistemi engellenir.

Stres devam ettiği takdir de ikinci aşama olan direnç aşamasına geçilmekte ve alarm aşamasında ortaya çıkan belirtiler geçmeye başlamaktadır (Aydoğan & Ekmekçioglu, 2019: 300). Bu aşamada stresin üstesinden gelmek ve karşı koymak için

vücut başa çıkma mekanizmalarını devreye sokmaktadır (McShane & Von Glinow, 2019: 94). Direnç döneminde salgılanan adrenalinden dolayı insanlar yüksek düzeyde aktivite gerçekleştirebilmektedir. Ancak gerçekleştirilen bu aktiviteler dönemin sonuna doğru kişinin fiziksel ve psikolojik olarak zayıflamasına neden olmaktadır. Bu aşama da birey; kızgınlık nöbetleri, küçük problemlere karşı aşırı tepki gösterme, uyku düzeninde değişiklik, öfke patlamaları ve bu durumlardan kaçamama duygusuyla karşılaşabilmektedir (Cranwell-Ward & Abbey, 2005: 35). İnsanların stresörlere direnmek için sınırlı bir kapasiteleri vardır ve eğer stres kaynağı devam ederse birey üçüncü aşama olan tükenme aşamasına geçecektir (McShane & Von Glinow, 2019: 94). Bu aşamada, alarm seviyesindeki belirtiler tekrar ortaya çıkabilmektedir (Stranks, 2005: 9). Alarm aşamasında artık birey maruz kaldığı strese karşı koyamaz bir hale gelmekte ve çeşitli hastalıklara yakalanma riski artmaktadır. Tükenme aşamasında birey kalp, kolesterol, solunum, sindirim, kas ve cilt hastalıkları gibi çok çeşitli rahatsızlar yaşayabilmektedir (Cranwell-Ward & Abbey, 2005: 36).

2.2.3. İş Stresi kavramı ve kapsamı

Çalışma hayatı, insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. İnsanoğlu, günümüzdeki anlamıyla olmasa bile tarihin her safhasında kendisini çalışma hayatının içinde bulmuştur. Batı dillerinde çalışma (work, labor, lavoro, travail, arbeit) kavramının etimolojik kökenleri acı, ağrı, işkence anlamları taşımış (Sarti vd., 2018) ve bu anlamıyla paralel olarak da çalışma kölelerin ya da alt tabakadan insanların yapmaları gereken bir iş olarak görülmüştür (Strangleman & Warren, 2008). Ancak tarihsel süreç içerisinde çalışma, bu anlamından farklılaşarak sadece fiziksel ihtiyaçları karşılamak üzere gerçekleştirilen bir eylem olmaktan çıkmış sosyal ve psikolojik fonksiyonlar da üstlenen bir olgu halini almıştır. Hatta günümüzde çalışma kavramı öyle bir anlam taşımaktadır ki çalışma fikrinin sorgulanması yaşamın sorgulanmasıyla aynı şeyi ifade eder hale gelmiştir (Fleming, 2017). Çalışmak yani bir iş sahibi olmak sadece gelir sağlamanın ötesinde bir psikolojik tatmin ve sosyal statü aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Budd, 2016: 220). Dolayısıyla bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için katıldıkları iş yerleri, zamanlarının önemli bir bölümünü kapsamakta ve önemli bir stres kaynağı olarak da görülmektedir (Faulkner & Patiar, 1997: 100).

Literatür incelemesi yapıldığında iş stresi kavramını açıklamaya yönelik üç yaklaşımın yaygın olarak kabul edildiği görülmektedir. Bunlar; kişi-çevre uyumu

teorisi, sistem teorisi ve rol teorisidir. Kişi-çevre uyumu teorisine göre, bireyin beceri ve yetenekleri, işin talep ve ihtiyaçları ile ne ölçüde örtüşürse o derecede bir uyum sağlanmış olacaktır. Aynı şekilde bireyin iş taleplerini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklar karşılanırsa bir uyum gerçekleşecektir. Dolayısıyla iş stresi, bu ilişkilerin uyuşmadığı durumlar da ortaya çıkan tepki olarak açıklanabilmektedir (Beehr & Newman, 1978: 668). Örneğin Amerikan Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsünün (NIOSH) tanımına göre iş stresi; çalışanın taşıdığı nitelikler, sahip olduğu kaynaklar ve gereksinimleri işin gereklilikleri ile uyuşmadığında ortaya çıkan zararlı fiziksel ve psikolojik tepkiler olarak tanımlanmaktadır (NIOSH, 1999: 6). Bir başka tanıma göre iş stresi, bireylerin bilgi ve yetenekleriyle uyuşmayan ve üstesinden gelmekte zorlandıkları talepler ve baskılara karşı vermiş oldukları bir tepki olarak ifade edilmektedir (Leka vd., 2003: 3). Benzer şekilde Blau da birey ile çevresel talepler arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Blau (1981)'ya göre iş stresi; yalnızca örgütsel taleplerin bireyin yanıt verme kapasitesini aşması durumunda değil örgütsel taleplerin kişinin yetenekleri yanında düşük kalması durumunda da ortaya çıkmaktadır (Blau, 1981: 280). Buna göre iş stresinin ortaya çıkması için bireyin talepleri karşılayacak yetkinlikte olmaması ya da yetersiz kaynak sebebiyle talebi karşılayamaması söz konusudur.

Rol teorisine göre örgütsel politika eksikliği, istikrarın ya da belirli hedeflerin olmayışı, rol çatışması ve rol belirsizliği bireylerin işbirliği içinde takım halinde çalışmasını engellemekte ve çalışanlarda strese neden olmaktadır (House & Rizzo, 1972: 470). Birkaç rolün aynı kişi tarafından üstlenilmesi sosyal açıdan her ne kadar faydalı gibi görülse de rol sayısı arttıkça bireyin strese girme ihtimali de artmaktadır (Kendir, 2020: 3422). Rol belirsizliği ve rol çatışması, aşırı iş yükü, özerkliğin olmaması, çalışanlarda stres oluşumunun en önemli nedenleridir (Westman, 2001; Zohar, 1994). Rol teorisine göre iş stresi, örgütsel ortamda rol belirsizliği ve çatışması, aşırı iş yükü, özerkliğin olmaması sonucu oluşan duygusal ve fiziksel bir tepki olarak tanımlanabilir.

Sistem teorisine göre sistem, belirli parçalardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir. Bu bütün içerisinde her parça kendine özgü bir işleyişe sahip olmasının yanında her parçanın etkinliğinin aynı zamanda birbirine bağlı olmasıdır (Koçel, 2020: 279). Bu yaklaşıma göre; örgüt içerisindeki gruplar örgütün tamamını ve birbirlerini etkilemenin yanı sıra, ondan etkilenirler ve grup içerisindeki bireylerde birbirlerine bağlıdır (Jackson, 1989: 39). Sistem teorisine göre, fiziksel stres belirtileri bedensel

anlamda bir şeylerin ters gittiğine, düşünsel ve duygusal stres belirtileri ise psikolojik sistemde terslikler olduğunu göstermekte ve tekrar dengeye dönülmesi gerektiği ile ilgili bir uyarı yapmaktadır. Stres bu durumda, fiziksel ya da psikolojik anlamda tekrar dengeye dönünceye kadar ki süreç olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2019: 223).

2.2.4. İş Stresinin öncülleri

Araştırmalar iş stresinin nedenleri ile ilgili bir fikir birliğine varılamadığını ve çalışanların strese girmesine neden olabilecek bir çok faktörün olduğunu göstermektedir (Osibanjo vd., 2016). Beehr ve Newman'a göre iş stresi; iş talepleri ve görev özellikleri, rol talepleri, örgütsel özellikler ve örgüt koşulları ve örgütün dış talep-kosulları olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır (Beehr & Newman, 1978: 671). Clarke ve Cooper iş stresine neden olan faktörleri çevresel faktörler ve psikolojik faktörler olarak iki ana başlık altında sınıflandırmıştır (Clarke & Cooper, 2004). Robbins ve Judge iş stresi kaynaklarını çevresel faktörler, organizasyonel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere üç kategoride ele almışlardır (Robbins & Judge, 2013: 631). Harrington'a göre ise işle ilgili stres kaynakları rol talepleri, kişilerarası talepler, fiziksel talepler, örgütsel politikalar ve çalışma şartları olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır (Harrington, 2013: 297). Bu başlık altında iş stresine sebep olan nedenler literatür de yaygın olarak kabul edildiği şekliyle çevresel nedenler, örgütsel nedenler ve bireysel nedenler olmak üzere üç ana başlık altında değerlendirilecektir.

2.2.4.1. Çevresel nedenler

Organizasyonlara sistem yaklaşımı ile bakıldığında, iş stresinin sadece örgüt içinde, mesai saatleri içerisinde olan olaylardan kaynaklanmadığı bilinmektedir. İş stresi analizlerinin büyük bir bölümü her ne kadar dış çevre unsurlarının etkilerini göz ardı etse de bu unsurların çok önemli bir etkiye sahip olduğu giderek daha çok anlaşılmaktadır (Luthans vd., 2021: 250). İş stresine neden olan çevresel etkenler; ekonomik, politik ve teknolojik olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Robbins & Judge, 2017: 662).

Gerek ülke, gerekse dünya ekonomisindeki belirsizlikler, yüksek enflasyon oranları, işten çıkarılma riskleri, yaşam koşullarının zorlaşması ve çalışanların bireysel ve ailesel ihtiyaçlarını gidermekteki zorluklar stresin oluşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir (Tutar, 2011: 209). Ekonominin daralması piyasaların bozulmasına yol açmaktadır. Bu durumda firmaların hayatta kalmasının yolu

maliyetlerini düşürmekten geçmektedir. En önemli maliyet kalemlerinden birisi olan iş gücü maliyeti, ekonominin daraldığı dönemlerde bazı çalışanların işten çıkarılması ya da işlerin yeniden yapılandırılmasıyla düşürülmeye çalışılmaktadır. Yeniden yapılandırma çalışanların iş yükünü artırmakta buda bireylerde strese neden olmaktadır (Fenwick & Tausig, 1994: 298). Ülkelerdeki siyasi değişiklikler ve tehditler örgütlerde strese neden olurken (Robbins & Judge, 2017: 662), politik istikrarın olmaması, politik sistemlerdeki belirsizlikler ve değişimler, erken seçimlerin sıklıkla gündeme gelmesi gibi etkenlerde çalışanların stres düzeylerine etki etmektedir (Aydoğan & Ekmekçiöglu, 2019: 303).

Çalışanlarda iş stresi oluşmasına neden olan bir diğer çevresel faktör ise teknolojik gelişmelerdir. Literatürde bu durumu “teknostres” kavramı karşılamaktadır. Teknostres, bireyin bilgisayar teknolojisini doğrudan ya da dolaylı olarak öğrenirken ya da kullanırken yaşamış olduğu huzursuzluk, korku, gerginlik ya da kaygı olarak tanımlanmaktadır (Wang vd., 2008). İşletmeler her ne kadar örgütsel süreçleri kolaylaştıracak teknolojileri bünyelerine katsalar da diğer taraftan bu durum çalışanların yeni bilgi teknolojilerine uyum sağlamak ve teknolojik becerilerini yenilemek için daha fazla zaman ve emek harcamasına neden olarak önemli bir stres kaynağını oluşturmaktadır (Wang vd., 2017: 1). İnsanların yeni teknolojileri kullanırken stres yaşamalarına neden olan beş faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; tekno-iş yükü, tekno-ihlali, tekno-karmaşıklık, tekno-güvensizlik ve tekno-belirsizliktir (Taraftar vd., 2007). Teknoloji kullanımının yaratmış olduğu stres nedeniyle çalışanlarda depresyon, cinsel isteksizlik, davranış bozuklukları gibi psikolojik, uykusuzluk, uzuvlarda karıncalanma, kas gerginliği gibi fiziksel rahatsızlıklara da neden olmaktadır (Chiappetta, 2017: 359-360).

2.2.4.2. Örgütsel nedenler

Çalışanların iş stresine neden olan en önemli bir diğer etken örgütsel faktörlerdir. Örgütsel politika ve süreçler, örgüt kültürü ve çalışma tarzı gibi birçok unsur çalışanların strese girmesine neden olmaktadır (Stranks, 2005). Literatür de yer alan araştırmalar birçok örgütsel stres kaynağının olduğunu göstermektedir. Bunlardan bazıları; rol çatışması ve rol belirsizliği (Lambert vd., 2005; Ram vd., 2011; Yongkang vd., 2014), liderlik stilleri (Sosik & Godshalk, 2000; Ryska, 2002; Pishgooie vd., 2019;), iş güvencesizliği (Strazdins vd., 2004; Modrek & Cullen, 2013; Soelton vd.,

2020), aşırı iş yükü (Jex, 1998; Kokoroko & Sanda, 2019), kariyer geliştirme imkanının olmayışdır (Cherniss vd., 1976; Arnold vd., 2005; Reif vd., 2021).

Örgütsel stres kaynakları ile ilgili de farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Danna ve Griffin (1999) örgütsel stres kaynaklarını; işe özgü faktörler, organizasyonel roller, iş yeri ilişkileri, kariyer geliştirme imkanları, organizasyon yapısı ve iklimi, ev-iş dengesi ve diğer stres faktörleri olmak üzere yedi grupta sınıflandırmıştır (Danna & Griffin, 1999). Robbins ve Judge (2012) örgütsel stres kaynaklarını; görev talepleri, rol talepleri ve kişilerarası talepler olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Robbins & Judge, 2012b). Luthans ve arkadaşlarına (2021)'e göre örgütsel stres kaynakları; yönetim politika ve stratejileri, organizasyon yapısı ve dizaynı, organizasyonel süreçler ve çalışma koşullarından oluşmaktadır (Luthans vd., 2021). Demir (2018) örgütsel strese neden olan faktörleri işin niteliğinden kaynaklanan faktörler, örgütsel rollerden kaynaklanan faktörler ve kariyer geliştirmeden kaynaklanan faktörler olmak üzere üç başlık altında ele almıştır (Demir, 2018: 403).

-İşin Niteliğinden Kaynaklanan Örgütsel Stres Faktörleri: Her işin kendine ait çalışma koşulları ve özellikleri bulunmaktadır. İşin yapıldığı fiziki ortam, işin yapılmasından kaynaklı olan kaza ve tehlike düzeyi, işin bitirilmesi için verilen zamanın kısıtlı olması, aşırı ya da düşük iş yükü gibi faktörler çalışanların stres yaşamasına neden olmaktadır. İşin niteliğinden kaynaklanan stres faktörlerini; fiziki çevre koşulları, vardiyalı çalışma sistemi ve iş güvencesizliği olarak değerlendirebilir.

Havalandırma ve aydınlatma, koku, ısı ve nem, gürültü düzeyi çalışanların bedensel ve mental sağlığını etkileyen fiziki çalışma faktörleridir (Quicdk vd., 1997; Clarke & Cooper, 2004; Arnold vd., 2005; Reif vd., 2021). Çalışma ortamındaki aşırı gürültü çalışanların fiziksel özelliklerine önemli derecede etkide bulunmaktadır. Bununla birlikte aşırı gürültüye maruz kalma, kan basıncı, solunum hızı ve nabzın düşmesine neden olurken ayrıca insanların bilişsel performansları üzerinde de olumsuz bir etkiye neden olmaktadır (Mosskov & Ettema, 1977: 165). Gürültü, aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlıkları üzerinde de önemli derece de etkiye sahiptir. Aşırı gürültüye maruz kalan çalışanlar daha fazla iş stresine sahip olmaktadır (Leather vd., 2003: 214). Çalışma ortamında iyi bir aydınlatma sisteminin oluşturulması ise çalışanların hata yapma oranını ve iş kazalarını azaltacağı gibi performansını da olumlu yönde etkilemektedir. İyi bir aydınlatma sistemi insanların yapacağı işi daha iyi görebilmesini sağlamaktadır. Rahatsız edici parlaklığın azaltılması, işgörenlerin işe yönelik konsantrasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Aydınlatma aynı zamanda

çalışma ortamının ambiyansını da etkileyecek, çalışanların ortamın bir parçası olduğu hissine kapılmasını sağlayacaktır. Çalışma ortamının ışığı aynı zamanda biyolojik saati de etkileyeceği için çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde etkili olacaktır. Bununla birlikte, aydınlatma problemlerinin çözüme kavuşturulması çalışanların şikâyetlerinin azalmasını sağlamaktadır (Juslén & Tenner, 2005: 846).

Vardiyalı sisteminde çalışma saatleri, normal çalışma saatlerinin dışında iki ya da daha fazla dilime bölünerek oluşturulmaktadır (Pati vd., 2001: 32). Oluşturulan bu dilimler işletme açısından verimliliğe katkı sağlasa da aynı katkıyı çalışanların sağlığı açısından yaptığını söylemek pek mümkün değildir. İnsan vücudunun gereksinimleri bir düzenlilik ihtiyacı hissetmektedir. Vardiyalı çalışma sisteminde ise insanın alışık olduğu düzenin dışına çıkılması nedeniyle ritmik değişiklikler olmaktadır. Özellikle gece vardiyasında çalışan bireylerin çalışma şartları, gündüz koşullarına göre daha zor şartlar taşıdığı için çalışanlarda bir dizi psikolojik, fizyolojik ve sosyal yaşam açısında olumsuz etkilere neden olmaktadır (Yüksel, 2011: 50). Çünkü gece vardiyası diğer çalışma saatlerine göre insan sağlığı üzerinde fizyolojik uyum, uyku düzeni ve sağlık bakımından en fazla yıkıcı etkide bulunan vardiyadır (Knauth, 1993: 18). Vardiyalı çalışma sisteminin çalışanlara etkileri ile ilgili araştırmalar da vardiyalı sistemin iş stresine neden olduğunu göstermektedir (Shields, 2002; Gedikli & An, 2008; Ma vd., 2015).

İş güvencesizliği; çalışanların işlerinde devam edebilmelerinin tehdit altında olduğunu algıladıkları durumu ifade etmektedir (Erlinghagen, 2008: 183). Günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde rekabetin sertleşmesi, işletmelerin kendilerini yeni oluşan şartlara sürekli olarak uyum sağlaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu uyumun sağlanabilmesi için ise çalışanların yeniliklere ayak uydurması kendilerinden beklenen nitelikleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalışanlar kendilerinden beklenen bu nitelikleri yerine getiremediklerinde işlerini kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadır. Ulusal ya da bölgesel değişimler, örgütsel yapıdaki değişimler, çalışanların kurumdaki pozisyonunu belirleyen yaş, mesleki konum, hizmet süresi gibi bireysel özellikler iş güvencesizliğine neden olmaktadır (De Witte, 2005: 2). İş güvencesizliği, çalışanların kendilerinin ve ailelerinin temel fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını tehdit altında bırakması nedeniyle insanın onuru ile ilgili bir durum olarak görülmektedir. Bu nedenle iş güvencesizliği kaygı ve korku yaratan önemli bir stres kaynağıdır (Bertaux & Queneau, 2002:1). Konuyla ilgili araştırmalar iş güvencesizliğinin önemli bir stres kaynağı olduğunu, çalışanların kaygı durumları ve iyi oluşları üzerinde olumsuz etkileri

olduğunu göstermektedir (Roskies & Louis-Guerin, 1990; Dekker & Schaufeli, 1995; Llosa vd., 2018).

-Örgütsel Rollerden Kaynaklanan Örgütsel Stres Faktörleri: Rol teorisi, tüm insanların yaşamlarında belirli rolleri olduğu varsayımına dayanmaktadır (Reif vd., 2021: 30). Rol stresi, günlük yaşamda karşılaşılan aşırı taleplerin bireyde stres yaratmasını ifade etmektedir. Çok az talep de bireyde strese neden olmaktadır ancak rol stresi teorilerinin genel itibarıyla üzerinde durduğu konu bireyden beklenen aşırı yükümlülükler sonucu oluşan strestir (Nordenmark, 2004:116-117). Çalışanların rol stresine neden olan üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yüklemesidir (Ambrose vd., 2014: 2).

Rol çatışması bir çalışandan iki veya daha fazla birbiriyle ilgisiz rolü yerine getirmesi gerektiğinde ortaya çıkan durumdur. Rol çatışması kişinin nitelikleri ve değerleri ile ona tanımlanan rol arasında çelişki olduğunda, çalışanın sahip olduğu kaynak ve zaman ile yerine getirmesi gereken iş arasında bir uyumsuzluk olduğunda, birden fazla birbiriyle uyumsuz işlerin aynı kişi tarafından gerçekleştirilmesi beklenildiğinde ortaya çıkmaktadır (Rizzo vd., 1970: 155). Rol belirsizliği ise kişinin, mesleği ile ilgili hak, görev ve sorumlulukları ile beraber bu görev ve sorumlulukları nasıl gerçekleştireceğine ilişkin açık ve net olarak bilgi sahibi olmamasını ifade etmektedir (Schwab & Iwanicki, 1982: 62).

İş yükü kavramsal olarak çalışanın yapmakla sorumlu olduğu işin normal olandan fazla olduğuna dair algısı olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006: 105). Aşırı iş yükü ise çeşitli görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan kaynak ve zamana sahip olunamamasını ifade edilmektedir (Leung & Chang, 2002: 81). İş yükü çalışanın iş yerinde yaşadığı yoğunlukla ilgilidir. Örgütler açısından iş yükü çalışanların kendini geliştirmesi ve daha fazla deneyim elde etmesi açısından bir fırsat olarak görülürken çalışanlar için önemli bir stres kaynağı olarak algılanmaktadır (Gökkaya, 2014: 3). Akşam ve hafta sonu mesailerin devam etmesi, zaman baskıları, son teslim tarihleri, müşteriler tarafından gelen aşırı talepler, işler yüzünden bunalmış olma duyguları iş yükünün belirtileridir (Wallace, 1999: 801). Aşırı iş yükü, bireylerde uykusuzluk, sinirlilik yorgunluk gibi fizyolojik olumsuz sonuçlara neden olurken çalışma arkadaşlarını ve ailesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Burke vd., 2009: 13).

-Kariyer Geliştirmeden Kaynaklanan Stres Faktörleri: Çalışanların buldukları kurumlardaki terfi şekiller, iş güvenliği ve kariyer geliştirme fırsatları iş stresi yaratan

örgütsel faktörlerdendir. Önemli teknolojik değişimlerin, büyük birleşmelerin ve satın almaların olduğu günümüzde çalışanlar, kendilerini geliştirmek ve ilerlemek için bir pozisyon bulamama durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Böylece çalışan, ilerleme fırsatı olmayan bir pozisyonda “sıkışmışlık duygusu” yaşamaktadır (Colligan & Higgins, 2006: 94-95). Dolayısıyla çalışanların iş stresini azaltmanın yolu terfi veya beceri geliştirme fırsatlarının belirsizlikten çıkarılmasından geçmektedir. Çalışanlar, istihdamlarını etkileyecek organizasyonel gelişmeler hakkında açıkça bilgi sahibi olmalıdır (Cooper & Cartwright, 1997: 8).

2.2.4.3. Bireysel nedenler

Aynı düzeyde strese maruz kalınmasına rağmen kişilerin vermiş oldukları psikolojik ve fiziksel tepkilerin nedeni bireysel farklılıklardır. Bireysel stres kaynakları; kişilik, yaş ve cinsiyet ile aile yaşantısı olarak ele alınmaktadır (Ekinci & Ekici, 2003). Bireylerin sahip oldukları kişilik yapısı karşılaştıkları stresi hafifleten ya da güçlendiren bir etkide bulunabilmektedir (Tedeschi & Calhoun, 1996). Örneğin; kişisel olarak düşük nevrozklığe sahip olan bireyler anksiyete, depresyon ve diğer olumsuz duygulanımlara daha az meyilli olacakları için genellikle stres seviyeleri daha düşük olmaktadır. Benzer şekilde dışadönük bir kişiliğe sahip olan bireyler çevreyle daha çok etkileşime gireceğinden stres etkeninin etkisini azaltma şansı yakalarlar ve içe dönük bireylere göre daha düşük düzeyde stres yaşarlar (McShane & Glinov, 2019: 96).

Bireylerin, stresi algılamasında farklılık yaratan bir diğer kişilik özelliği kontrol odağıdır. Kontrol odağı; kişinin kendi yaşantısı üzerinde kontrol sahibi olup olmadıklarına yönelik inanma derecesi olarak tanımlanmaktadır. İç kontrol odağına sahip olan bireyler; kaderinin kendi elinde olduğuna inanan bu nedenle de dış çevre unsurlarını kontrol etmeye çalışırken kendinden emin ve tetikte olan kişilerdir. Dış kontrol odağına sahip olanlar ise kaderleri üzerinde doğrudan kontrole sahip olmadıklarına inanan ve kendilerini dış çevreye göre pasif rolde konumlandıranlardır. Bu nedenle elde ettikleri sonuçları dış faktörlere ya da şansa bağlama eğiliminde olurlar (Ng vd., 2006: 1057). Bu durum genellikle A tipi ve B tipi kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır. A tipi kişilik genellikle; azimli, rekabetçi, idealist, verilen işleri zamanında bitirmeye özen gösteren, başarı elde etmek için tutkulu, başarısızlıktan nefret eden, saldırgan, öfkeli, genellikle bencil, menfaatçi gibi özelliklerle karakterize edilirler. B tipi kişiliğe sahip olanlar ise genellikle sakin, yumuşak huylu, aşırı iş yükünden hoşlanmayan, sorumluluk duygusu görece zayıf, mükemmeliyetçi olmayan, affedici

bireylerdir (Demir, 2018: 402). A tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin rekabetçi ve saldırgan olma eğiliminde olmaları kişiler arası çatışma yaşamalarına daha çok imkân verir. Kişinin iş arkadaşları ile çatışması da önemli bir stres kaynağı oluşturur. Bununla birlikte kişinin aşırı başarıya duygusuna sahip olması, başarısını engelleyeceğini düşündüğü her talep karşısında strese girmesine neden olmaktadır (Colquitt vd., 2014).

Cinsiyet ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar birkaç çelişkili sonuç ortaya koysa da araştırmaların önemli bir bölümü kadınların erkeklere göre daha çok stres yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Roxburgh, 1996; Matud, 2004; Tytherleigh vd., 2007). Kadınların çalışma hayatına girmesi erkeklere göre daha yeni olmasına karşın, iş hayatı ile birlikte kadının yerine getirmesi beklenen toplumsal rolleri halen değişmemiştir (Erdoğan, 2021: 226). Kadınların üstlenmiş oldukları rollerde başarılı olmalarına yönelik toplumsal beklentinin erkeklere göre daha fazla olması ve bu beklentinin yarattığı baskı sonucu oluşabilecek başarısızlıkların getireceği maliyet daha fazla stres yaşamalarına neden olmaktadır. Özellikle evli ve çocuklu olan çalışan kadınların hem bekar erkek ve kadınlardan hem de evli ve çocuksuz kadınlardan daha fazla strese neden olmasının nedeni yerine getirmek zorunda oldukları çoklu ve karmaşık rollerin sonucu olarak (Michael vd., 2009: 398-399) kaçınılmaz bir çatışma yaratmaktadır (Luecken vd., 1997:352). Kadınların iş ve aile hayatındaki konumları daha fazla taleple karşılaşmasına neden olmaktadır (Matud, 2004). Kadınların iş hayatında karşılaştığı ücret eşitsizliği, eğitim ve kariyer gelişim eksikliği, cinsel taciz, terfilerde haksızlık gibi sorunlar (Haşit & Yaşar, 2015: 7) erkeklere göre daha fazla stres yaşamasına katkı sağlamaktadır (Gyllensten & Palmer, 2005: 272).

Ev hayatı ile iş yaşamı arasındaki ilişki kimi zaman bir alandaki sorunların diğerinde telafi edildiği bir ilişki olarak görülse de (Swanson vd., 1998) çoğu zaman çalışanlar açısından önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Çalışanların ruh sağlıklarını sadece çalışma ortamları değil aynı zamanda birlikte yaşadıkları aileleri de etkilemektedir (Wang vd., 2008: 42). Bireyin çalışma hayatının yanında aile ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik depresiflik ve endişe sendromları başta olmak üzere bir çok sağlık sorununa neden olabilmektedir (Wang, 2006: 542). İş ve aile rollerinin uyumsuz olduğu bir tür roller arası çatışma olarak tanımlanan iş-aile çatışması (Bernas & Major, 2000: 170) yapılan çalışmalarla iş stresinin önemli bir öncülü olarak ortaya konmuştur (Nart & Batur, 2014; Armstrong vd., 2015; du Prel & Peter, 2015). İş-aile çatışması ailenin refahı üzerinde olumsuz etkilere ve bireylerin sosyal ziyaretler, kişisel

ilişkiler, yorgunluk hissiyle karşı karşıya kalmasına neden olmakta, ağır iş yükü ve zaman baskısı nedeniyle stres yaşamalarına yol açmaktadır (Sultana, 2012). Daha önce ifade edildiği gibi özellikle çalışan kadınların iş rollerini yerine getirirken aynı zamanda aile sorumluluklarını da yerine getirme zorunluluğu önemli bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır (Jamadin vd., 2015: 310).

Çalışanların farklı düzeyde stres yaşamalarına neden olan bir başka faktör ise iş deneyimidir. Bir örgütte daha uzun süre kalan çalışanlar, strese daha dayanıklı özelliklere sahiptirler. Diğer taraftan insanların çalışma hayatında daha uzun zaman geçirmesi çalışma ortamında yaşadıkları strese yönelik başa çıkma stratejileri geliştirmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla iş deneyimi daha fazla olan kişilerin stresi diğerlerin göre düşük seviyede yaşamaları olasıdır (Robbins & Judge, 2012: 330). Bununla birlikte yaşa bağlı olarak bireylerin yeni bilgileri kavrama ve uygulama noktasında sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir. İnsanlar yaşlandıkça, genel bilgilerini muhafaza etseler de çeşitli bilişsel kaynaklarda kısmen azalma yaşayabilmektedir. Bu nedenle çalışanların yaşları ilerledikçe iş stresine daha fazla maruz kalmaları mümkün olabilmektedir (Shultz vd., 2010).

2.2.5. İş Stresinin sonuçları

2.2.5.1. Stresin bireysel sonuçları

Çalışanların, örgütsel ya da bireysel nedenlerden dolayı yaşamış oldukları aşırı stres, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal açıdan birçok olumsuz etkiye neden olmaktadır. Genç bireyler akut stres tepkilerine daha dayanıklı ve uyumlu olsa da özellikle yaşlı ya da sağlık sorunları olan bireylerde stres sürekli ise önemli sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Schneiderman vd., 2005: 607). Stresin neden olduğu fiziksel rahatsızlıklar nedeniyle yapılan sağlık harcamaları, diğer çalışanlara göre iki katına yakın bir artış göstermektedir (Goetzel vd., 1998).

Araştırmalar aşırı stresin neden olduğu sağlık sorunları arasında; tansiyon (Vrijkotte vd., 2000; Rau, 2006; Trudel vd., 2018), böbrek ve kalp rahatsızlıkları (Najem vd., 1997; Kobayashi, 2004; Chandola vd., 2006;), baş ağrısı (Antonov & Isacson, 1997; Lin vd., 2007; Sjösten vd., 2011), bağışıklık sisteminin zayıflaması (Cremaschi vd., 2000; Nakata, 2012; Morey vd., 2015) olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte stres çalışanların bilişsel karar verme süreçleri üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır (Lehner vd., 1997; Pabst vd., 2013).

Aşırı stresin neden olduğu bir diğer rahatsızlık ise uyku bozukluklarıdır (Linton, 2004; Nishitani & Sakakibara, 2010; Yang vd., 2018). İnsan bedeni için kaliteli uykunun iyileşmeyi (Berset vd., 2011) ve beyindeki enerji kaynağını sağlaması açısından önemli bir etken olması (Porkka-Heiskanen vd., 2003) uyku bozukluklarının ciddi sorunlara yol açabileceğini göstermektedir. Stresli olduğunda çalışanlar düzenli beslenmeyi ve egzersizleri bırakarak, hareketsiz kalarak sık sık soğuk algınlığı ve şiddetli baş ağrılarıyla karşılaşmakta vücudun hastalıklara karşı savaşıma direnci azalmaktadır (Donovan vd., 2013: 970). Örneğin bir araştırmada kilo vermeye çalışan bireylerin stresli oldukları zamanlarda normal zamanlara göre daha fazla yemek yedikleri sonucuna ulaşılmıştır (O'Connor & O'Connor, 2004). Benzer şekilde yüksek iş talebiyle karşılaşan çalışanların normal zamanlara göre daha az egzersiz yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Payne vd., 2010). İş stresi ve iş stresinin neden olduğu fiziksel semptomlar üzerine gerçekleştirilen bir meta analiz çalışmasında ise; örgütsel kısıtlamalar, kişiler arası çatışma, rol çatışması ve rol belirsizliği, iş yükü, çalışma saatleri ve kontrol eksikliği stresörlerinin tamamının fiziksel semptomlarla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; iş stresörlerinin ilişkili olduğu fiziksel semptomların başında sindirim sistemi rahatsızlıkları ile uyku bozuklukları gelmektedir (Nixon vd., 2011).

Aşırı stres fiziksel rahatsızlıkların yanında davranışsal açıdan birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Araştırmalar strese bağlı olarak sigara (Kouvonen vd., 2005; Azagba & Sharaf, 2011; Cui vd., 2012) ve alkol kullanımını arttırdığını (Liu vd., 2009; Chopko vd., 2013; Frone, 2016) ortaya koymaktadır. Aşırı stres ve neden olduğu rahatsızlıklar, çalışanların iş kazalarına daha yatkın olmasına da katkı sağlamaktadır (Murata vd., 2000; Day vd., 2012).

Çalışanların aşırı iş stresine maruz kalması psikolojik sağlıkları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Stansfeld ve Candy (2006) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında iş stresine neden olan stresörlerin ruhsal bozukluklara neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Stansfeld & Candy, 2006: 443). Araştırmalar iş stresinin kaygı bozukluğu (Cherry, 1978; Melchior vd., 2007; Stanley & Metilda Bhuvanewari, 2016) ve depresyonla (Melchior vd., 2007; Siegrist, 2008; Chen vd., 2009) yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Kronik stresin duygusal olarak yıpratıcı olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişlik, çalışanlar arasında sıklıkla görülen duygusal tükenme ve sinizm sendromu olarak tanımlanmaktadır (Maslach & Jackson, 1981: 499). İş stresinin tükenmişliğin önemli bir öncülü olduğu bilinmektedir (Gorter vd., 1998; Yu

vd., 2015; Khamisa vd., 2017). Tükenmişlik sonucunda bireyler çeşitli sağlık sorunları (Jiang vd., 2017), iş-aile çatışması (Lambert & Hogan, 2010) gibi bireysel, devamsızlık (Petitta & Vecchione, 2011), örgütsel bağlılık ve iş tatmininin azalması (Leiter & Maslach, 1988), performansta düşüş (Jamal, 2007) ve işten ayrılma niyetinde artış (Liu & Onwuegbuzie, 2012) gibi örgütsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Yukarıda ifade edilen sorunlara ek olarak iş stresi can sıkıntısı, saldırganlık, öz güven ve öz saygı kaybı, konsantrasyon eksikliği, işe yaramazlık duygusu, sosyal değer ve normları önemsememe, duygusal yorgunluk, gerçeklikle bağın kopması, işten ve hayattan memnuniyetsizlik, hayal kırıklığı, duygu durum bozukluğu gibi psikolojik sıkıntılara neden olabilmektedir (Keenan & Newton, 1984; Healy & McKay, 2000; Mc Vicar, 2003; Pološki Vokić & Bogdanić, 2007).

2.2.5.2. Stresin örgütsel sonuçları

Aşırı stresin çalışanlarda neden olduğu fiziksel, psikolojik ve davranışsal sorunların sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de etkileri görülmektedir. Bu etkiler kimi zaman iş performansında düşüş, iş kazalarının artması, sağlık bakım maliyetleri ve tazminatlar gibi doğrudan olabilirken, kimi zaman ise düşük iş tatmini, işe devamsızlıkların artması, iletişim ve ilişkilerin kalitesinde düşüş, üretkenliğin düşmesinin neden olduğu maliyetler gibi dolaylı yollardan da olabilmektedir (Hargrove vd., 2011).

Araştırmalar; literatürde genellikle duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç boyutlu bir yapı şeklinde ele alınan örgütsel bağlılığın (Meyer & Allen, 1991) azalmasını sağlayan unsurlardan birinin de iş stresi olduğunu göstermektedir (Jamal, 2007; Michael & Petal, 2009; Bhatti vd., 2016). Özellikle iş stresi, gönüllü olarak örgütsel amaçlar için çaba gösterme, örgütün bir üyesi olmaktan memnun olma ve örgütle özdeşleşmeyle ilgili olan duygusal bağlılık (Allen & Meyer, 1990:2) üzerinde diğer bağlılık türlerine göre daha fazla olumsuz etkiye neden olabilmektedir (Cicei, 2012). Örgütsel bağlılığın düşmesinin işe devamsızlık ve gecikmenin artması, verimliliği azalması, örgütsel itibarın zedelenmesi gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Randall, 1987). İş stresinin neden olduğu örgütsel bağlılıkta ki azalma çalışanların işten ayrılma niyetini (Sager, 1994: 74) dolaylı olarak etkileyebildiği gibi literatürde iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde direkt olarak olumsuz etkisini gösteren araştırmalarda bulunmaktadır (Yeh & Yu, 2009; Chen vd., 2011; Christy & Priartini, 2019). Çalışanın işten ayrılması sonucunda ise örgütler, işten ayrılan çalışanın

yerine istihdam edilecek personelin işe alım ve eğitim süreçlerinin getirdiği maliyetler (Aladwan vd., 2013: 409) ve özellikle yetkin personel kaybı sonucu (Hwang vd., 2014) sunulan ürün ya da hizmet kalitesinde düşüş gibi bir çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır.

İş stresinin örgütsel anlamda neden olduğu bir diğer olumsuz sonuç; üretkenlik karşıtı iş davranışlarındaki artıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları; çalışanların bilerek ve isteyerek kuruluşlarına, iş arkadaşlarına, müşterilerine ya da diğer paydaşlarına zarar veren veya vermeyi amaçlayan davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlara; başkalarına karşı köyü niyetli olma, sözlü ya da fiziksel saldırganlık, işi bilerek yanlış yapma, sabotaj, hırsızlık, işe devamsızlık ya da işe gecikme örnek olarak verilebilir (Spector & Fox, 2005: 151-152). Üretkenlik karşıtı bu davranışlar, örgütlerin her yıl milyonlarca dolar zarar etmesine neden olmaktadır (Robinson & Bennett, 1995: 555). Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının bu davranışlarına neden olan unsurları saptamaları örgütsel sürdürülebilirlik açısından büyük bir önem taşımaktadır. Araştırmalar, iş ile ilgili stresörlerin çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olan unsurlardan olduğunu göstermektedir (Penney & Spector, 2005; Mahdi vd., 2018; De Clercq vd., 2019).

Aşırı iş stresinin örgütsel açıdan bir diğer önemli sonucu; çalışanların iş performansları üzerindeki olumsuz etkisidir. İş performansı; “çalışanların örgütsel hedeflere ölçülebilir anlamda katkıda buldukları eylem, davranış ve sonuçlar” olarak tanımlanmaktadır (Viswesvaran & Ones, 2000: 216). İşletmelerin hedeflediği karlılığa ulaşmasında ve faaliyet gösterdiği alanda sürdürülebilir bir büyümeye ulaşmasında çalışanların örgütsel hedeflere yönelik katkıları, yani performansları büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlar, yüksek performans sergilediklerinde diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü yaratmakta ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Diktaş, 2018: 12). Dolayısıyla özellikle performansı yüksek olan başarılı çalışanların, performans düşüşlerinin nedenlerini anlamak örgütsel başarının sağlanmasında kritik bir öneme sahiptir. Araştırmalar çalışan performansı üzerinde olumsuz etki yaratan unsurlardan birinin de iş stresi olduğunu göstermektedir (Chen vd., 2009; Ahmed & Ramzan, 2013; Arshadi & Damiri, 2013).

Yukarıda sayılan olumsuz örgütsel sonuçların yanında, iş stresi çalışanların işe devamsızlığının en önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Konuyla ilgili bir meta analiz çalışması; işe devamsızlığın %60'ının iş stresiyle bağlantılı olduğunu, alınan sağlık raporlarının da yine işe bağlı stresin yaratmış olduğu semptomlar

nedeniyle alındığını ortaya konulmuştur (Lamontagne vd., 2007). Sonuç olarak iş stresinin yaratmış olduğu olumsuz bireysel sonuçların yanında, örgütler içinde önemli bir maliyete neden olduğunu söylemek mümkündür (Tiyce vd., 2013: 127).

2.3. İşe adanmışlık

Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan bu son bölümde işe adanmışlığın kavramsal çerçevesi ortaya konulmuş, işe adanmışlığın boyutları, öncülleri ve sonuçlarına yer verilerek bölüm sonlandırılmıştır.

2.3.1. İşe adanmışlığın kavramsal çerçevesi

Birçok örgüt, çalışanlarından edinilebilecek en üst düzeyde verimi elde etmek ve küresel rekabet ortamında başarıya ulaşabilmek için insan kaynağına yatırım yapma ihtiyacına girmiştir. İşe adanmışlık, örgütlerin insan sermayesine yapmış olduğu bu yatırımı ölçmesinin bir yolu olarak ortaya çıkmıştır (Kumar & Sia, 2012:31).

Türkçe literatürde çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011; Acaray, 2019), işe angaje olma (Özkalp & Meydan, 2015; Arslan & Demir, 2017), işe gönülden adanma (Demir, 2009; Yener vd., 2012), işe cezbolma (Özer vd., 2015; Kartal, 2017), işe bağlılık (Eryılmaz & Doğa, 2012), işle bütünleşme (Ardıç & Polatci, 2009; Gündüz vd., 2013) ve işe adanma-adanmışlık (Bostancı& Ekiyor, 2015; İnce, 2016; Şahinbaş & Erigüç, 2019) olarak farklı isimlendirmelerle yer alan işe adanmışlık kavramı; ilk olarak konuyla ilgili önemli araştırmaları olan Kahn'nın doktora tezinde “personal engagement” olarak yer almıştır (Kahn, 1987).

Kahn'a göre işe adanmışlık; “çalışanların benlikleri ile iş rollerinin uyum sağlaması, rol performansları boyunca kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tam anlamıyla işlerine vermeleri” olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990: 694). Fiziksel olarak adanmışlık; adanmışlığın canlılık boyutunu ifade etmektedir. Kendini işine fiziksel olarak adanmış bireyler, enerjik, zihinsel olarak esnek, herhangi bir zorlukla karşılaştığında üstesinden gelebilen ve işine yönelik çaba harcamaya istekli olmayı ifade etmektedir (Lauring & Selmer, 2015: 633). Adanmışlığın bilişsel boyutu çalışanların, organizasyon, lider ve çalışma koşulları ile ilgili tutumlarını yansıtırken, duygusal boyutu çalışanların bu üç unsur hakkında nasıl hissettikleri ve olumlu ya da olumsuz bir tutuma sahip olup olmamaları ile ilgilidir (Kular vd., 2008: 3).

Bir başka tanıma göre işe adanmışlık; bireyin sahip olduğu kişisel enerjisini eş zamanlı olarak iş deneyimine ve performansına yansıttığı kalıcı bir zihinsel durum

olarak tanımlanmıştır (Christian vd., 2011: 95). İşe adanmışlık; sadece bir iş yapmaktan daha fazlası olup (McBain, 2007: 17), kişinin işine karşı hevesli olması ve işin kendisi tarafından motive olması (Roberts & Davenport, 2002: 21), bilişsel davranışlara ek olarak duygu ve davranışların aktif kullanımı, çalışanların performans sergilerken kendilerini rollerine kaptırma derecesidir (Saks, 2006: 601-602).

İşe adanmışlık; pozitif psikolojinin örgütsel bağlamda bir yansıması olan pozitif örgütsel davranışın gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Pozitif örgütsel davranış ise; insanların zayıf yönlerine odaklanmanın aksine güçlü yönlerine vurgu yapılması, çalışanların güçlü yönlerinin nasıl oluşturulacağı ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlayan teori ve araştırmaya dayalı bir yaklaşımdır (Luthans, 2002: 58). Bu yaklaşıma göre işe adanmışlık, tükenmişliğin zıddıdır. Tükenmiş çalışanların aksine işe adanan çalışanlar, iş faaliyetlerinde enerjik ve etkili bir bağa sahiptir ve kendilerini işin gereklerinin üstesinden gelebilen kişiler olarak görürler (Schaufeli vd., 2006: 702).

2.3.2. İşe adanmışlığın boyutları

Literatürde işe adanmışlığın boyutlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunsa da en çok kabul gören yaklaşım Schaufeli ve arkadaşlarına aittir. Schaufeli ve arkadaşları (2002) çalışmalarında işe adanmışlığın dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma boyutlarından meydana geldiğini ortaya koymuş ve buna yönelik bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Schaufeli vd., 2002). Aşağıdaki bölümde işe adanmışlığın boyutlarına yer verilecektir.

2.3.2.1. Dinçlik

İşe adanmışlığın ilk boyutu olan dinçlik; çalışanların mesai esnasında yüksek düzeyde enerjiye ve zihinsel dayanıklılığa sahip olmaları, kişinin işine yönelik gayret etme ve zorluklarla karşılaştığında sabretme isteği olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74). Bir diğer ifadeyle dinçlik; birbirleriyle bağlantılı fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık duygularını içeren, kişinin iş ve çalışma ortamındaki önemli unsurlarla süregelen etkileşimlerine yönelik verdiği olumlu bir duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Shirom, 2003; Shirom, 2007).

Dinçlik ya da canlılık birbiriyle bağlantılı üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; bireyin bedensel anlamda yetenek ve yeterliliğini ifade eden fiziksel güç, başkalarına karşı empati kurma, sempatik olma ve şefkat göstermelerini ifade eden duygusal enerji

ve zihinsel çeviklik ve yeni fikirlere katkıda bulunma yeteneğini ifade eden bilişsel canlılıktır. Öyle ki bu bileşenlerden bir tanesinde olumlu bir gelişme olunca bu gelişme çoğu zaman diğer bileşenlere de yansımaktadır (Cortés-Denia vd., 2023). İş yerinde dinçlik, bireyin işle ilgili enerjisinin içsel, duygusal bir temsilidir. İş taleplerini yerine getirmek için fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklara sahip olduğunu algılayan bireyler, işleriyle ilgili olarak enerjik olacak ve canlılık yaşayacaklardır. Çalışma hayatında dinç olan birey, kendisini şevkli, fiziksel olarak canlı, bilişsel olarak hızlı ve yaratıcı olarak hisseder ve diğer çalışanlarla anlamlı etkileşimler kurabilir (Little vd., 2011: 467). İş yerinde çalışanların dinç olması; yaratıcı fikirler geliştirilmesi (de Vries vd., 2022), performansın artması (Jaya & Ariyanto, 2021), fiziksel rahatsızlıkların azalması, fiziksel aktivite (Cortés-Denia vd., 2023) ve uyku kalitesinin artmasına (Armon vd., 2014) olumlu yönde etki etmesi nedeniyle hem bireysel hem de örgütsel açıdan önem taşımaktadır.

2.3.2.2. Adanmışlık

Adanmışlık; çalışanın işiyle ilgili inisiyatif almasını, kurumsal hedeflere ulaşılabilmesi adına kurallara uyulması gibi öz disiplinli ve motive edilmiş eylemleri içermekte (Van Scotter & Motowidlo, 1996: 525) ve çalışanın işine önem vermesi, coşkulu olması, gurur duyması ve meydan okuma davranışlarıyla karakterize edilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 75; Jenaro vd., 2011: 867).

Adanmış çalışanlar, işlerine özel bir önem atfederek, karşılaştıkları güçlükleri, zorlamadan ziyade aşmaları gereken bir zorluk olarak görürler (Othman & Nasurdin, 2013: 1084). İşle ilgili faaliyetlerinin örgütsel amaçlara hizmet ettiğini ve ilgi çekici olduğunu düşünen adanmış çalışanlar, işlerini yaparken hissettikleri pozitif duygular aracılığıyla yaptıkları işlere yönelik güçlü bir bağlılık hissederler (Turgut, 2013: 2). Tüm teknolojik gelişmelere rağmen, halen organizasyonel açıdan başarıya ulaşmanın yolu en önemli kaynak olan insan kaynağına bağlı olmaktadır. Çalışanların, işlerine olan adanmışlık ve gösterdikleri özverilerinin düzeyi ise kuruluşlarına verecekleri katkı ile paralellik göstermektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların işlerine ne kadar özverili olurlarsa o oranda örgütlerine katkı sağlayabileceklerdir (Arora & Adhikari, 2015: 54).

2.3.2.3. Yoğunlaşma

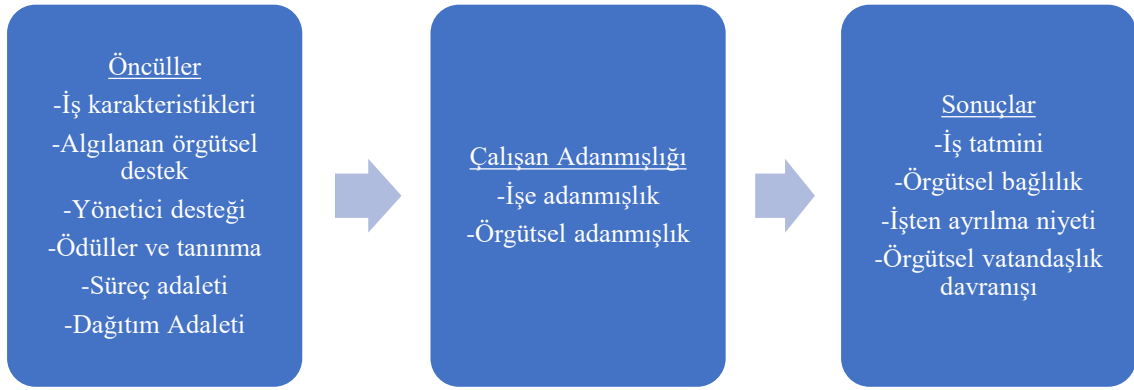
İşe adanmışlığın son boyutu olan yoğunlaşma; kişinin işine tam bir konsantrasyonla yönelmesi ile karakterize edilmektedir. Yoğun konsantrasyon

sayesinde kişi zamanın nasıl geçtiğini fark etmez ve kendini işten almakta zorlanır (Schaufeli vd., 2002: 75). Buna göre canlılık ve kendini adama, tükenmişliğin iki temel göstergesi olan tükenme ve sinizmin doğrudan zıddı olarak kabul edilmektedir (Schaufeli & Taris, 2005). Çalışanın işine yoğunlaşması, işin hedonik yönleriyle ilgilidir. Çünkü kişinin işine odaklanması ve zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmaması için yaptığı işten zevk alması gerekir. Bireyin bu şekliyle yoğunlaşması, işine bağlı bir çalışanın somutlaşmış bir örneğini temsil eder (Liu, 2021: 79). Çalışanın işine yoğunlaşması onu çevresindeki olaylara ve zamanın nasıl geçtiğine kayıtsız hale getirmektedir. Bu da çalışanların yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkmasını işine olan yoğunlaşmasına bağlı kılmaktadır (Mainemelis, 2001: 552).

2.3.3. İşe adanmışlığın öncülleri

İşe adanmışlığın teorik ve kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında önemli katkıları olan Kahn'a göre, çalışanların işe adanmışlığını etkileyen üç psikolojik faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; anlamlılık, güvenlik ve uygunluktur (Kahn, 1990: 703). Psikolojik anlamlılık, bireyin iş rolü dolayısıyla performansına yönelik yapmış olduğu yatırımların karşılığını aldığı anlamını taşımaktadır. Psikolojik güvenlik; kişinin sahip olduğu imaja ya da iş yerindeki statüsüne yönelik herhangi bir olumsuz etkisinin olmayacağını bilerek potansiyelini gösterebilme duygusu olarak ifade edilmektedir. Psikolojik faktörlerin sonuncusu olan uygunluk; bireyin üstlenmiş olduğu iş rollerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken fiziksel, psikolojik ve duygusal kaynakları temsil etmektedir (Simpson, 2009: 1018-1019). Dolayısıyla bu yaklaşıma göre söz konusu üç koşul bir araya geldiğinde çalışanın işe adanmışlığı artacak, gelmediğinde ise azalacağı varsayılmaktadır.

Saks (2006) ise yapmış olduğu çalışmada; Kahn'nın yaklaşımını geliştirerek işe adanmışlığın öncül ve ardıllarını belirlemeyi amaçlamış ve ortaya bir model koymuştur. Söz konusu modele göre işe adanmışlığın oluşmasında etkili olan faktörler; iş karakteristikleri, algılanan örgütsel destek ve yönetici desteği, ödüller ve tanınma, süreç adaleti ve dağıtım adaletidir. Modele göre söz konusu öncüller sağladığında çalışanların işe adanmışlıkları artacak bu da iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkileyecektir (Saks, 2006). Şekil 2.2'de model gösterilmektedir:



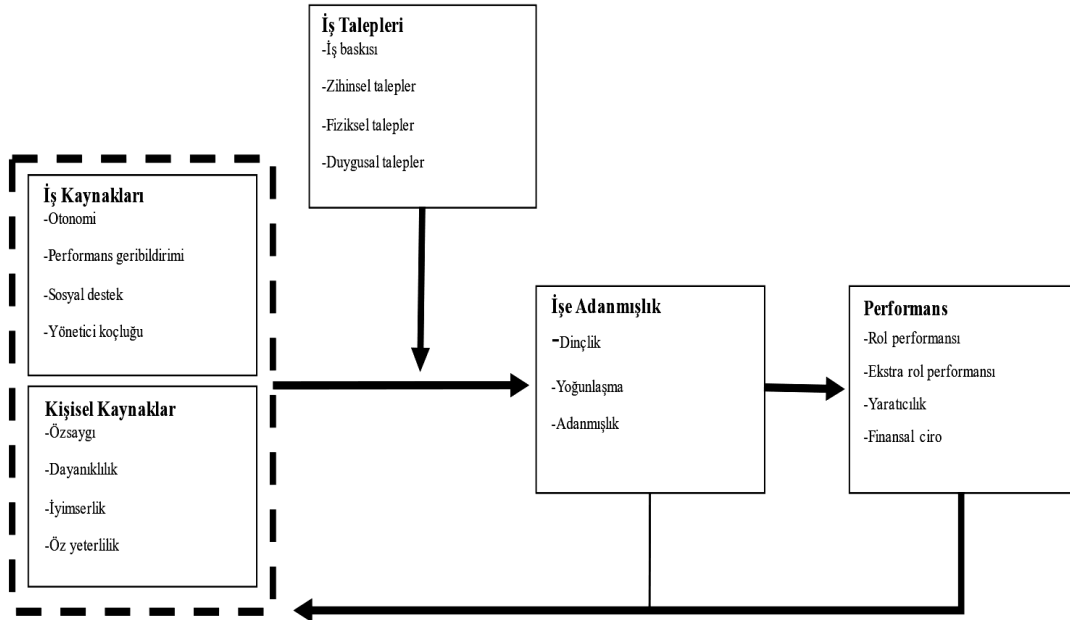
Şekil 2. 2 İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Ardılları

Kaynak Saks, 2006: 604.

Literatürde işe adanmışlığın oluşmasında etkili olan faktörleri açıklamaya yönelik olarak sıklıkla kullanılan ve yaygın bir şekilde kabul edilen bir başka yaklaşım Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen İş Talep-Kaynak Model’idir. İş talep-kaynak modeli; çalışanların tükenmişlik gibi iş stresi yaratan nedenleri ve adanmışlık ve bağlılık gibi pozitif sonuçların psikolojik nedenlerini açıklamaktadır (Fernet vd., 2012: 214). Modele göre çalışanların, iş stresine neden olan faktörler iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İş talepleri; bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan fiziksel ve zihinsel becerilerle ilişkilendirilen işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade ederken iş kaynakları ise; çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlayan, iş hedeflerine ulaşmada daha işlevsel olmasını sağlayan, iş taleplerinin oluşturduğu fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan faktörlerdir (Demerouti vd., 2001: 501).

Modele göre otonomi, performans ile ilgili geri bildirim, sosyal destek, yönetici koçluğu iş kaynaklarını; iyimserlik, öz-yeterlilik, dayanıklılık ve öz saygı gibi özellikler çalışanın işe adanmasını sağlayan bireysel kaynakları oluşturmaktadır (Bakker & Demerouti, 2008: 218). Çalışandan beklenen yüksek ve uzun süreli iş talepleri, bireysel yeteneklerin ötesine geçerek çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Grover vd., 2018: 969). Azalan iş talepleri ise çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlarken verimsizliği en aza indirir. Bunun yanında iş ve kişisel kaynaklarda ki artış ise çalışanların işlerine yönelik enerjilerini korumalarına ve işe adanmalarına katkı sağlar (Kwon & Kim, 2020: 2). Diğer bir ifadeyle iş kaynaklarının artırılması ve iş taleplerinin azaltılması çalışan motivasyonunu sağlayıp iş performansı üzerinde olumlu bir etki

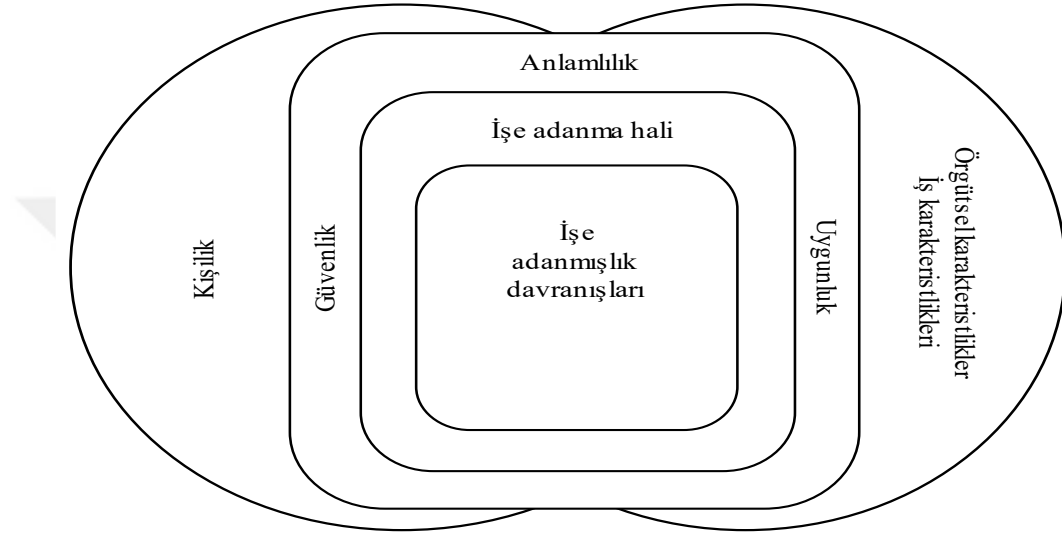
yaparken, tam tersi bir durumda ise iş stresi meydana gelecek ve iş performansı olumsuz yönde etkilenecektir (Radic vd., 2020: 2). Bununla birlikte araştırmacılar oluşturmuş oldukları model de iş kaynakları ve bireysel kaynakların işe adanmışlığın öncülleri olduğunu, iş taleplerinin ise iş kaynaklarının işe adanmışlığa etkisinde aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır.



Şekil 2.3 İş Talepleri-Kaynak Modeli
Kaynak Bakker ve Demerouti, 2008: 218.

Wildermuth (2010)'a göre geliştirilen iş-talep ve kaynak modelinde çalışanın işe adanmasında kişilik özelliklerinin göz ardı edilmiştir. Ancak ampirik çalışmalar kişilik özelliklerinin, çalışanların işe adanmasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Hollanda'da 572 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilen veri analizi sonucunda tükenmişliğin yüksek nevrotikliğin temel özelliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır, işe adanmışlığın ise dışa dönüklük, hareketlilik ve düşük nevrotizm ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Langelaan vd., 2006). Nayar ve arkadaşları (2012) kamu üniversitelerinde çalışan 399 öğretmen ile gerçekleştirilen bir başka araştırmada dışa dönüklük, uyumluluk, vicdanlılık ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin çalışanların işe adanmışlıklarıyla pozitif ilişki içinde olduğunu, nevrotik kişilik özelliklerinin negatif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eroğlu ve Kahraman (2019) ise İstanbul'da mobilya sektöründe çalışan 204 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve uyumluluğun çalışanların işe adanmalarıyla pozitif, öz disiplinin olumsuz, nevrotiklik ve gelişime açıklığın ise herhangi bir etkisinin

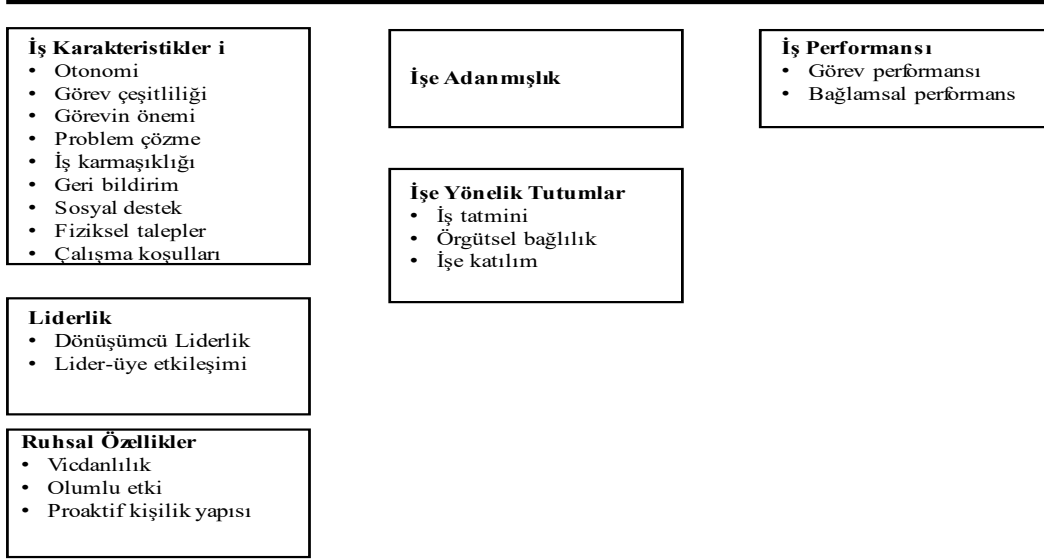
olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmalarda göstermektedir ki kişilik özelliklerine göre çalışanların işe adanmışlıkları farklılaşabilmektedir. Wildermuth (2010) geliştirmiş olduğu modele kişilik özelliklerini de dahil ederek Bütünleşik İşe Adanmışlık Modeli adını verdiği karmaşık bir model ortaya koymuştur. Model de Kahn (1990)'ın anlamlılık, uygunluk ve güvenlikten oluşan adanmışlığın psikolojik öncülleri, örgütsel özellikler ve iş özellikleri ile kişilik entegre edilerek işe adanmışlığın oluşması ya da oluşmamasında etkili olan faktörler açıklanmaya çalışılmıştır (Wildermuth, 2010).



Şekil 2. 4 Bütünleşik İşe Adanmışlık Modeli

Kaynak Wildermuth, 2010: 20.

İşe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarını ortaya koymaya yönelik olarak geliştirilen bir başka model Christian ve arkadaşları (2011) tarafından oluşturulmuştur. Model de diğerlerinden farklı olarak liderliğin, işe adanmışlığın önemli bir öncülü olarak yer aldığı görülmektedir. Christian ve arkadaşları (2011) işe adanmışlığın öncüllerini iş karakteristیکleri, liderlik ve ruhsal faktörler olmak üzere üç sınıfa ayırmışlardır. Buna göre iş karakteristیکlerini; geri bildirim, otonomi, fiziksel çalışma koşulları, diğer çalışma koşulları, sosyal destek, problem çözme, geri bildirim, iş karmaşıklığı ve görevin önemi oluşturmaktadır. Modelde işe adanmışlığın ikinci bölümde dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise çalışanın vicdanlılık, olumlu etki ve proaktif kişilik yapısı olmak üzere ruhsal özelliklerine yer verilmiştir (Christian vd., 2011: 96). Modele göre bu öncüller sağlandığında sonuç olarak görev ve bağlamsal performans olarak sınıflandırılan iş performansı olumlu yönde etkilenecektir.



Şekil 2. 5 Adanmışlığın Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Adanmışlığın Sonuçları
Kaynak Christian vd., 2011:96.

Wollard ve Shuck (2011) yapmış oldukları çalışma ile işe adanmışlığın öncüllerine yönelik kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. İşe adanmışlığın öncüllerini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele alan çalışmaya göre söz konusu öncüller aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Wollard & Shuck, 2011: 433):

Tablo 2. 1 İşe Adanmışlığın Bireysel ve Örgütsel Öncülleri

İşe Adanmışlığın Bireysel Öncülleri	İşe Adanmışlığın Örgütsel Öncülleri
Kendini verme	Otantik kurum kültürü
Adanmaya uygun olmak	Açık beklentiler
Sorunlarla başa çıkma	Kurumsal sosyal sorumluluk
Merak	Teşvikler
Özveri	Geri bildirim
Duygusal uyum	Hijyen faktörleri
Çalışan motivasyonu	İş özellikleri
Çalışan-iş ve aile durumu	İş kontrolü
Tercih etme ve kontrol etme duyguları	İşe uygunluk
Yüksek örgütsel vatandaşlık seviyeleri	Liderlik
Anlamli çalışmalara katılım	İşin zorluk seviyesi
Bireysel ve kurumsal hedefler arasındaki bağ	Yönetici beklentileri
İyimserlik	Yönetici özyeterliliği
Algılanan örgütsel destek	Misyon ve vizyon
Benlik saygısı, özyeterlilik, canlılık	Öğrenme fırsatları
Kişisel enerjiyi yönlendirme isteği	İş yeri güvenliği algısı
İş-yaşam dengesi	Olumlu örgüt iklimi, Ödüller

Temel-öz değerler Değer uyumu	Destekleyici örgüt kültürü Yetenek yönetimi Güçlü yönlerin kullanımı
----------------------------------	--

2.3.4. İşe adanmışlığın sonuçları

Çalışanların işlerine adanmışlığının sağlanmasının hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumlu katkısı bulunmaktadır. Bakker ve arkadaşları (2014)'na göre işe adanmışlığın sonuçları motivasyonel sonuçlar ve iş ile ilgili sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Motivasyonel sonuçlar çalışanın fiziksel ve ruhsal durumu ile ilgiliyken, iş ile ilgili çıktılar adanmış çalışanların örgütsel anlamda sağladığı katkıları kapsamaktadır (Bakker vd., 2014: 397-398).

Sağlıklı bir çalışma ortamının geliştirilebilmesi için sadece risk faktörlerini ortadan kaldırmak yeterli olmamaktadır. İş talep-kaynak modeline göre; iş talepleri esas olarak enerji gerektiren süreçler üzerinde etkili olmakta, iş kaynakları ise çalışan sağlığını da olumlu yönde etkileyen motivasyonel süreçte rol oynamaktadır (Bakken & Torp, 2012: 5). Araştırmalar bağlılığın fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkilerini ortaya koymakta (Schaufeli & Bakker, 2004; Seppälä vd., 2012; Torp vd., 2013) bunun nedeninin iş yerinde işine adanmış olarak çalışmanın iş gününün sonunda olumlu sonuçları getirdiğini ve iş dışı yaşamı da pozitif etkilediği olarak düşünülmektedir (Sonntag vd., 2012: 850). Bununla birlikte işe adanmanın çalışanların iyi oluşları üzerinde de pozitif, depresyon ve anksiyete gibi olumsuz durumlar üzerinde ise negatif etkisi olmaktadır (Burke vd., 2009; Shimazu vd., 2012; Radic vd., 2020). İşlerine adanmış çalışanlar, genellikle mutluluk, neşe ve coşku gibi pozitif duygular yaşarlar, kendi kişisel kaynaklarını yaratarak adanmışlık duygularını diğer çalışanlara da aktarırlar (Bakker & Demerouti, 2008: 215).

Bireylerde işlerine adanmanın yaratmış olduğu pozitif duygular, örgütsel çıktılara da yansımaktadır. Araştırmalar işe adanmışlığın iş tatmini (Yeh, 2013; Karanika-Murray vd., 2015; Orgambidez-Ramos & de Almeida, 2017), performans (Bakker & Bal, 2010; Cesário & Chambel, 2017; Gutermann vd., 2017), örgütsel vatandaşlık davranışı (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Rurkkhum & Bartlett, 2012; Zhang vd., 2017), örgütsel bağlılık (Agyemang & Ofei, 2013; Abu-Shamaa vd., 2015) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Koyuncu vd., 2006; Høigaard vd., 2012; Lee vd., 2019).

İşe adanmış çalışanlar, kişisel inisiyatif alabilen, öğrenmeye açık ve istekli, içsel olarak motive olmuş, proaktif, daha yaratıcı özelliklere sahip ve iş yerinde yenilikçi

davranışlar sergileyen özelliğe sahiptir (Rahmadani vd., 2020: 6). İşe adanmışlık işletmelerin ekonomik durumu açısından kilit bir role sahip olmakta, rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Adanmışlık seviyeleri yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara göre satış hedeflerinde daha çok başarı ve müşteri memnuniyeti sağlamakta ve karlılığa katkı sağlamaktadır (Popli & Rizvi, 2016: 966). İşe adanmış çalışanların bünyesinde bulunduğu kuruma yönelik katkıları, örgütsel faaliyetlerin ötesinde de gerçekleşebilmektedir. Bu tür çalışanlar, örgütsel hayatın haricinde ki insanlarla kurdukları iletişimde kurumlarını savunmakta, potansiyel müşterilere ve istihdam açısından arayışta bulunan kişilere işletmesini tercih etmeleri için teşvikte bulunmaktadır (Fleck & İnceoğlu, 2010: 39-40).

2.4. Değişkenler arası ilişkiler ve hipotez geliştirme

Bu tez çalışmasının bağımsız değişkeni toksik liderlik, bağımlı değişkeni işe adanmışlık, aracı değişkeni iş stresi olarak belirlenmiştir. Toksik liderlik; otoriter liderlik, istismarcı yönetim, narsisizm, kendir reklamını yapma ve öngörülemezlik boyutlarıyla; işe adanmışlık ise dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarıyla açıklanmıştır. Aracı değişken olan iş stresi tek boyutlu olarak araştırma modelinde yer almıştır. Değişkenler arası ilişkiler, örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan ve çalışan davranışını anlamada en etkili paradigmalardan birisi olan sosyal değişim teorisi (Cropanzano & Mitchell, 2005), sosyal değişim teorisi temelli lider üye etkileşimi teorisi (Dulebohn vd., 2012) ve iş talep-kaynak modeli çerçevesinde ele alınacaktır.

2.4.1. Toksik liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinin sosyal değişim teorisi ile açıklanması

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim teorisine göre ilişkiler, tarafların birbirlerinden beklentilerini karşılamalarına, yani karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır (Gouldner, 1960). Teoriye göre; iki aktör birbirine karşılıklı fayda sağlamaktadır. A, B'ye fayda sağlamakta, B de A'ya fayda sağlamaktadır (Molm vd., 2007: 206). Sosyal değişim teorisine göre, mübadele edecek her iki tarafın birbirinden istediği değerli bir şey bulunmaktadır. Mübadeleye girecek şeyler mal, bilgi, hizmet ya da para gibi maddi unsurların yanında, dostluk, prestij, sosyal faaliyet gibi soyut unsurlarda olabilmektedir (Miles, 2016; Zaman vd., 2022). Teoriye göre birey, öncelikle başkalarıyla etkileşime girerek elde edeceği faydalar üzerine bir değerlendirme

yapmaktadır. Etkileşim sonucunda taraflar tatmin edici bir sonuç alamazlarsa mübadele sona erecektir (Yin, 2018: 875). Sosyal değişim dinamikleri, üyelerin, kendilerinin vermiş oldukları örgütsel katkılara liderin ne derece önem verdiğini ve kendilerinin refahlarını ne derece önemseydiğine ilişkin değerlendirme yapmalarına yol açmaktadır (Ancarani vd., 2018: 4).

Sosyal değişim perspektifinden bakıldığında ve geleneksel liderlik yaklaşımı göz önüne alındığında liderler, çalışanlarına gerekli kaynakları sağlayarak bunun karşılığında onlardan örgütsel hedeflere ulaşılması için sadakat ve çaba beklemektedir. Bunun yanında liderler, iş sürecinin yönetimi, ödüllerin dağıtılması ve performansların değerlendirilmesi gibi örgütsel açıdan kilit roller üstlenmektedir (Saleem vd., 2022: 2-3). Ancak toksik liderler yapıları itibariyle astların refahı yerine kendi çıkarlarını düşünen (Reed, 2004), çalışanları hayal kırıklığına uğratan (Baloyi, 2020), tüm başarıları kendine mal ederken başarısızlıkların sorumluluklarını astlarına yükleyen liderlerdir (Berdahl vd., 2018). Dolayısıyla, toksik bir liderin çalışanları ile mübadele edeceği şeyler pozitif olmaktan ziyade negatif çıktılar olacaktır. Toksik liderlik davranışlarına maruz kalan bir çalışanın buna karşılık olarak tüm enerjisi, yoğunluğu ve tutkusunu kendine işine adanması çok mümkün gözükmemektedir. Diğer taraftan sosyal değişim teorisinde en önemli hususlardan bir diğeri de güven kavramıdır (Miles, 2016). Fakat toksik liderlerin doğasında güvensizlik ortamı yaratarak, çalışanların birbirilerine yabancılaşmaları ve birbirilerinin yanında tedirgin olmalarını sağlamak vardır (Wilson-Starks, 2003). Nihayetinde, bu teoriye dayanılarak toksik liderlerin astlarıyla karşılıklı yarar sağlayan ilişkiyi yerine getirmediklerini ve davranışlarının çalışan adanmışlığı üzerinde olumsuz bir etkiye neden olacağı ifade edilebilir (Naeem & Khurram, 2020: 683-687).

Liderlerin, takipçilerinin iş talepleri ve iş kaynaklarını sağlıklı, motive edecek ve üretkenliği sağlayacak şekilde dengelemeleri beklenir. Bunun yolu iş talepleri ve iş kaynaklarının çalışanlara dağılımını ve etkisini yöneterek yapmaktan geçmektedir. Lider, bu yönetimi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirdiğinde çalışan adanmışlığını sağlayacak bir ortam yaratabilirken, tam tersi durumda tükenmişlik yaşanmasına neden olan önemli bir sebep haline gelebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlarına ilham veren, sorumluluk veya görev vererek güçlendiren, çalışanların birbirleriyle işbirliği yapmasını ve ekip ruhunun oluşması adına bağlantı kurmalarını sağlayan liderler çalışanlarının temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak adanmışlıklarının artmasına neden olmaktadır (Schaufeli, 2015). Toksik liderlerin, kişisel menfaatlerine uymadığı

takdirde kişileri işten çıkarmaya götürecektir kadar benmerkezci, kişisel çıkar gözetken ve kontrol edici davranışları, sosyal değişim teorisinin temel ilkesini yani karşılıklı faydayı ihlal etmektedir (Naeem & Khurram, 2020). Dolayısıyla, çalışan beklentilerine karşılık veren liderler işe adanmışlığın sağlanmasında başarılı olurken aksi durumda çalışan adanmışlığın sağlanması zorlaşacaktır. Özetle, işe adanmışlığın sağlanmasında liderlik, kritik bir öneme sahip olmaktadır (Wang vd., 2017: 700).

Literatürde yapılan araştırmalar pozitif liderlik türlerinin çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediği ampirik olarak ortaya koymaktadır. Örneğin; etik liderlik (Cheng vd., 2014; Engelbrecht vd., 2014, 2017), dönüşümcü liderlik (Vincent-Höper vd., 2012; Ghadi vd., 2013; Amor vd., 2020), karizmatik liderlik (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Shooraj, 2016; Maher, 2017), otantik liderlik (Alok & Israel, 2012; Bamford vd., 2013; Penger & Černe, 2014), hizmetkar liderlik (Bao vd., 2018; Aboramadan vd., 2020; Öztürk vd., 2021) gibi pozitif liderlik tarzlarının işe adanmışlığın bir öncülü olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Buna karşın olumsuz liderlik tarzları olarak bilinen istismarcı yönetim, narsisist liderlik, yıkıcı liderlik gibi liderlik türlerinin ise çalışan adanmışlığını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Poon, 2011; Norouzinik vd., 2021; Oliveira & Najnudel, 2022; Osei vd., 2022).

Şili’de iki farklı üniversitede görev yapan 592 akademisyen ile yapılan araştırmada, toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen verilerle gerçekleştirilen analiz sonuçları; araştırma örneklemini oluşturan üniversitelerde toksik liderlin görüldüğünü, ancak bu durumun çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde herhangi bir etkiye neden olmadığını göstermiştir (Klahn Acuña & Male, 2022).

İran’da bir başka araştırmada ise Kirman şehrinde bulunan 7 devlet kurumunda çalışan 301 çalışan ile toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda; toksik liderlin tüm alt boyutlarının (istismarcı denetim, otoriter liderlik, narsist liderlik, küçük tiranlık, öngörülemezlik) ile işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Shokoh & Nikpour, 2019). Naeem ve Khurram (2020) ise toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluş ve işe adanmışlığın aracılık rolünü belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Pakistan’da bankacılık sektöründe çalışan 393 katılımcı ile yapılan araştırma sonucunda toksik liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Amutenya (2019) yüksek lisans tezinde Windhoek şehrinde yerel yönetimlerde görev yapan çalışanlarla gerçekleştirdiği araştırmada toksik liderlik, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda; toksik liderlik ile işe adanmışlık arasında olumsuz, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu teorik ve ampirik bilgiler ışığında araştırmanın ilgili hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

2.4.2. Toksik liderlik ve iş stresi ilişkisinin lider-üye etkileşimi teorisi ile açıklanması

Lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim ve ilişkileri açıklamada temel teorilerden birisi olan lider üye etkileşimi teorisi temelde, liderin astları ile ilişkilerinin tek tip olmadığını savunmaktadır. Teoriye göre lider, bazı üyelerle güven, duygu ve karşılıklı saygı temelinde yüksek kaliteli ilişkiler kurarken, bazı üyelerle bireyin rol gerekliliklerinin getirdiği iletişimin ötesine geçmeyen daha düşük düzeyde bir etkileşimde bulunmaktadır (Murphy vd., 2003: 64). Teoriye göre lider ve üyeler arasındaki etkileşim sonucunda iki grup ortaya çıkmaktadır. Güven, etkileşim, destek ve ödüllendirmenin yüksek kalitede olduğu iç grup, düşük düzeyde olduğu ise dış grup olarak sınıflandırılmaktadır (Dienesch & Liden, 1986: 621). Padilla ve arkadaşları (2007) örgütsel toksisiteyi açıklamak üzere geliştirdikleri toksik üçgende; liderin yıkıcı davranışlarını sergileyebilmesi ve örgütsel toksisitenin ortaya çıkabilmesi için uyumlu takipçilere ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuşlardır. Toksik liderliğe lider üye etkileşimi teorisi perspektifinden bakıldığında; toksik liderin sergilemiş oldukları davranışları onaylayan ya da sessiz kalanların iç grubu, karşısında olup buna tepki gösterenlerin ise dış grubu oluşturduğu ifade edilebilir. Lider tarafından astlara sağlanan kaynaklar, zorlu bir çalışma ortamında dahi çalışanların stres yaşamalarının önüne geçebilmektedir. Yüksek kalitede etkileşimde bulunan çalışanlar, düşük düzeyde etkileşimde bulunanlara göre daha fazla kaynak elde edebilmektedir (Harms vd., 2017; Gregory & Osmonbekov, 2019). Diğer taraftan, düşük kaliteli lider üye etkileşiminde olanlar, belirsizlik duygularını hafifletmek adına yeterli bilgi alamadıkları için daha yüksek düzeyde stres yaşarlar (Harris & Kacmar, 2006). Sonuç olarak, istismarcı bir yönetim anlayışı sergileyen toksik liderlerin, çalışanlarda hem stres seviyelerinin

artmasına hem de çalışanların duygusal açıdan tükenmişlik yaşamalarına neden olabileceği söylenebilmektedir (Harms vd., 2017).

Örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkisini azaltmak için lider tarafından destekleyici bir çalışma ortamına ihtiyaç vardır. Çalışanların güven, rehberlik, geri bildirim, tanınma ve doğrudan yöneticiden gelen aktif ilgi olmak üzere hem somut hem de duygusal anlamda desteğe ihtiyacı bulunmaktadır (Coetzee & De Villiers, 2010: 30). Liderler astlarının beklentilerine karşılık vererek ve iş hedeflerine ulaşmalarında motive ederek, çalışanların kişisel becerilerini geliştirmesi ve başarılı olmaları için imkan sağlayarak çalışanların iyi oluşları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olurlar (Gurt vd., 2011: 109). Diğer taraftan liderlerin sergiledikleri olumsuz davranışlar, sonuçları açısından ondan etkilenen herkes için sıkıntı ve strese neden olmaktadır (Romanowska vd., 2013: 1004). Hatta bu olumsuz davranışlar ve yıkıcı tutumun tüm destekleyici faaliyetlerden daha etkili olduğu bilinmektedir. Konuyla ilgili araştırmalar örgütsel yaşamda gerçekleşen yıkıcı olayların çalışanların ruh haline yaptığı etkinin olumlu olaylar sonucu oluşan etkiden yaklaşık beş kat daha büyük olduğunu göstermektedir (Miner vd., 2005: 171). Dolayısıyla lider davranışları, olumsuz olduğunda çalışanlarda olumsuz deneyimlerin oluşmasına neden olan ve onların refahını engelleyen önemli bir stres kaynağı haline gelebilmektedir (Peiró & Rodríguez, 2008: 72).

Yetki devri yapmak, karar alma süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması, çalışanların denetimi genellikle liderlerin inisiyatifindedir. Bununla birlikte katılımcı olmayan, aşırı kontrol uygulayan, örgütsel amaç ve sorumlulukların belirlenmesinde başarısız olan ve aşırı baskı uygulayan liderler çalışanlarda daha fazla gerilim ve strese neden olmaktadır (Offermann & Hellmann, 1996: 383). Liderlerin, çalışanlara yönelik doğrudan olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesinin yanında dolaylı olarak da uygulamalarıyla strese girmesine neden olabilmektedir. Çalışanlardan yapabileceğinin üstünde ya da belirsiz taleplerde bulunarak rol stresine, ödüllendirme ve performans değerlemede ki uygulamalarıyla adaletsizlik algısına neden olabilirler (Peiró & Rodríguez, 2008: 73). Lider davranışları, bir kuruluşun yalnızca üretkenliği ve verimliliğini değil aynı zamanda çalışanların sağlığı ve iyi oluşları üzerinde de etkili olmaktadır. Kuoppala ve arkadaşları (2008) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında liderlik davranışlarının, iş yeri refahı ve hastalıktan dolayı yapılan devamsızlıklar ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Daha net ifade edilecek olunursa; çalışanlar tarafından algılanan tükenmişlik düzeyi, algılanan stresin derecesi ile, algılanan stresin

derecesi ise yöneticiler tarafından kullanılan liderlik stili ile ilgilidir (Gill vd., 2006: 469).

Toksik liderlerin sıkça sergilediği davranışlardan olan istismarcı yönetim, işgörenler açısından önemli stres kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Çalışanların yüksek sesle azarlanması, aşağılanması, işini kaybetmeyle ilgili tehditlere maruz kalması gibi olumsuz davranışları kapsayan istismarcı yönetim, yüksek seviyede strese neden olmakla birlikte kaygı, depresyon, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi hem bireysel hem de örgütsel anlamda birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır (Tepper, 2000; Burton vd., 2012; Pyc vd., 2017). Ayrıca toksik liderlerin özellikleri olan narsist kişilik özellikleri (Yao vd., 2019; Asrar-ul-Haq & Anjum, 2020) ve yıkıcı davranışların da (Nyberg vd., 2011; Woestman & Wasonga, 2015) önemli bir stres kaynağı olduğu ampirik araştırmalarla ortaya konmuştur.

Araştırmalar liderliğin genellikle altı çizilen ve olumlu türlerinin iş stresi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu gösterirken (Munir vd., 2010; Yao vd., 2014; Salem, 2015; Dooley vd., 2020; Schwepker Jr & Dimitriou, 2021), liderliğin karanlık yüzüne bakıldığında ise olumsuz liderlik türlerinin, çalışanlarda strese neden olduğunu göstermektedir (Nami vd., 2013; Kesen & Dinçer, 2021). Aşağıda araştırmanın bağımsız değişkeni olan toksik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik araştırmalara yer verilmiştir:

Snow ve arkadaşları (2021) ilkökul sonrası eğitim kurumlarında gerçekleştirdikleri araştırmada, yıkıcı liderliğin çalışanların morali üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Toksik liderlik ölçeği kullanılarak 111 profesyonel eğitimciden toplanan verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda; toksik liderliğin çalışanların stres, kaygı ve tükenmişlik düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları bu tür liderlik davranışlarının ayrıca; migren, kilo sorunları, madde bağımlılığı, intihar düşünceleri ve ayrıca iş-aile yaşamında sorunlara da neden olduğunu ortaya koymuştur.

Labrague ve arkadaşları (2020) çalışmalarında; toksik liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının hemşirelerin psikolojik sıkıntı düzeyleriyle olan ilişkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. 770 hemşireden elde edilen verilerle gerçekleştirilen analiz sonuçları; toksik liderlik davranışlarının hemşirelerin psikolojik sıkıntı düzeyini artırdığı göstermiştir.

Hadadian ve Sayadpour (2018) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise; toksik liderliğin çalışanların iyi oluşu üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünün

belirlenmesi amaçlanmıştır. 213 çalışandan elde edilen veriler sonucunda; toksik liderliğin çalışanların iyi oluşunu negatif ve iş stresini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hadadian ve Zarei (2016) toksik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdikleri bir başka araştırma da 212 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda toksik liderliğin iş stresi üzerinde anlamlı ve doğrudan bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Bu teorik ve ampirik bilgiler ışığında araştırmanın ilgili hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₂: Toksik liderliğin iş stresi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

2.4.3. İş stresi ve işe adanmışlık ilişkisinin iş talep-kaynak modeli ile açıklanması

Çalışan adanmışlığı ve çalışan tükenmişliğini açıklamada sıklıkla kullanılan İş talep-kaynak modeli, Karasek (1979) tarafından geliştirilen İş Talepleri Modeli geliştirilerek ortaya konulmuştur. Karasek (1979) geliştirmiş olduğu modelde iş taleplerini; iş yükünün başarılı bir şekilde karşılanmasıyla ilgili stres faktörleri, beklenmeyen görevlerle ilgili stres faktörleri ve işle ilgili kişisel stres faktörleri şeklinde ifade etmiştir (Karasek, 1979). İş talepleri kaynak modelinde ise, tüm çalışma ortamları ya da iş özellikleri; iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki farklı kategori de modellenmektedir (Bakker & Demerouti, 2014: 9).

İş talepleri; çalışanın sürekli olarak bilişsel ve duyuşsal anlamda çabasını gerektiren, bu nedenle de belirli fiziksel ve psikolojik maliyetlere neden olabilen yüksek iş baskısı, olumsuz çalışma ortamı, müşterilerle kurulmak durumunda olan zorlu etkileşimler gibi işin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). İş kaynakları ise örgütsel hedeflere ulaşmak, iş taleplerinin getirdiği psikolojik ve fizyolojik maliyetleri azaltmak veya kişisel gelişmeyi, büyümeyi, öğrenmeyi ve çalışan bireylerin gelişimini teşvik etmek için sağlanan fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel koşullardır (Moura vd., 2014: 292). İş kaynakları, çalışanların işlerine adanmalarına sebep olurken, iş talepleri çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır (Bakker vd., 2003: 352). Dolayısıyla iş kaynaklarının, iş taleplerini karşılamayacak düzeyde olması iş stresine neden olmakta, iş stresi de çalışan adanmışlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Zhang ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada, Çin’de covid 19 salgınında aktif olarak görev yapan hemşirelerin algıladıkları iş stresinin ve iş yükünün işe

adlanmışlıkları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 1040 hemşireden elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda; iş stresi ile çalışan adlanmışlığı arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Breaugh (2021) ise Eurofound tarafından yürütülen Avrupa alışma Koşulları Araştırmasından faydalanarak 28 Avrupa birliği ülkesine ek olarak Norveç ve İsviçre'nin de bulunduğu toplam 30 ülkeden 4.403 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada; iş stresi ile çalışan adlanmışlığının negatif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cordioli ve arkadaşları (2019) birinci basamak sağlık alışanlarında iş stresi ve işe adlanmışlık ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 85 çalışandan elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda iş stresi ve işe adlanmışlık arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Shim ve arkadaşları (2019) Kore'de bir niversite hastanesinde 170 hemşire ile yaptıkları araştırmada çalışanların işe adlanmışlığını etkileyen başlıca faktörleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda iş stresi ile işe adlanmışlık arasında negatif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Merida-Lopez ve arkadaşları (2017) ise İspanya'da görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirdikleri araştırmada iş stresi ve işe adlanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. 288 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler sonucunda iş stresrlerini ile çalışan adlanmışlığı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşe adlanmışlık ve iş stresi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bir başka araştırma ise sosyal hizmet uzmanları ile yapılmıştır. in'de 430 sosyal hizmet uzmanından elde edilen veriler, iş stresinin işe adlanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Zhang vd., 2022). Söz konusu araştırmalarla paralel şekilde So Paulo'da 85 belediye çalışanıyla gerçekleştirilen araştırmalarda da iş stresinin işe adlanmışlık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cordioli vd., 2019).

Bunun yanında literatürdeki araştırmalar iş yükü, rol belirsizliği, rol atışması gibi iş stresörlerinin işe adlanmışlığı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Coetzee & De Villiers, 2010; Garrosa vd., 2011; Padula vd., 2012; M. Yener vd., 2012; Inoue vd., 2014; Ahmed vd., 2017; Yener, 2019). Bu teorik ve ampirik bilgiler ışığında araştırmanın ilgili hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₃: İş stresinin işe adlanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

2.4.4. Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü

Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen iş talep-kaynak modeli; işe adanmışlığın oluşmasını sağlayan koşulları açıklamak için kullanılmaktadır. Modelin üç temel önermesi vardır. İlk önerme; iş taleplerinin çalışanların fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketen faktörler olması ve buna bağlı olarak da çalışan adanmışlığını azaltan bir etkiye yol açmasıdır. İkinci önerme; iş kaynaklarının çalışanları motive edici bir unsur olarak çalışan adanmışlığını sağlamada araçsal bir işlev görmesidir. Üçüncü önerme ise; iş talepleri ve iş kaynakları arasında bir etkileşim olmasıdır. Buna göre; iş kaynakları iş taleplerinin yol açtığı olumsuz etkileri tamponlamaktadır. İş talep kaynak modeli, kaynakların taleplerden fazla olması durumunda iş taleplerinin neden olduğu olumsuz sonuçları tamponlaması nedeniyle çalışanların işlerine adanma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (Smith, 2012: 12). Dolayısıyla iş taleplerinin iş kaynaklarını aşması durumunda da taleplerinin yaratacağı stres tamponlanamadığı için çalışan adanmışlığı azalacaktır.

Yönetici desteği ve liderlik işe adanmışlığın oluşmasını sağlayan iş kaynakları arasında yer almaktadır (Saks, 2006; Bakker ve Demerouti, 2008; Christian vd., 2011). Buna göre yüksek kalitede lider üye etkileşimi (Christian vd., 2011) ve astların işleriyle ilgili karşılaştıkları problemlerin çözümünde var olan yönetici desteği (Turgut, 2011) çalışan adanmışlığının oluşmasında gerekli koşullar arasındadır. Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere toksik liderler astların refahını hiçe sayan (Reed, 2004), astlarına olması gerekenden daha fazla işle sorumlu tutan (Schmidt, 2008) ve başarıyı kendi hesabına yazarken başarısızlıkları astlarına yükleyen liderlerdir (Kimura, 2003). Dolayısıyla toksik liderlerin olduğu örgütlerde çalışanların beklediği bir yönetici desteğinden bahsedilemeyeceği gibi düşük kalitede bir lider-üye etkileşiminin olacağı çıkarımı yapılabilir. Toksik liderlik davranışları, çalışanların iş taleplerinin neden olduğu stresi azaltmayacağı gibi ayrıca iş stresinin diğer bir kaynağı haline gelecektir. Literatürde yapılan araştırmalar bu görüşü doğrulamakta ve toksik liderlik davranışlarının iş stresinin artırdığını (Hadadian & Zarei, 2016; Hadadian & Sayadpour, 2018), iş stresinin ise işe adanmışlığı azalttığı göstermektedir (Merida-Lopez, 2017; Shim vd., 2019).

Değişkenlere ilişkin bu teorik bilgiler ışığında toksik liderliğin iş stresini artıracığı, iş stresinin de işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkiye neden olacağı varsayılarak araştırmanın ilgili hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₄: Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü vardır.

Geliştirilen hipotezlerin yanı sıra çalışmada elde edilen verilerle aşağıda yer alan sorulara da yanıt bulmaya çalışılacaktır:

1. Araştırma görevlilerinin toksik liderlik algıları ne düzeydedir?
2. Araştırma görevlilerinin iş stresi algıları ne düzeydedir?
3. Araştırma görevlilerinin işe adanmışlık durumları ne düzeydedir?
4. Araştırma görevlilerinin demografik özellikleri ile toksik liderlik algıları, iş stresi algıları ve işe adanmışlık durumları arasında nasıl bir ilişki vardır?



3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

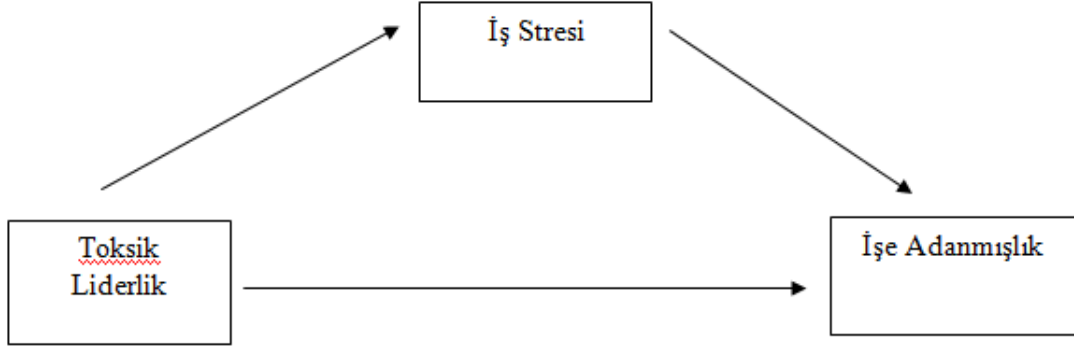
Bu araştırmanın ana amacı toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünü ortaya koymak, bu bağlamda toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bununla birlikte; araştırma örneklemini oluşturan 50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinin demografik özellikleri ile toksik liderlik algıları, iş stresleri ve işe adanmışlık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek ve demografik değişkenlerle ilgili farklılıkları belirlemektedir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de yüksek öğretim kurumlarında görev yapan 50/d kadrosundaki araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Yüksek öğretim kurumundan CİMER (Türkiye Cumhuriyeti İletişim Merkezi) üzerinden talep edilmesine ve dilekçe ile başvurulmasına rağmen hali hazırda devlet üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlilerinin kaçının 50/d kadrosunda bulunduğu dair bir bilgi alınamamıştır. Ancak, YÖK web sayfasında yer alan istatistiklere göre şu anda devlet üniversitelerinde toplamda 43754 araştırma görevlisi görev yapmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/erişim: 02.08.2022>). Araştırmanın evreni tüm araştırma görevlileri olsa bile, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50), 25000-50000 arasında elemanı bulunan bir evrenin $\alpha=0,05$ örneklem hatası içinde bir örneklem grubunda olması gereken eleman sayısını 378 kişi olarak olması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla araştırma örneklem sayısının en az 378 olması gerekmektedir. 03.08.2022 tarihinde başlayan veri toplama süreci, oluşturulan çevrim içi anket formu ile araştırma görevlilerinin e-posta adresleri ve çeşitli platformlar üzerinden hedef gruba ulaştırılmış, 29.08.2022 tarihinde 474 kişiden veri toplanılması nedeniyle süreç sonlandırılmıştır.

3.3. Araştırma Modeli

Bu çalışmada toksik liderlik bağımsız değişken, işe adanmışlık bağımlı değişken, iş stresi ise aracı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 3. 1 Araştırma Modeli

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği her ne kadar zaman ve maliyet açısından araştırmacıya avantaj sağlasa da soruların kapalı uçlu olması ve verilerin çalışmaya katılım gösteren akademisyenlerin öznel değerlendirmelerine dayalı olarak analiz edilmesi nedeniyle sosyal bilimlere özgü olan sınırlılıklar bu araştırmada da geçerli olmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılması nedeniyle kesitsel bir yapıya sahip olması, sorunsalın genellenebilirliği sınırlılık arz etmekte ve konuyla ilgili boyutsal olarak daha çok araştırmanın yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonuçları, araştırmaya katılan örneklemin anket formuna vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır. Araştırmaya katılan araştırma görevlileri, sadece devlet üniversitelerinde görev yapan 50/d statüsünde çalışan katılımcılardan oluşmaktadır. Ancak ülkemizde üç farklı araştırma görevliliği statüsü bulunmaktadır. Dolayısıyla ileride yapılacak araştırmalarda diğer iki statüdeki araştırma görevlilerinin de örnekleme dahil edilmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından faydalı olacaktır. Katılımcılar farklı bölgelerde, farklı bilim dallarında, kurumsallaşmasını tamamlamış ya da tamamlamamış devlet üniversitelerinde çalışmaktadır. Dolayısıyla konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda bu değişkenlerin de göz önünde bulundurulması sorunsalın farklı yönlerinin ortaya konulması açısından fayda sağlayacaktır.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. 5'li likert tipi ölçeğin kullanıldığı araştırmada katılımcılardan yöneltilen ifadelere, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında cevap vermeleri

istenmiştir. Katılımcıların toksik liderlik algısını ölçmek için toksik liderlik ölçeği, iş stresi algılarını ölçmek için iş stresi ölçeği ve işe adanmışlık düzeylerini belirlemek için işe adanma ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın teorik yapısıyla uyumlu ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmek için farklı araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden faydalanılmıştır. Anket formunda söz konusu ölçeklerin yanında katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi) belirlemeye yönelik olarak 5 soru yöneltilmiştir. Anket formunun ilk bölümünü demografik sorular, ikinci bölümünü toksik liderlik ölçeği, üçüncü bölümünde iş stresi ölçeği ve son bölümünde işe adanmışlık ölçeğine yer verilmiştir.

3.5.1. Toksik liderlik ölçeği

Katılımcıların toksik liderlik algılarını ölçmek amacıyla Schmidt (2008) tarafından geliştirilen, Kırca (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan Toksik Liderlik Ölçeği araştırmacılardan e-posta yoluyla iletişime geçilip izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek; istismarcılık (7 ifade), otoriterlik (6 ifade), narsisistlik (5 ifade), kendini ön plana çıkarma (5 ifade) ve öngörülemezlik (7 ifade) olmak üzere 5 boyuttan ve toplamda 30 ifadeden oluşmaktadır.

3.5.2. İş stresi ölçeği

Katılımcıların iş stresi düzeylerini ölçmek amacıyla House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve Efeoğlu ve Özgen (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Stresi Ölçeği araştırmacıdan izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek; 7 ifadeden oluşmakta olup tek boyutludur.

3.5.3. İşe adanmışlık ölçeği

Katılımcıların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan İşe Adanma Ölçeği araştırmacılardan izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek; Dinçlik (6 ifade), Adanmışlık (5 ifade), Yoğunlaşma (6 ifade) olmak üzere 3 boyuttan ve toplamda 17 ifadeden oluşmaktadır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde nicel veri toplama araçlarından anket tekniğiyle 474 katılımcıdan toplanan verilerle gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir. Çalışmada ilk olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim durumları ve çalışma sürelerinin yer aldığı frekans analizi sonuçları sunulmuştur.

Veri analizinde parametrik testlerden yararlanmak için verilerin normal dağılımı gerekmektedir. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı çeşitli şekillerde belirlenmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması, verilerin normal dağılımı ile ilgili bilgi veren ve yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesidir (Coşkun vd., 2012). Bu değerlerin ± 2 aralığında olması durumunda (George & Mallery, 2010) veriler, normal dağılıma uygun olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle ikinci adım olarak ölçeklerin normallik testlerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Normallik testinin ardından çalışma kapsamında kullanılan her bir ölçeğe ait güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Güvenirlik; bilimsel çalışmaların öncelikli şartı olup, aynı konuda bağımsız ölçümler sonucu ortaya çıkan kararlılık olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2015). Araştırmada kullanılan ölçek ne kadar güvenilir ise ondan alınacak sonuçlar da o derece güvenilir olacaktır. Aksi takdirde elde edilen sonuçlar fayda sağlamayacak, aynı ölçeğin farklı bir zaman diliminde farklı bir örneklem grubunda uygulanması benzer sonuçlar getirmiyorsa, bu sonuçlara dayalı olarak yorum yapmak sağlıklı olacaktır (Coşkun vd., 2017). Bu nedenle; araştırma ölçeklerine yönelik olarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş, yöntem olarak Cronbach Alfa içsel tutarlılık hesaplama yöntemi tercih edilmiştir. Cronbach Alfa değeri; sosyal bilim araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık hesaplama yöntemlerinden biridir. Söz konusu değer; kullanılan ölçek maddelerinin birbirleriyle olan tutarlılığını ve çalışma yapılan kavramı hangi ölçüde temsil ettiğini göstermektedir. Konuyla ilgili farklı yaklaşımlar olmakla birlikte genel görüş; Cronbach Alfa değerinin 0,30'un altında olmasının ölçeğin zayıf, 0,30 ve 0,70 aralığında olmasının orta düzeyde güçlü, güvenilirlik değerinin 0,70'in üzerinde olmasının ise ölçeğin güçlü olduğu gösterdiği yönündedir (Demir, 2012).

Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonrasında araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini ölçmek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör

analizleri açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi genellikle yeni bir ölçüm aracı geliştirme aşamasında kullanılan ve hangi değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemeye yönelik yapılırken, doğrulayıcı faktör analizi ise belirli olan sayıda faktörlere ait değişkenlerin bu faktörler altında yeterince temsil edilip edilmediğini test etmeye yönelik gerçekleştirilmektedir (Aytaç & Öngen, 2012). Araştırmacının kullanmış olduğu ölçekleri doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulaması, söz konusu ölçeklerin geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca ölçeğin yapı güvenilirliğini sağlayıp sağlamadığını ortaya koymak için birleşik güvenilirliği (Composite Reliability) değeri ve yakınsak geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi için ise ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted) değeri incelenmiştir. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarının yer aldığı tablolarda; faktör yükleri, t ve p değerleri ile AVE (açıklanan ortalama varyans) ve CR (bileşik güvenilirlik) değerleri de yer almaktadır.

Araştırmada AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve yapısal model test edilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan modeli test etmek için Anderson ve Gerbing (1988)'in ilk adımı ölçüm modelinin değerlendirilmesi, ikinci adımı yapısal modelin değerlendirilmesi olan iki aşamalı yaklaşımı izlenilmiştir. Bu yaklaşıma göre; yapısal modelin test edilmesi için öncelikle ölçüm modelinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olması gerekmektedir. Tarihsel olarak ilk kullanılan uyum indeksi Ki-karedir. Araştırma modelinin kabul edilmesi için bu değer anlamlı çıkmaması beklenir. Ancak Ki-kare değeri örnekleme duyarlı olmaktadır. Özellikle küçük örneklerde anlamsız çıkarken, örneklem sayısının büyümesi ile genellikle bu değer anlamlı çıktığı görülür. Bu sebeple değerlendirmeye alınan bir başka indeks Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilmektedir. İşlem sonrasında elde edilen değer 2 ve altında olması modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğunu, 5 ve altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği olduğunu göstermektedir. Ancak literatürde yer alan araştırmalarda bahsedilen bu iki değer dışında bir çok uyum iyiliği indeksi ortaya çıkmıştır (Simsek, 2007). Bunlardan bazıları; RMSEA, CFI, GFI, AGFI, TLI, NFI, RMR ve SRMR'dir. Bu araştırma kapsamında literatürde sıklıkla kullanılan ve değerlendirmeye alınan uyum indeksleri referans aralıkları ile aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 4. 1 Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
CMIN/Df	$0 < x^2/df < 3$	$0 < x^2/df < 5$
RMSEA	$0 \leq RMSA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
CFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$
GFI	$> 0,90$	$> 0,80$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,80$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
RMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$

Kaynak: Hu & Bentler, 1999; Schermelleh-Engel vd., 2003; Dehon vd., 2005; Kriston vd., 2008; Simon vd., 2010; Gürbüz & Şahin, 2018; Şimşek, 2020.

Faktör analizi sonucunda her bir boyutu temsil eden ifadelerin faktör yüklerine ilişkin alt değerler ne olması gerektiğine çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem büyüklüğüne göre karar verilmektedir. 50 kişilik bir örneklem grubunda 0,75, 100 kişilik bir örneklem grubunda 0,55 ve üzerinde olan faktör yükleri eşik değer olarak alınırken, 350 veya daha üzerinde olan örneklem gruplarında 0,30 değeri faktör yüklerinin alt eşiği olarak alınmaktadır (Hair vd., 2018). Bu araştırma 474 kişilik bir örneklem grubunda gerçekleştirildiğinden analiz sonucunda faktör yükü 0,30 altında olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bununla birlikte; yakınsak geçerliliğin sağlanması için AVE (Average Variance Extracted) değerinin 0,5 ve CR (Composite Reliability) değerinin 0,70 üzerinde olmasını ve tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017; Hair vd., 2018).

Ölçeklere yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri akabinde araştırma kapsamında kullanılan her bir değişkene yönelik tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerle ilgili ortalamalar yer almaktadır. Tanımlayıcı istatistiklerin ardından demografik değişkenlere ilişkin bulgular bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri ile katılımcıların toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık algılarına ilişkin t-Testi ve Anova testi sonuçları yer almaktadır. Analiz ve Bulgular bölümü; araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ve bulguların ortaya konulması ile sonlandırılmıştır.

4.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Türkiye’de yer alan yükseköğretim kurumlarında 50/d kadrosunda görev yapan 474 katılımcıya ait bulgular bu başlık altında ele alınmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, kurumlarında çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik tanımlayıcı bilgiler ele alınmıştır. Aşağıda yer alan tablo da söz konusu demografik değişkenlere ait yüzde ve frekans analizinden elde edilen sonuçlar sunulmuştur:

Tablo 4. 2 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	257	54,2
	Erkek	217	45,8
Yaş	20-24 yaş arası	29	6,1
	25-29 yaş arası	242	51,1
	30-34 yaş arası	160	33,8
	35-39 yaş arası	34	7,2
	40-45 yaş arası	9	1,9
Medeni Durum	Evli	209	44,1
	Bekar	265	55,9
Eğitim Durumu	Y.L. ders dönemi	1	0,2
	Y.L. tez dönemi	74	15,6
	D.R. ders dönemi	118	24,9
	D.R. tez dönemi	281	59,3
Çalışma süresi	1 yıldan az	71	15,0
	1-5 yıl arası	331	69,8
	6-10 yıl arası	72	15,2

Gerçekleştirilen yüzde frekans analizi sonucunda elde edilen bilgilere göre; katılımcıların %54,2’sini kadınlar, %45,8’ini ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası 25-29 yaş grubunda yer almaktadır. Oransal olarak bu grubu %33,8 ile 30-34 yaş arası, %7,2 ile 35-39 yaş arası, %6,1 ile 20-24 yaş arası ve son olarak %1,9 ile 40-45 arası katılımcılar takip etmektedir. Medeni duruma bakıldığında bekar katılımcıların, evlilerden daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında eğitim durumu açısından doktora tez döneminde olanlar ve çalışma süresine göre 1-5 yıl arasında deneyime sahip olanlar çoğunluktadır.

4.2. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular

Aşağıda yer alan tabloda katılımcıların kendilerine yöneltilen ölçek ifadelerine verdikleri yanıtlara yönelik normallik testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 3 Ölçeklere Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Toksik Liderlik	0,066	0,112	-0,926	0,224
İstismarcı Yönetim	0,259	0,112	-0,993	0,224
Otoriter Liderlik	0,333	0,112	0,102	0,224
Narsisizm	-0,098	0,112	-1,109	0,224
Kendini Ön plana Çıkarma	0,041	0,112	-0,975	0,224
Öngörülemezlik	-0,070	0,112	-0,888	0,224
İş Stresi	-0,459	0,112	-0,539	0,224
İşe Adanmışlık	-0,827	0,112	1,079	0,224
Dinçlik	-0,470	0,112	0,068	0,224
Adanmışlık	-1,289	0,112	1,857	0,224
Yoğunlaşma	-0,458	0,112	1,198	0,224

Araştırmada yer alan ölçeklerin Çarpıklık (Skewness) değerlerine bakıldığında; toksik liderlik 0,066, istismarcı yönetim 0,259, otoriter liderlik 0,333, narsisizm -0,098, kendini ön plana çıkarma 0,041, öngörülemezlik -0,070 değerlerine sahiptir. Diğer taraftan iş stresi ölçeği için Çarpıklık değeri-0,459, İşe Adanmışlık-0,827, dinçlik-0,470, adanmışlık -1,289 ve yoğunlaşma -0,458 değerlerini almıştır.

Ölçeklerin Basıklık (Kurtosis) değerleri incelendiğinde ise toksik liderlik -0,926, istismarcı yönetim -0,993, otoriter liderlik 0,102, narsisizm -1,109, kendini ön plana çıkarma -0,975, öngörülemezlik -0,888, iş stresi -0,539, işe adanmışlık 1,079, dinçlik 0,068, adanmışlık 1,857 ve yoğunlaşma 1,198 değerlerini almıştır. Tabloda yer alan basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde tüm ölçeklerin kabul edilebilir seviyede değerler aldığı görülmüş ve verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır.

4.3. Toksik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

4.3.1. Toksik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

Toksik liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla 30 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılıkları incelenmiştir. Aşağıda yer alan tabloda toksik liderlik ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıkları ve homojenlikleri hakkında bilgi veren Cronbach alpha kat sayısının tespitine yönelik sonuçlara yer verilmiştir. Alpha katsayılarının yer aldığı Tablo 4.4 incelendiğinde; istismarcı yönetim boyutunun 0,935, otoriterlik boyutunun 0,717, narsisizm boyutunun 0,930, kendini ön plana çıkarma boyutunun 0,921, öngörülemezlik boyutunun 0,917 ve ölçek genel güvenilirlik katsayısının 0,970

olduğu görülmektedir. Buna göre toksik liderlik ölçeği ve tüm alt boyutlarının yüksek derece de güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 4 Toksik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İstismarcı Yönetim	7	0,935
Otoriterlik	6	0,717
Narsisizm	5	0,930
Kendini ön plana çıkarma	5	0,921
Öngörülemezlik	7	0,917

Toksik liderlik ölçeği toplam güvenilirlik a= 0,970

4.3.2. Toksik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Toksik liderlik ölçeğinin faktör yapı uyumunu tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.5'te toksik liderlik ölçeğinde yer alan maddelere ait faktör yükleri, standart hata değerleri, t ve p değerleri ile ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ilgili ölçeğin yapısal model denklem sonucunun $p < 0,001$ değerinde ve anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Ölçekteki 30 maddeden, öngörülemezlik boyutuna ait olan bir madde (OG7) ile otoriterlik boyutuna ait olan iki madde (O1-O6) olmak üzere toplamda üç madde faktör yükünün 0,30'un altında kalması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır.

Toksik liderlik ölçeğine ait faktör analizi sonuçları incelendiğinde; faktör yük değerlerinin 0,616 ile 0,921 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre faktör yük değerlerinin tamamı eşik değer olan 0,30'un üzerinde ve tüm korelasyon ilişkileri anlamlı olarak saptanmıştır. Bununla birlikte ölçeğin yakınsak geçerliliğine ait bilgi veren ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin istismarcı yönetim boyutu için 0,67, boyutu için 0,71, kendini ön plana çıkarma boyutu için 0,70, öngörülemezlik boyutu narsisizm için 0,75, otoriterlik boyutu için 0,61 ölçeğe ait bileşik geçerlilik değerinin (CR) ise istismarcı yönetim boyutu için 0,93, narsisizm ve kendini ön plana çıkarma boyutu için 0,92, öngörülemezlik boyutu için 0,94 ve otoriterlik boyutu için 0,86 olduğu görülmektedir. Daha önce bahsedildiği üzere bileşik güvenilirlik değerinin 0,70'ten, ortalama açıklanan varyans değerinin ise 0,50'den yüksek olması ayrıca da bileşik geçerlilik değerlerinin ortalama açıklanan varyans değerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Tablo 4.5'te toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ait CR değerlerinin 0,70'ten, AVE değerlerinin ise 0,50'den yüksek ve tüm CR değerlerinin AVE değerlerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 5 Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t değeri	p değeri	AVE	CR
İstismarcı Yönetim	IS1	,838				0,67	0,93
	IS2	,702	0,50	17,500	***		
	IS3	,769	0,49	19,950	***		
	IS4	,826	0,48	22,277	***		
	IS5	,875	0,45	24,519	***		
	IS6	,857	0,47	23,648	***		
	IS7	,851	0,46	23,365	***		
Narsisizm	N1	,879				0,71	0,92
	N2	,855	0,39	25,544	***		
	N3	,812	0,38	23,035	***		
	N4	,863	0,39	25,965	***		
	N5	,805	0,39	22,781	***		
Kendini ön plana çıkarma	K1	,819				0,70	0,92
	K2	,803	0,47	20,575	***		
	K3	,837	0,47	21,900	***		
	K4	,866	0,46	23,061	***		
	K5	,861	0,46	22,838	***		
Öngörülemezlik	OG1	,860				0,75	0,94
	OG2	,901	0,37	27,493	***		
	OG3	,921	0,37	28,781	***		
	OG4	,834	0,39	23,724	***		
	OG5	,837	0,38	23,900	***		
	OG6	,646	0,39	16,017	***		
Otoriterlik	O2	,870				0,61	0,86
	O3	,786	0,41	21,466	***		
	O4	,836	0,42	23,915	***		
	O5	,616	0,45	14,991	***		

Tablo 4.6’da toksik liderlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi modeline ilişkin uyum iyiliği sonuçları yer almaktadır. Modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinin tamamının belirtilen referans aralıklarında yer aldığı, dolayısıyla iyi uyum ve kabul edilebilir uyum aralığında olduğu, modelin veri setiyle uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 6 Toksik Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	TLI	NFI	RMR	SRMR
2,268	,05	,96	,89	,87	,96	,94	,05	,028

4.4. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Bulgular

4.4.1. İş stresi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

İş Stresi ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla 7 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılıkları incelenmiştir. Aşağıda yer alan tabloda iş stresi ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıkları ve homojenlikleri hakkında bilgi veren Cronbach alpha kat sayısının tespitine yönelik sonuçlara yer verilmiştir. Alpha katsayısının yer aldığı Tablo

4.7 incelendiğinde; iş stresi ölçeğinin güvenilirlik kat sayısının 0,897 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin yüksek derece de güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 4. 7 İş Stresi Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İş Stresi Ölçeği	7	0,897

4.4.2. İş Stresi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş stresi ölçeğinin faktör yapı uyumunu tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo4.8’de iş stresi ölçeğinde yer alan maddelere ait faktör yükleri, standart hata değerleri, t ve p değerleri ile ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ilgili ölçeğin yapısal model denklem sonucunun $p < 0,001$ değerinde ve anlamlı olduğu ortaya konmuştur. İş stresi ölçeği orijinal yapısına uygun şekilde 7 madde ile tek faktör altında temsil edilmiştir.

Tablo 4. 8 İş Stresi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükü	Standart Hata	t	p	AVE	CR
İş Stresi	IST1	,630				0,56	0,89
	IST2	,865	0,118	15,124	***		
	IST3	,885	0,117	15,346	***		
	IST4	,792	0,119	14,219	***		
	IST5	,714	0,116	13,148	***		
	IST6	,716	0,116	13,178	***		
	IST7	,589	0,086	11,246	***		

İş stresi ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde; faktör yük değerlerinin 0,589 ile 0,885 aralığında olduğu görülmekte ve faktörlerin tamamı eşik değer üzerinde bir değer taşımaktadır. Bununla birlikte ortaya koyulan modelin yakınsak geçerliliği değerlendirildiğinde AVE değerinin 0,56, birleşik geçerlilik değerinin ise (CR) 0,89 olduğu görülmektedir. Ölçek birleşik güvenilirliğinin AVE değerinden büyük olması nedeniyle ölçüm modelinin yakınsak geçerliliği sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör yüklerinin incelenmesi ve yakınsak geçerliliğinin sağlanmasının ardından iş stresi ölçeğine ait model uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Tablo 4.9’da iş stresi ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi modeline ilişkin uyum iyiliği sonuçları yer almaktadır. Modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinin tamamının belirtilen

referans aralıklarında yer aldığı, dolayısıyla iyi uyum ve kabul edilebilir uyum aralığında olduğu ve modelin veri setiyle uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 9 İş Stresi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	TLI	NFI	RMR	SRMR
4,175	,08	,97	,96	,93	,96	,96	,04	,032

4.5. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Bulgular

4.5.1. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

İşe adanmışlık ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla 17 maddeden oluşan ölçeğin içsel tutarlılıkları incelenmiştir. Aşağıda yer alan tabloda işe adanmışlık ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıkları ve homojenlikleri hakkında bilgi veren Cronbach alpha kat sayısının tespitine yönelik sonuçlara yer verilmiştir. Alpha katsayısının yer aldığı Tablo 4.10 incelendiğinde; dayanıklılık boyutu güvenilirlik kat sayısının 0,852, adanmışlık boyutu güvenilirlik kat sayısının 0,908, yoğunlaşma boyutu güvenilirlik katsayısının 0,872 ve işe adanmışlık ölçeği genel güvenilirlik kat sayısının 0,930 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin tüm boyutlarıyla birlikte yüksek derece de güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 10 İşe Adanmışlık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Dayanıklılık	6	0,852
Adanmışlık	5	0,908
Yoğunlaşma	6	0,872

İşe adanmışlık ölçeği toplam güvenilirlik $\alpha=0,930$

4.5.2. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

İşe adanmışlık ölçeğine yönelik olarak faktör yapı uyumunun tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.11’de yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; ilgili ölçeğin yapısal model denklem sonucunun $p<0,001$ değerinde ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Ölçekte yer alan 17 maddenin tamamı eşik değer olan 0,30’un üzerinde yer almış ve ortaya çıkan 3 boyut ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 11 İşe Adanmışlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t	p	AVE	CR
Dayanıklılık	D1	,916				0,51	0,85
	D2	,933	,032	32,443	***		
	D3	,702	,041	18,810	***		
	D4	,683	,045	18,020	***		
	D5	,503	,050	11,824	***		
	D6	,385	,047	8,613	***		
Adanmışlık	AD1	,735				0,65	0,89
	AD2	,881	,070	19,097	***		
	AD3	,870	,070	18,876	***		
	AD4	,786	,063	16,943	***		
	AD5	,755	,069	16,217	***		
Yoğunlaşma	Y1	,748				0,57	0,88
	Y2	,878	,055	19,795	***		
	Y3	,915	,050	20,647	***		
	Y4	,581	,066	12,507	***		
	Y5	,833	,055	18,678	***		
	Y6	,747	,066	10,142	***		

İşe adanmışlık ölçeğine ait faktör yükleri incelendiğinde; faktörlerin 0,385 ile 0,933 aralığında değer aldığı görülmektedir. Yakınsak geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığıyla ilgili AVE ve CR değerlerine bakıldığında ise tüm boyutlara ait AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde ve tüm boyutlara ait CR değerinin ise 0,70'in üzerinde değer aldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca tüm boyutlarda CR değerleri, AVE değerinden yüksek bir değer almıştır. Tablo 4.12'de ise işe adanmışlık ölçeğine ait model uyum indeksleri görülmektedir. Söz konusu indekslerin tamamının daha önce verilen referans aralıklarında yer aldığı, iyi uyum ve kabul edilebilir uyum gösterdikleri anlaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda işe adanmışlık ölçeğinin yakınsak geçerliliği sağladığı ve veri setinin model ile uyum gösterdiği ifade edilebilmektedir.

Tablo 4. 12 İşe Adanmışlık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	TLI	NFI	RMR	SRMR
4,232	,08	,93	,89	,85	,92	,91	,11	,092

4.6. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı tablo incelendiğinde katılımcıların toksik liderlik algılarının 2,99 ortalama ile orta düzeyde olduğu, en yüksek düzeye sahip alt boyutun 3,17 ortalama ile narsisizm boyutu, en düşük düzeye sahip alt boyutun ise 2,74 ile istismarcı yönetim boyutu olduğu

görülmektedir. Katılımcıların iş stresi düzeyleri incelendiğinde ise 3,63 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin işe adanmışlık ölçeğine yönelik verdiği cevaplar incelendiğinde işe adanmışlıklarının 3,57 ortalama ile yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. İşe adanmışlık ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında en yüksek düzeye sahip alt boyutun 4,00 ortalama ile adanmışlık boyutu ve yüksek derece de olduğu, diğer boyutların ise orta ve yüksek derecelerde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 13 Araştırma Görevlilerinin Araştırma Değişkenlerine Katılım Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Ölçek/Boyut	Ortalama	Standart Sapma
İstismarcı Yönetim	2,74	1,16
Otoriterlik	2,92	0,79
Narsisizm	3,17	1,20
Kendini ön plana çıkarma	2,99	1,18
Öngörülemezlik	3,16	1,06
Toksik Liderlik Genel	2,99	0,97
İş Stresi	3,63	0,97
Dinçlik	3,32	0,86
Adanmışlık	4,00	0,86
Yoğunlaşma	3,45	0,86
İşe Adanmışlık Genel	3,57	0,74

4.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine göre araştırma değişkenlerine ilişkin t-Testi ve ANOVA test sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süreleri ile toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

4.7.1. Cinsiyet değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık

Katılımcıların toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre; katılımcıların toksik liderlik ve işe adanmışlık düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Bununla birlikte katılımcıların cinsiyetleri ile iş stresi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Kadın çalışanların iş stresi düzeyi 3,73 ortalamaya sahipken erkek çalışanların ortalaması ise 3,51'dir. Buna göre kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde iş stresine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($3,73>3,51$).

Tablo 4. 14 Araştırma Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait t-Testi Sonucu

Ölçümler	Cinsiyet	n	\bar{x}	s.s	t	sd	p
Toksik Liderlik	Kadın	257	3,06	1,00	1,665	474	0,097
	Erkek	217	2,91	0,92	1,676		
İş Stresi	Kadın	257	3,73	0,94	2,356	474	0,019
	Erkek	217	3,51	1,00	2,343		
İşe Adanmışlık	Kadın	257	3,51	0,76	-1,781	474	0,076
	Erkek	217	3,63	0,73	-1,787		

4.7.2. Medeni durum değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık

Tablo 4.15'te katılımcıların medeni durumları ile toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik olarak gerçekleştirilen t testi bulgularına yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların evli ya da bekar olmaları ile toksik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

İş stresi ölçeğine verilen cevapların ortalamaları ile katılımcıların medeni durumları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre evli olan araştırma görevlilerinin bekar araştırma görevlilerine göre daha yüksek düzeyde bir iş stresine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($3,76>3,53$). Bununla birlikte, işe adanmışlık ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması da medeni durum değişkeni ile benzer sonuçları ortaya koymaktadır ($p<0,05$). Katılımcıların işe adanmışlık düzeyleri incelendiğinde evli olanların, bekar oranlara göre daha yüksek düzeyde işlerine adanmış olduklarını söylemek mümkündür ($3,65>3,50$).

Tablo 4. 15 Araştırma Görevlilerinin Medeni Durumlarına Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait t-Testi Sonucu

Ölçümler	Medeni Durum	n	\bar{x}	s.s	t	sd	p
Toksik Liderlik	Evli	209	3,03	0,96	0,772	474	0,441
	Bekar	265	2,96	0,98	0,773	474	
İş Stresi	Evli	209	3,76	0,93	2,540	474	0,011
	Bekar	265	3,53	0,99	2,559	474	
İşe Adanmışlık	Evli	209	3,65	0,72	2,240	474	0,026
	Bekar	265	3,50	0,76	2,254	474	

4.7.3. Eğitim durumu değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık

Tablo 4.16’da araştırma görevlilerinin eğitim durumları ile araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere verdikleri cevapların karşılaştırılması yapılmıştır. Analiz bulgularına göre katılımcıların eğitim durumları ile toksik liderlik ve iş stresi ölçeğine verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). İş adanmışlık ölçeği ortalaması ile eğitim durumu değişkenine verilen ortalamalar karşılaştırıldığında ise anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre doktora aşamasında olan araştırma görevlilerinin işe adanmışlık düzeyleri, yüksek lisans aşamasında olan araştırma görevlilerinin işe adanmışlık düzeyinden daha yüksektir ($3,60>3,39$).

Tablo 4. 16 Araştırma Görevlilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait t-Testi Sonucu

Ölçümler	Eğitim Durumu	n	x	s.s	t	sd	p
Toksik Liderlik	YL Aşaması	75	2,91	0,96	-0,795	474	0,427
	DR Aşaması	399	3,00	0,97	-0,801		
İş Stresi	YL Aşaması	75	3,49	1,05	-1,334	474	0,183
	DR Aşaması	399	3,65	0,96	-1,255		
İşe Adanmışlık	YL Aşaması	75	3,39	0,82	-2,224	474	0,027
	DR Aşaması	399	3,60	0,73	-2,040		

4.7.4. Yaş değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık

Tablo 4.17’de; katılımcıların toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık düzeylerinin ortalamalarıyla yaşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre; toksik liderlik ve işe adanmışlık ölçeklerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, katılımcıların iş stresi düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p<0,05$). 30-34 yaş grubunda yer alan araştırma görevlilerinin, 20-24 yaş grubunda yer alanlara göre daha fazla iş stresine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın hangi yaş gruplarında olduğunun belirlenmesinde tukey analizi yapılmıştır ($3,02>2,86$).

Tablo 4. 17 Araştırma Görevlilerinin Yaş Gruplarına Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait ANOVA Testi Sonucu

Ölçümler	Yaş	N	\bar{x}	s.s	f	p	Tukey
Toksik Liderlik	20-24	29	2,86	1,04	0,923	0,450	
	25-29	242	3,01	0,96			
	30-34	160	3,02	0,98			
	35-39	34	2,72	0,97			
	40 ve üstü	9	3,15	0,96			
İş Stresi	20-24	29	3,11	1,20	3,983	0,003*	1-3
	25-29	242	3,62	0,95			
	30-34	160	3,80	0,92			
	35-39	34	3,39	1,03			
	40 ve üstü	9	3,36	0,96			
İşe Adanmışlık	20-24	29	3,41	0,91	1,386	0,238	
	25-29	242	3,51	0,75			
	30-34	160	3,63	0,74			
	35-39	34	3,69	0,59			
	40 ve üstü	9	3,78	0,44			

*p<0,01

4.7.5. Çalışma süresi değişkeni açısından toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık

Katılımcıların toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarına göre araştırma görevlilerinin toksik liderlik ve iş stresi düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların toksik liderlik düzeyleri, 1 yıldan az çalışanlara göre daha yüksektir. İş stresi düzeylerine bakıldığında ise 1 yıldan az çalışanların iş stresi düzeylerinin, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arasında çalışma sürelerine sahip olanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlık düzeyleri ile çalışma süresi arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Gruplar arası farklılıkların belirlenmesinde tukey testinden faydalanılmıştır.

Tablo 4. 18 Araştırma Görevlilerinin Çalışma Sürelerine Göre Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık Düzeylerine Ait ANOVA Testi Sonucu

Ölçümler	Çalışma Süresi	n	\bar{x}	s.s	f	p	Tukey
Toksik Liderlik	1 yıldan az	71	2,68	0,98	4,302	0,014*	1-2
	1-5 yıl	331	3,05	0,97			
	6-10 yıl	72	3,01	0,93			
İş Stresi	1 yıldan az	71	3,27	0,97	6,956	0,001*	1-2
	1-5 yıl	331	3,66	0,98			
	6-10 yıl	72	3,85	0,85			
İşe Adanmışlık	20-24	71	3,59	0,73	0,481	0,618	
	25-29	331	3,55	0,76			
	30-34	72	3,63	0,72			

*p<0,01

4.8. Hipotez testleri

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. 474 katılımcıdan elde edilen verilerin normal dağılım kriterini sağlaması nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmış ve kovaryans matrisi oluşturulmuştur. İlk aşama olarak toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiş ve uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Tablo 4.19'da yer alan uyum indeksleri incelendiğinde; X^2/df (4,893), RMSEA (0,09), CFI (0,96), GFI (0,94), AGFI (0,90), TLI (0,95), NFI (0,96), RMR (0,05), SRMR (0,05) uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 19 Model Uyum İyiliği Değerleri

X^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	TLI	NFI	RMR	SRMR
4,893	,09	,96	,94	,90	,95	,96	,05	,05

Ölçüm modelinin kabul edilir düzeyde olduğunun anlaşılmasından sonra ikinci aşama olan yapısal modelin test edilmesine geçilmiştir. Bu aşamada; değişkenler arası neden-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla yol analizi gerçekleştirilmiştir. İki veya daha fazla değişkenler arasındaki doğrudan ya da dolaylı ilişkilerin test edildiği yol analizi, çoklu regresyon mantığında çalışmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018: 344). Yol analizi değerlendirilirken yol katsayılarına bakılmaktadır. Yol katsayıları; bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş tahmin değeri (regresyon kat sayısı) demektir (Meydan & Şeşen, 2015: 11). Katsayı değerinin 0,50 ve üzerinde olması etkinin büyük, 0,30 dolaylarında olması etkinin orta, 0,10'dan daha az olması ise etkinin küçük olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007: 126). Aşağıdaki bölümde oluşturulan hipotez testlerine ait standardize edilmiş tahmin değeri, standart hata değeri, t ve p değerleri ile hipotez testi sonucu yer almaktadır.

4.8.1. Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi

Araştırmanın ilk hipotezi olan; toksik liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına ait istatistik değerleri Tablo 4.20'de sunulmaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde toksik liderliğin işe adanmışlık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=-0,34$, $p<0,01$). Bu etkinin orta derecede olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin toksik liderlik

algılama düzeylerinde bir birimlik bir artış işe adanmışlıklarında 0,34'lük bir azalışa neden olmaktadır. Sonuç olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda araştırmanın birinci hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 4. 20 Toksik Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Standardize Edilmiş Tahmin Değeri	Standart Hata	t değeri	p	Sonuç
H₁ : Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	-0,34	0,47	-5,04	***	Doğrulandı

*** p<0,01 (%1 hata payı, %99 önemlilik)

4.8.2. Toksik liderliğin iş stresi üzerindeki etkisi

Araştırmanın ikinci hipotez olan toksik liderliğin iş stresi üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yol analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ait olan istatistikî sonuçlar Tablo 4.21'de gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre toksik liderliğin iş stresi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,70$, $p<0,01$). Bu etkinin yüksek derecede olduğu görülmektedir. Toksik liderlik düzeyinde oluşan bir birimlik artış katılımcıların iş stresini 0,70 düzeyinde artırmaktadır. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi de doğrulanmıştır.

Tablo 4. 21 Toksik Liderliğin İş Stresi Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Standardize Edilmiş Tahmin Değeri	Standart Hata	t değeri	p	Sonuç
H₂ : Toksik liderliğin iş stresi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	0,70	0,03	19,00	***	Doğrulandı

*** p<0,01 (%1 hata payı, %99 önemlilik)

4.8.3. İş stresinin işe adanmışlık üzerindeki etkisi

Araştırmanın üçüncü hipotezi; iş stresinin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen yol analizi sonuçları Tablo 4.22'de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre iş stresinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-0,12$, $p>0,05$). Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 4. 22 İş Stresinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine Ait YEM Sonuçları

Hipotezler	Standardize Edilmiş Tahmin Değeri Tahmin	Standart Hata	t değeri	P	Sonuç
H ₃ : İş stresinin işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	-0,12	0,04	-1,956	,051	Doğrulanmadı

4.8.4. Toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolü

Sosyal bilimler alanında aracılık etkisini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan modellerinin test edilmesi genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen nedensel adım yaklaşımı ile gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşıma göre bir değişkenin aracılık etkisinden söz edilebilmesi için bazı kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterler; bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki istatistiksel ilişkinin anlamlı olması, bağımsız değişken ve aracı değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması, aracı değişken bağımsız değişken ile modele dahil edildiğinde bağımlı değişkenle olan ilişkisinin istatistiki açıdan anlamlı olması gerekmektedir. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişken modele dahil olduğunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmuyor ise tam aracılık etkisi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide bir azalma ya da artma oluyor ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilmektedir (Rucker vd., 2011). Ancak son yıllarda bazı araştırmacılar, Baron ve Kenny yönteminin aracılık etkisini test etmek için yeterince güçlü olmadığını, bu yöntem yerine daha güvenilir sonuçlar veren ve daha da geçerli olan bootstrap tekniğine (Hayes & Rockwood, 2017) dayanan yeni yaklaşımın kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yeni yaklaşımda aracılık etkisinden söz edilebilmesi için (Gürbüz & Bayık, 2021);

- Geleneksel yaklaşımda olması gerektiği gibi modelde toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek yoktur, toplam etki anlamlı olmadığı halde aracılık etkisi olabilir
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkinin tek başına anlamlı olması zorunluluğu yoktur
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tek başına anlamlı olması zorunluluğu yoktur
- Kısmi ve tam etki ifadeleri yerine dolaylı, doğrudan ve toplam etkilerin değerlendirilerek raporlanması daha doğru bir yaklaşımdır.

- Aracılık etkisinin olması için doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlı olmasına gerek yoktur. Doğrudan ve toplam etkilerin anlamlı olmadığı bir modelde de aracılık etkisi bulunabilir.

Bu çalışmada da Baron ve Kenny (1986) geleneksel yaklaşımının aracılık etkisini belirlemek için önerdiği Sobel testi yerine, yeni yaklaşımların daha geçerli ve güvenilir bulunduğu bootstrap yöntemi kullanılmıştır (Zhao vd., 2010). Bootstrap yönteminde araştırmada kullanılan orijinal veri setindeki gözlemler rastgele yenilenerek yeni gözlem setleri oluşturulmakta ve istatistiki hesaplamalar defalarca tekrarlanmış olan bu yeni veri setlerinden elde edilen dağılımlar üzerinden hesaplanmaktadır. Bu yöntem verileri normal dağılıma yaklaştırmaktadır (Wong, 2013: 23). Aracılık etkisinden söz edilebilmesi için; dolaylı etki değerini gösteren alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfırı (0) kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2009: 412). Bu araştırmada dolaylı etki, 5000 örneklem büyüklüğünde ve %95 güven aralığında test edilmiştir. Tablo 4.23'te araştırmanın dördüncü hipotezi olan toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bootstrap analizine ait sonuçlar sunulmaktadır. Bootstrap analizinden elde edilen sonuçlarına göre; alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfırı kapsamaması nedeniyle toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı, dolayısıyla da iş stresinin toksik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiye aracılık etmediği tespit edilmiştir (etki=-0,09; %95 GA; alt değer =-0,17, üst değer=-0,002). Buna göre araştırmanın dördüncü hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 4. 23 Araştırmanın Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Hipotezler	Dolaylı Etki	Alt Değer	Üst Değer	p	Sonuç
H ₄ : Toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracılık rolü vardır.	-0,09	-0,17	-0,002	,051	Doğrulanmadı

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Farklılık Testlerine İlişkin Bulguların Yorumlanması

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile araştırma değişkenlerine verdikleri cevaplar arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak t-Testi ve ANOVA testi sonuçları sunulmuştur. Bu bölümde ise ilgili analiz sonuçlarının literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile değerlendirilip yorumlanmasına yer verilecektir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan toksik liderlik algıları ile katılımcıların sadece çalışma süreleri arasındaki ilişkide istatistiki anlamda bir farklılık tespit edilmiştir. 1-5 yıl arasında görev yapan araştırma görevlilerinin toksik liderlik algılarının, 1 yıldan az süre görev yapan araştırma görevlilerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Toksik liderlerin sahip oldukları güçlü kişilikleri, kasıtlı davranış ve kötü niyetlerini kısa vadede maskeleyebilmelerini sağlamaktadır. Ancak uzun vadede birey ve organizasyon üzerinde ki zararlı etkileri muhtemeldir (Singh vd., 2018). 1 yıldan az çalışan araştırma görevlileri, 1-5 yıl arasında görev yapan araştırma görevlilerine göre toksik liderlerin yıkıcı davranışlarına daha az şahit olmakta, diğer bir ifadeyle maskenin altındaki yüzle daha az karşılaşmaktadır. Dolayısıyla, liderin toksik davranışlarına şahit olunan süre arttıkça toksik liderlik algısı da artış göstermiştir.

Araştırmanın aracı değişkeni olan iş stresi ve katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen farklılık testleri sonuçlarına göre; kadın araştırma görevlileri erkek araştırma görevlilerinden, evli araştırma görevlileri bekar olanlardan, 30-34 yaş grubunda olan katılımcılar 20-24 yaş grubunda olanlardan daha yüksek düzeyde iş stresine sahiptir. Çalışma süresi değişkeni açısından bakıldığında ise iş stresinin çalışma süresiyle orantılı olarak gittikçe arttığı tespit edilmiştir. İş stresi algısının cinsiyete göre değişip değişmediğine yönelik gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında sonuçların bu araştırma sonucuyla paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Hırvatistan'da profesör, doçent, yardımcı doçent ve asistan kadroları olmak üzere tüm akademik pozisyonlarda görev yapan 1168 katılımcı ile gerçekleştirilen ve örneklem grubunun %57'sinin kadın olduğu araştırma; kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre daha yüksek stres düzeyine sahip olduğunu göstermiştir (Slišković & Maslač Seršić, 2011). En az bir çocuğu olan ve tam zamanlı olarak çalışan akademisyenlere yönelik olarak gerçekleştirilen bir başka

araştırma sonuçlarına göre ise; kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre daha fazla akademik ve aile stresi yaşadıkları, iş ve aile dengesini sağlamada daha az destek gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (O’Laughlin & Bischoff, 2005).

İş stresini algılamada cinsiyetler arası farklılaşma farklı iş kolları ve sektörlerde görülmektedir (Gyllensten & Palmer, 2005). Hemşire yardımcısı, doktor sekreteri, mühendis, iktisatçı, idari personel, orta kademe yönetici gibi farklı meslek gruplarında gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre; kadın çalışanlar erkeklere göre daha fazla iş stresine sahiptir (Arnten vd., 2008). Matud (2004) farklı sosyodemografik özelliklere sahip olan 18-65 yaş arası 1566’sını kadınların oluşturduğu toplamda 2816 kişilik bir örneklem grubunda gerçekleştirdiği çalışmada kadınların günlük stres ve kronik stres ortalamalarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde İngiltere’de yüksek öğretim kurumlarında gerçekleştirilen bir araştırma sonucu; çalışanların hemen hemen aynı düzeyde strese sahip olmasına rağmen kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla strese bağlı fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur (Tytherleigh vd., 2007). Kronik stres ve günlük stresten etkilenme düzeyinin haricinde travma sonrası stres bozukluklarında da benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İtalya’da büyük bir üniversite hastanesinde sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen araştırma kadınların erkeklere göre travma sonrası stres belirtileri geliştirmeye daha yatkın olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Carmassi vd., 2022).

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha yüksek stres düzeyine sahip olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlar; kadınların kendilerine ayıracak yeterli zamanı bulamamaları, sosyal ve kültürel normların yanı sıra aile sorumluluklarının olması olarak sıralanabilir (Rehman & Azam Roomi, 2012). Diğer taraftan akademisyenlik mesleğinin doğası gereği mesai mefhumunun bulunmaması, fiziki bir alan zorunluluğu gözetmeksizin ev ya da diğer sosyal ortamlarda sürdürülebilirliği, iş ve özel yaşam alanlarının sıklıkla birbirine karıştığı bir alan olması nedeniyle özellikle kadınların öncelikli olarak aile taleplerini karşılama zorunlu olduğu toplumlarda bir çatışma yaratmaktadır (Elmas-Atay & Gerçek, 2021). Bu sorumluluklardan kaynaklı olarak kısıtlı zamana sahip olmaları kadın akademisyenlerin, sosyal hayatını etkileyebilmekte, akranlarıyla olan sosyal bağlarının zarar görmesine neden olabilmektedir (Wall, 2008).

Ailede geleneksel olarak benimsenen toplumsal cinsiyet rollerinin muhafaza edilmesi, özellikle çocuk sahibi kadın akademisyenler üzerinde bir gerilim yaratmaktadır (Gaio Santos & Cabral-Cardoso, 2008). Kadın akademisyenlerin üstlenmiş oldukları rollerden kaynaklı olarak yaşadıkları stresin yanı sıra çalışma

hayatlarında karar verici pozisyonlarda erkeklere oranla daha az yer almaları (Small vd., 2011), cinsiyetçi söylem ve yaklaşımlara maruz kalmaları (Ehtiyar vd., 2019) gibi kariyer sorunları da yaşadıkları stresin kaynakları arasında görülmektedir. Hem yerli hem de uluslararası alanda gerçekleştirilen araştırmalar her ne kadar kadınların akademik kadrolarda gittikçe daha fazla yer bulsalar da yaşadıkları sorunların güncelliğini koruduğunu göstermektedir (Zhuge vd., 2011; Şentürk, 2015; Çakır & Arslan, 2018; Roberto vd., 2020; Manzoor & Hamid, 2021).

Araştırma sonuçları medeni durum açısından değerlendirildiğinde de literatürdeki araştırmalarla benzer sonuçlara ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Stres ile ilgili araştırmalar, stres yaratan faktörleri genel olarak çalışma ortamıyla ilgili faktörler ve bireysel faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. Kişinin medeni durumu da bireysel stres faktörleri arasında yer almaktadır (Michael & Petal, 2009). Yetişkin bir insanın hayatının en önemli iki odak noktası bulunmaktadır. Bunlar aile ve iştir. Ancak bu iki unsur arasında her zaman uyum olmayıp, iş ve aile arasında bir çatışma yaratabilmektedir (Netemeyer vd., 1996). Çocuk sayısı, ev ortamı, iş ve iş dışı faktörler gibi unsurlar iş ve aile yaşamı arasında bir dengenin bulunamamasına neden olabilmektedir (Asfahani, 2021). Evli bireylerin iş hayatlarında yaşadıkları stres aile yaşantılarını, aile yaşantılarında yaşadıkları stres ise iş hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Jamadin vd., 2015; Lambert vd., 2017; Smith vd., 2018).

Çalışmanın araştırma alanını oluşturan 50/d kadrosundaki araştırma görevlileri; sosyal güvenceye sahip, düzenli ve belirli bir gelir elde eden, bir yönüyle 657 Devlet Memurları Kanunu bir yönüyle ise 2547 Yükseköğretim Kanuna bağlı olarak istihdam edilen çalışanlar olsalar da yasa nedeniyle iş güvencesine sahip değildirler (Durmaz, 2017). Neoliberalizmin doğal bir sonucu olan iş güvencesizliği (Bazzoli & Probst, 2023), çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen önemli bir stres kaynağıdır (Chirumbolo & Hellgren, 2003; Shoss, 2017; Soelton vd., 2020). İş güvencesizliğine sahip olan evli çalışanların, bakmakla yükümlü oldukları kişilerin sorumluluklarını taşımaları mali açıdan stres yaşamalarına neden olmaktadır (Gaunt & Benjamin, 2007). Literatürde yapılan araştırmalarda bu görüşü desteklenmekte, evli çalışanların, bekarlara göre iş güvencesizliğini daha yüksek seviyede algıladıklarını göstermektedir (Larson vd., 1994; Poyraz & Kama, 2008). Dolayısıyla 50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinin iş güvencesizliğinin getirmiş olduğu stresle birlikte, sürekli derin bir endişe ve umutsuzluk içinde olmaları, buldukları kadroda devam edebilmek için gerekli akademik çalışmalarını yapmalarının yanı sıra yönetim

tarafından verilen ve belirli bir süreyle sınırlandırılan işleri yapma zorunlulukları, çalışma ortamında kendilerini dışlanmış hissetmelerine (Çolak, 2015) ek olarak bakmakla yükümlü oldukları bir ailelerinin olması nedeniyle bekar araştırma görevlilerine göre daha yüksek düzeyde iş stresi yaşadığı ifade edilebilir.

Katılımcıların çalışma süreleri ve yaşlarına göre iş stresi algılarını birlikte değerlendirmek araştırma örnekleminin özellikleri açısından daha doğru olacaktır. 50/d kadrosunda yer alan araştırma görevlileri; 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun 50. Maddesi d bendinde yer alan “*Lisans üstü öğretim yapan öğrenciler, kendilerine tahsis edilebilecek burslardan yararlanabilecekleri gibi, her defasında bir yıl için olmak üzere araştırma görevlisi kadrosuna da atanabilirler*” hükmüne göre çalışmaktadırlar(Yükseköğretim Kanunu, 1981). Lisansüstü eğitim; tezli yüksek lisans ve doktora süreci olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Tezli yüksek lisansı bitiren araştırma görevlilerinin, 6 ay içerisinde devlet yükseköğretim kurumlarında alanıyla ilgili bir doktora programına başlamaları gerekmektedir. Aksi halde kadroları ile ilişkileri otomatik olarak kesilmektedir. Doktora eğitimini tamamlamış olan araştırma görevlileri ise mezuniyetlerinin ardından 2 yıl süreyle daha buldukları kadrolara atanabilmektedir. İlk bir yıllık süre tüm mezun olan araştırma görevlileri için tanınmaktadır. İkinci bir yıllık süre ise çalışanın kadrosunun bulunduğu yüksek öğretim kurumunun performans kriterlerini sağlayıp sağlamadığına göre belirlenmektedir. Sonuç olarak her durumda 50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinin doktora mezuniyetlerini izleyen ikinci yılın sonunda kadrolarıyla ilişkileri kesilmektedir. Yaş ve çalışma değişkenleri açısından iş stresi ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamaya 30-34 yaş grubunda yer alan araştırma görevlilerinin sahip olduğu ve çalışma süresi arttıkça iş stresinin de artış gösterdiği görülmektedir. Ayrıca 30-34 yaş grubunda yer alan araştırma görevlileri ile 20-24 yaş grubunda yer alan araştırma görevlilerinin iş stresi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni 20-24 yaş grubunda olan araştırma görevlilerinin akademik hayatın ilk aşaması olan yüksek lisans döneminde olmaları, 30-34 yaş grubunda olanların ise doktora tez dönemi aşamasında olmaları olarak değerlendirilebilir. Çalışma süresi arttıkça yaş grubunun da ilerlemesi, 30-34 yaş grubunda olan katılımcıların lisansüstü eğitim sürecinin sonuna, diğer bir ifadeyle kadroları ile ilişkileri kesilecekleri tarihin yaklaşmış olmasıyla açıklanabilmektedir. Zira YÖK 2020 yılında hazırlamış olduğu bir raporda Türkiye’de doktora eğitiminin tamamlanma yaşının 33-34 yaşları arasında olduğunu belirtmiştir (Yüksek Öğretimde Yeni Yök Projeleri: Yök 100/2000 Doktora Projesi, 2020).

50/d kadrosunda görev yapan araştırma görevlileri doktora sürecinin sonunda işsiz kalmakta, bir anlamda başarılı oldukları için cezalandırılmaktadır. Bir başka ifade ile beyaz yakalı bir işsiz grubu ortaya çıkmaktadır (Bakır& Eroğlu, 2019). Çolak (2014) hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde 50/d kadrosunda görev yapan araştırma görevlileri ile gerçekleştirdiği mülakatta katılımcıların içinde buldukları durumları ifade etmeleri istenmiştir. Yöneltilen sorulara cevap veren katılımcılar; belirtilen süreler içerisinde lisansüstü eğitimlerini yapma zorunluluklarının yanında bir de bölümlerindeki iş yükünün olduğunu, kendilerini “kullan-at asistan” olarak hissettiklerini, kendi geleceklerinin ipotek altına alındıklarını ve gelecek planı yapamadıklarını ifade etmiştir. 35 yaşına geldiklerinde kadro süresinin bittiğini, bu yaşın özel sektörde deneyim kazanmaları için çok gecikmiş olduğunu, dolayısıyla sonraki yaşantısında neler yapacaklarının belirsizliği ile karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, yaş ve çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde yaş ve çalışma süresi arttıkça işsizlik tehlikesinin de yaklaştığı, gelecek ile ilgili endişelerin arttığı ve bunun sonucunda da iş stresinin artış gösterdiği ifade edilebilir. Ayrıca bu sonuç literatürde nedenleri farklılaşsa da çalışan yaşı arttıkça iş stresi düzeyinin de arttığını gösteren diğer araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Dua (1994) yapmış olduğu araştırmada üniversite de görev yapan çalışanların mesleki stres kaynaklarının fiziksel ve duygusal sağlık ile iş doyumunu üzerine etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. 1028 katılımcının olduğu araştırma sonuçları; iş yüküne bağlı olarak gelişen strese yaşlı çalışanların gençlere oranla daha yüksek düzeyde iş stresine sahip olduğunu göstermiştir. Paulse (2005) öğretmenlerin mesleki stres kaynaklarını belirlemeyi amaçladığı bir başka araştırmada ise 46-55 yaş arasında yer alan öğretmenlerin daha düşük yaş grubunda yer alan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde iş stresine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan işe adanmışlık ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen analizler sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerinde olduğu tespit edilmiştir. İşe adanmışlık ve medeni durum arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar sınırlı olsa da (Sharma & Rajput, 2021), özellikle evli anneler olmak üzere (Vuong & Suntrayuth, 2019), evli çalışanların bekar çalışanlara göre adanmışlık düzeyinin daha düşük olacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni; evlilerin işleriyle birlikte aile yaşantılarına da vakit ayırmaları gerektiği, bekar çalışanların evlilere göre işlerine daha fazla zaman ve enerji harcama imkanlarının olması olarak

görülmektedir (Kong, 2009). Literatürde; işe adanmışlığın bekar çalışanlarda daha fazla olduğunu gösteren araştırmalarla birlikte (Kong, 2009; Sharma & Rajput, 2021), evli çalışanların daha fazla adanmışlığa sahip olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır (Othman & Nasurdin, 2013; Aboshaiqah vd., 2016). Evli çalışanların adanmışlık seviyelerinin daha yüksek olmasının arkasında evliliğin getirmiş olduğu yerleşik, düzenli, kişisel ve profesyonel bir yaşamın olduğu düşünülmektedir (Shukla vd., 2015).

Gerçekleştirilen analiz sonucunda doktora aşamasında olan araştırma görevlilerinin, yüksek lisans aşamasında olanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla eğitim düzeyi arttıkça adanmışlık düzeyi de artış göstermiştir. Bu sonuç konuyla ilgili literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Altıntaş (2022) yapmış olduğu doktora tezinde doktora mezunu akademisyenlerin, yüksek lisans mezunu akademisyenlere göre işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sharma ve arkadaşları (2017) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada demografik özelliklerle işe adanmışlık arasında nasıl bir ilişkinin olduğu belirlemeye çalışılmıştır. 303 kişilik bir örneklem grubunun olduğu araştırmada lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olan katılımcıların eğitim durumları ile işe adanmışlık düzeyleri incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları doktoralı çalışanların diğerlerine göre daha yüksek düzeyde bir adanmışlığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Örneklem grubunu sağlık çalışanlarının oluşturduğu bir başka araştırmada ön lisans, lisans ve altı yıllık fakülte mezunu eğitim düzeylerine sahip katılımcıların eğitim durumları ile adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçları, eğitim düzeyi arttıkça adanmışlık düzeyinin de arttığını, altı yıllık fakülte mezunu katılımcıların diğer eğitim seviyesindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde bir adanmışlık ortalamasına sahip olduğunu göstermiştir (Şahinbaş & Erigüç, 2019).

Eğitim ve kariyer gelişiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini Lee ve arkadaşları (2016) iş talep kaynak modeline göre açıklamışlardır. Buna göre çalışanların kurumlarından kariyer gelişimi için destek almaları bir iş kaynağı olarak kabul edilmekte bu da çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. Başarı ihtiyacı teorisine göre ise kurumların yeni nesil çalışanlar için belirli bir kariyer geliştirme alanı sağlaması ve kendilerini geliştirme ihtiyaçlarını bir yere kadar karşılaması adanmışlığın oluşmasında önemli bir role sahiptir (Bai & Liu, 2018).

Anitha (2014) eğitim ve kariyer gelişiminin çalışanların işe adanmışlığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Eğitim ve kariyer gelişimi; çalışanların mesleklerinde ilerlemelerine yol açarak kariyer tatmini sağlamakta, kariyer tatmini ise işe adanmışlığın önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Güneş & Ataç, 2022). Eğitim ve kariyer geliştirme programlarından faydalanan çalışanların kendilerine olan güvenleri artmakta bu da onların işlerine daha fazla motive olmalarına yol açmaktadır. Çalışma hayatına yüksek lisans eğitimi ile başlayan araştırma görevlileri, akademik olarak ilerlemeleri sonucunda doktora aşamasına geçmekte, bu ilerleme ve gelişmenin de işlerine olan adanmışlık düzeylerini artırdığı ifade edilebilir.

5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulguların Yorumlanması

Araştırmanın ilk hipotezi olan “toksik liderliğin işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkisi vardır” önermesi gerçekleştirilen analiz sonuçları neticesinde doğrulanmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar; astlarına yönelik olarak olumlu tutum ve davranışları olan, onları destekleyip, motive eden pozitif liderlik türlerinin çalışan adanmışlığı üzerinde pozitif (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Alok & Israel, 2012; Engelbrecht vd., 2017; Amor vd., 2020; Aboramadan vd., 2020), buna karşın astlarına olumsuz tutum ve davranışlar sergileyen liderlik türlerinin negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Poon, 2011; Shokoh & Nikpour, 2019; Amutenya, 2019; Naeem & Khurram, 2020; Osei vd., 2022).

Hipotez gelişimi bölümünde de yer verildiği gibi toksik liderlik ve işe adanmışlık arasındaki bu ilişki sosyal değişim teorisi ile açıklanabilmektedir. Toksik liderler, liderliği kontrol altına olmak olarak tanımlayan, aşırı kontrol yoluyla zehirlerini akıtan (Wilson-Starks, 2003), gücü kötüye kullanma eğilimi taşıyan (Mehta & Maheshwari, 2013), kendi fikirlerini kabul ettirmek için tehdit ve zorbalık etmekten çekinmeyen (Kimura, 2003) liderlerdir. Sosyal değişim teorisine göre liderler ve astlar karşılıklı normuna dayalı olarak bir mübadele ilişkisi içerisinde. Lider astlarına olumlu davranırsa, ast buna olumlu tutum ve katkılarla karşılık verecektir. Ancak lider astına yönelik olarak tehditkar, aşırı kontrollü ve manipülatif bir tavırla yaklaşırsa bu astın memnuniyetsizliğini artıracak, düşmanca tavırla karşılık vermesine neden olacaktır (He vd., 2023). Dolayısıyla araştırmanın ilgili hipotezi sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde; üniversite de yönetsel pozisyonlarda bulunan bireylerin toksik liderlik davranışları, araştırma görevlilerinin işe adanmışlıkları üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “toksik liderliğin iş stresi üzerinde olumlu bir etkisi vardır” önermesi de gerçekleştirilen analizler neticesinde doğrulanmıştır. Liderler, astlarına yönelik olarak sergiledikleri tutum ve davranışlarla iş stresinin oluşmasında bir tampon görevi görebilmektedir. Ancak aynı zamanda astlarını inciten ve astlarının kendisine karşı tetikte olmalarını gerekli kılacak yıkıcı davranışlarla bizzat stresin kaynağı haline de gelebilirler (Harms vd., 2017). Araştırmalar pozitif liderlik türlerinin iş stresinin azalmasında etkili olduğunu gösterirken (Rowold & Schlotz, 2009; Schwepker Jr & Dimitriou, 2021), liderliğin karanlık tarafı olarak bilinen liderlik türlerinin iş stresinin önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymaktadır (Hadadian & Sayadpour, 2018; Yılmaz vd., 2020; Kesen & Dinçer, 2021). Yüksek kalitede lider üye etkileşimi; yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti ve performansı beraberinde getirmekte, işgören devir hızının düşmesine neden olmaktadır (Jha & Jha, 2013). Düşük kalitede lider üye etkileşiminin olduğu örgütlerde ise çalışanlar liderlerinden yetersiz destek almakta, sıradan görevlerle görevlendirilmekte, daha az ilerleme fırsatıyla karşılaşmaları gibi nedenlerle işlerine yönelik olumsuz bir tutum içerisinde (Bolino & Turnley, 2009). Örgütlerde, olumlu ya da olumsuz duygusal atmosferin oluşmasında, liderlerin yönetim felsefesi ve liderlik tarzı, otorite biçimleri, hem işe hem de çalışanlara yönelik tutum ve davranışları en önemli faktörler olarak görülmektedir (Töremen & Çankaya, 2008). Liderler, astlarına karşı olumsuz davranışlar içerisinde olduklarında bunun etkileşimi astlarında olumsuz davranışlarda bulunarak gerçekleşmektedir (Othman vd., 2010). Yüksek kalitede bir etkileşim astların stres algılarını düşürücü bir özelliğe sahipken (Thomas & Lankau, 2009), düşük kalitede etkileşimin iş stresini artırıcı bir özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir (Uğurluoğlu vd., 2013).

Toksik liderler astlarını küçük düşüren, korkutan, morallerini bozan (Lipman-Blumen, 2006), alenen aşağılayarak (Pelletier, 2010) onların sosyal olarak dışlanmasına neden olan liderlerdir. Narsist ve zorba özellikleriyle dikkat çeken toksik liderlerin (Tavanti, 2011), çalışanlar üzerinde yıldırma davranışları giderek artabilmektedir (Kurtulmuş, 2020). Korku iklimi yaratarak çalışanlar arasında güvensizlik ortamı oluşturan, nedensiz cezalandırmalarla çalışanları yıldırarak toksik liderler, çalışanlarda yüksek düzeyde iş stresinin oluşmasına neden olmaktadır. Araştırmanın ilgili hipotez sonucu da diğer ampirik araştırmalarla uyumlu olarak bu etkiyi ortaya koymuştur.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; iş stresinin işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte; toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünün de olmadığı sonucuna

ulaşmıştır. İş stresinin çalışanların adanmışlıkları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalarla birlikte (Cordioli vd., 2019; Breugh, 2021;Zhang vd., 2021), mevcut araştırma örneğinde bu etkileşim doğrulanmamıştır.

Araştırma görevlileri, mesleki tanımları gereği görev süreleri boyunca lisansüstü eğitimlerini yerine getirmektedir. Lisansüstü eğitim süreçleri boyunca başta danışman hocaları olmak üzere görevli oldukları bölümlerdeki öğretim üyeleri ile aralarında hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Bu yapı akademide usta-çırak kültürü içerisinde devam etmektedir (Tülübaş & Göktürk, 2018; Gürkan, 2018). Fidan (2018) akademideki usta-çırak ilişkisine değindiği doktora tezinde; öğretim üyeleri ve lisansüstü öğrenciler arasındaki zanaatkarlık mesleğine benzer usta çırak ilişkisinde, öğrencinin öğretim üyelerine karşı saygılı ve itaatkâr davranması gerektiğinin beklendiğini tespit etmiştir. Yönetim olgusunun olduğu her yerde meşruiyet alanın geliştirilmesinde bir araçsallık üstlenen rıza üretiminin (Biber & Turancı, 2014), akademide hâkim olan usta-çırak kültüründe, araştırma görevlisi-öğretim üyeleri arasındaki ilişkide tezahür ettiği düşünülebilir. Dolayısıyla araştırma görevlileri, her ne kadar maruz kaldıkları toksik liderlik davranışlarından rahatsız olsalar ve bu davranışlar neticesinde stres düzeylerinde artış meydana gelse de bunu mesleğin ve hâkim olan kurumsal kültürün olağan akışı içerisinde değerlendirebilirler. Bu değerlendirmenin yapılmasında usta-çırak kültürünün hâkim olmasının yanı sıra lisansüstü eğitim sürecinin bir geçiş süreci olması, bu süreç içerisinde ise sahip oldukları alternatiflerin yetersizliği etkili olabilir.

Analiz sonuçlarının ortaya koyduğu gibi toksik liderlik davranışlarının neden olduğu iş stresi, araştırma görevlilerinin işlerine adanmaları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmamıştır. Diğer bir ifadeyle bu durum araştırma görevlilerini öğrenilmiş bir çaresizliğe mahkûm etmemiştir. Orhan ve Udul (2016) akademisyenlerle yaptıkları çalışmalarında; akademisyenlerin tüm engel ve sorunlara rağmen başarıya ulaşmak için yılmadan, sabır ve azimle çalışarak öğrenilmiş çaresizliği reddettiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgu, psikolojik sermaye kavramını akla getirmektedir. Zira Bakker ve Demerouiti (2008) psikolojik sermayenin boyutları olan dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterliliği işe adanmışlığın sağlanmasında kişisel kaynaklar olduğunu belirtmiştir. İşe adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların aynı zamanda öz yeterlilikleri de yüksektir. Üstlendikleri rolleri başarıyla yerine getirme konusunda daha başarılıdırlar ve işlerine yönelik olarak daha iyimser bir tutum içerisindedirler (Xanthopoulou, 2007). Söz konusu olan teorik yaklaşım ampirik olarak da desteklenmektedir. Altıntaş (2022)

örneklemine Antalya bölgesinde görev yapan akademisyenlerin oluşturduğu doktora çalışmasında; psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan akademisyenlerin aynı zamanda işe adanmışlık düzeylerinin de yüksek olduğunu, psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Kutanis ve Oruç (2015) da akademisyenlerle yaptıkları çalışmalarında akademisyenlerin meslekleri ile ilgili en çok vurgu yaptıkları temaların; sorunlar karşısında çözüm için çaba gösterme, azimli olma, zorluklar karşısında yılmama olduğunu belirtmiştir. Mevcut araştırma bağlamında değerlendirildiğinde araştırma görevlileri, her ne kadar toksik liderlik davranışları nedeniyle yüksek düzeyde iş stresiyle karşı karşıya kalsalar da gerek akademide hâkim olan usta-çırak ilişkisi kültürünün kurumsallaşması ve bunun sonucunda oluşan rıza üretimi, gerekse de zorluklar karşısında mücadele etme ve güçlüklerin üstesinden gelmeye yönelik olan muhtemel yüksek psikolojik sermayeleri ile işlerine adanmışlık seviyelerini olumsuz etkiden koruyabilmişlerdir.

Diğer taraftan toksik liderliğin çalışan adanmışlığına etkisiyle, iş stresinin çalışan adanmışlığına etkisi arasında bir farklılık bulunmaktadır. Stres her ne kadar çevresel faktörlerin de etkisiyle oluşan bir durum olsa da kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı bireysel bir duygu durumu iken, toksik liderlik davranışları stresin aksine maruz kalan açısından herkesin gözü önünde gerçekleşen bir durumdur. Toksik liderler; agresif davranışlar sergileyen, insanları en temel korkuları ile tehdit eden, dalga geçerek küçük düşüren, olumsuz sonuçların sorumluluğunu bir günah keçisi bularak üzerinden atan, empatiden yoksun kişilerdir. Dolayısıyla, başka kişilerin gözleri önünde maruz kalınan bu davranışlar kişilerin benlik saygısı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir.

Benlik saygısı, insanların birey olarak kendileri ile ilgili ne düşündüklerini yansıtan kişisel bir değerlendirme (Pierce & Gardner, 2004) sonucunda kendisini, gururlu, değerli, etkin ve başarılı olduğuna dair algısı olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 1994). Örgüt tabanlı benlik saygısı ise; örgüt üyelerinin üstlenmiş oldukları rollere katılarak ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine inanma derecesidir. Yüksek örgüt tabanlı benlik saygısına sahip olan kişiler, örgüt içerisinde kişisel bir yeterlilik duygusuna sahip olurlar. Organizasyon içerisinde kendilerini anlamlı, önemli, etkili ve değerli hissederler (Pierce vd., 1989). Benlik saygısının en önemli belirleyicilerinden birisini kişinin sosyal çevresinden aldığı mesajlar oluşturmaktadır (Pierce & Gardner, 2004). Dolayısıyla otoriterlik ve narsisizm gibi özellikler taşıyan toksik liderlerin uyguladıkları aşırı kontrol ve baskıcı yönetim tarzı ile çalışanların kendilerini yönetme kabiliyetleri

olmayan ve değersiz olarak hissetmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlarda oluşan bu algı kendilerine saygı duyulmadığı ve önem verilmediği düşüncesiyle düşük düzeyde örgüt tabanlı benlik saygısına yol açabilmektedir (Wolff & Demir, 2019). Yüksek benlik saygısı çalışanların adanmışlık ve performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olurken, düşük benlik saygısına sahip çalışanlar yeteneklerine ve kendilerine olan güvenlerinin düşmesi nedeniyle potansiyellerini ortaya çıkaramazlar (Rotich, 2016). Bu çerçeveden değerlendirildiğinde; toksik liderlik davranışlarının araştırma görevlilerinde neden olduğu düşük benlik saygısının adanmışlıkları üzerinde olumsuz bir etkisi olurken, stresin bireyin kendi iç dünyasında ve şahsi olarak yaşadığı bir durum olması nedeniyle herhangi bir etkiye neden olmadığı ifade edilebilir.

5.3. Araştırmanın Teorik Katkısı

Toksik liderliğin diğer liderlik türlerine göre yeni bir fenomen olması nedeniyle (Çeliker, 2020), konuyla ilgili öncü araştırmaların kavramın teorik olarak tanımlanmasına yoğunlaştığı görülmektedir (Whicker, 1996; Reed, 2004; Holloway & Kusy, 2010). Toksik liderliğin hem birey hem de örgüt düzeyinde zehirli etkileri olduğunu iddia eden araştırmaların ampirik olarak da ortaya konmasına yönelik araştırmaların giderek arttığını söylemek mümkündür. Mevcut araştırma; toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık kavramlarını bir arada inceleyen ilk araştırma olma özelliğini taşımaktadır. Bu araştırmayla “toksik liderlik iş stresini ve işe adanmışlığı nasıl etkiler?” sorusuna cevap verilmiştir. Bu anlamda araştırma sonuçları açısından bakıldığında; araştırmanın toksik liderlik davranışlarının iş stresi ve işe adanmışlık üzerindeki etkisini ortaya koyması açısından alana ampirik olarak katkı sağladığı ifade edilebilir.

Smith ve Fredricks-Lowman (2020)'nin işaret ettiği üzere toksik liderliğin yükseköğretim kurumlarındaki olası zararlı etkilerinin belirlenmesi için daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alanda uluslararası literatürde sınırlı sayıda çalışma yapılmış olsa da (Yaghi & Yaghi, 2021; Herbst & Roux, 2023), ulusal alanda herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla mevcut çalışma, toksik liderliğin ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında varlığı ve araştırma değişkenleri çerçevesinde etkileri bakımından da ilk olma özelliği taşımaktadır.

Literatür de yer alan diğer araştırmalardan (Cordioli vd., 2019; Shim vd., 2019; Zhang vd., 2021) farklı olarak mevcut araştırmada iş stresinin işe adanmışlık üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu sonuç; çalışanların yüksek strese maruz kalsalar dahi

bu durumu işlerine yönelik tutumlarına yansıtılabileceklerini ortaya koyması bakımından dikkat çekicidir.

Christian ve arkadaşları (2011) geliştirmiş olduğu modelde, liderliği işe adanmışlığın oluşmasında önemli bir öncül olarak değerlendirmiştir. Buna göre liderlerin çalışanlarından beklentileri net olduğunda, onlara adil davrandıklarında, iyi performansı takdir ettiklerinde çalışanların adanmışlığı olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanların liderlerine duydukları güven, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri nedeniyle adanmışlığın sağlanmasında etkili olacaktır (Christian vd., 2011). Toksik liderler; adil davranmak yerine kendi menfaatlerini önceleyen (Hitchcock, 2015), başarıları takdir etmek yerine çalışanlarını küçümseyen (Schmidt, 2008), güvене dayalı ilişki kurmak yerine ise güvensizliğin hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturan davranışlara sahiptir (Wilson-Starks, 2003). Dolayısıyla mevcut araştırma Christian ve arkadaşları (2011) tarafından yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ve pozitif liderlik türlerinin çalışan adanmışlığını sağlamada pozitif etkisini ortaya koymasının ardından liderliğin karanlık yüzü olarak nitelendirilen toksik liderlik davranışlarının çalışan adanmışlığı üzerinde meydana getirdiği olumsuz etkiyi ampirik olarak ortaya koyması açısından da önem arz etmektedir. Bu bulgu, işe adanmışlıkla ilgili araştırmaların yoğunlaştığı örgüt içi düzenlemeler, örgütün özellikleri ve kişinin özellikleri (Gürlek, 2018) üçgeninin genişleterek, liderliğin de adanmışlığın sağlanmasında önemli bir unsur olduğunun anlaşılması açısından fayda sağlamaktadır.

Özetle bu araştırmanın alan yazına dört farklı şekilde katkı sağladığı söylenebilir. Bunlardan ilki; toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık ilişkisini inceleyen ilk araştırma olmasıdır. İkincisi; Türkiye’deki devlet üniversitelerinde toksik liderlik davranışları ve etkilerini 50/d kadrosundaki araştırma görevlileri açısından inceleyen ilk araştırma özelliğini taşıyor olmasıdır. Üçüncüsü; literatürde yaygın görüşten farklı olarak iş stresinin, işe adanmışlık üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir. Dördüncüsü; toksik liderliğin işe adanmışlığın oluşmasında olumsuz etkisini ortaya koyan ampirik kanıtlar sunmaktadır.

5.4. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı

Araştırma sonuçları, Türk Yükseköğretim kurumlarına yararlı olabilecek bilgiler sunmaktadır. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler bölümünde yer verildiği üzere katılımcıların toksik liderlik algı ortalamaları orta, iş stresi ve işe adanmışlık ortalamaları ise yüksek düzeydedir. Toksik liderlik açısından değerlendirildiğinde bu

durum bir alarm olarak değerlendirilebilir. Kurum yöneticileri, narsistik, öngörülemezlik, kendi reklamını yapma, otoriterlik, istismarcı yönetim gibi örgütsel yaşamı zehirleyen, çalışan motivasyonunu azaltan, verimlilik ve etkililik üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek toksik lider davranışlarına yönelik önlem almadıklarında birçok olumsuz sonuçla karşılaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Bu sebeple; mümkünse toksik kişilik sahiplerini örgüte dahil etmemek, değilse bu tür kişilik özelliklerine sahip kişileri yönetici pozisyonuna getirmemek alınacak tedbirler arasında sayılabilir. Bunun sağlanması için yönetici pozisyonuna seçilecek akademisyenlerin sadece akademik performansları değil davranışsal özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bireyler, yönetici olduktan sonra da toksik liderlik davranışları sergileyebilmektedir. Dolayısıyla; birim içerisinde çalışanlara yönelik memnuniyet anketlerinin yapılması, yöneticilerin performanslarını izleyen ve değerlendiren bir sistemin oluşturulması, atama ve terfilerde bu çıktılardan yararlanılarak tercih yapılması toksik liderlik davranışlarının engellenmesinde önleyici uygulamalar olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonuçları, 50/d kadrosunda görev yapan araştırma görevlilerinin iş stresi seviyesinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte farklılık testleri sonuçları kadınların erkeklere göre, evlilerin de bekar araştırma görevlilerine göre daha yüksek düzeyde iş stresine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle ataerkil bir yapının hakim olduğu ülkemizde (Ergöl vd., 2012), kadınların öncelikli görevinin ailesiyle ilgili sorumlulukları yerine getirmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu sorumluluklarla birlikte çalışma hayatının getirmiş oldukları sorumlulukları da yerine getirmeye çalışan kadın araştırma görevlileri, erkek meslektaşlarına göre daha yüksek strese sahip olmaktadır. Akçiğit ve arkadaşları (2023) hazırlamış oldukları “Türkiye Akademi Diaspora Raporu: Beyin Göçünden Beyin Gücüne” adlı çalışmada kadın araştırmacıların toplam nüfusa oranla üniversite kadrolarında daha az istihdam edildiklerini ve verimliliklerinin erkek araştırmacılara oranla daha az olduğunu ifade etmiştir. Buna göre beklenen verimliliğin sağlanamamasında önemli bir etken olan mesleki sorunların aşılmasında; bilimsel platformlarda eşit imkanların sağlanması, kadınlara karşı toplumun sahip olduğu psikolojik ve fiziksel engellerin neler olduğunun belirlenmesi ve ortadan kaldırılması için eylem planlarının yapılması, fırsat eşitsizliklerinin olabildiğince düzeltilmesi tavsiyelerinde bulunmuştur (Akçiğit vd., 2023).

Bununla birlikte akademisyenlik mesleği mesai mefhumunun olmadığı, haftanın her günü ve günün her saati çalışma imkânının ve bazen de zorunluluğunun bulunduğu bir özellik taşımaktadır. Akademik eğitimlerinin gerekliliklerini yerine getirmek için çaba sarf eden araştırma görevlileri kimi zamanda bağlı buldukları birimin idari işlerini yapmakla görevlendirilmektedir. Bu sebeple resmi mesai saatlerini idari işleri yerine getirmek için çalışan araştırma görevlileri, mesai saatinin dışında kalan zaman aralığını da akademik çalışmalarını yapmak için kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu da özellikle evli olan çalışanlarda iş ve aile yaşam dengesinin bozulmasına, iş stresinin daha çok algılanmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu hususta akademik yöneticiler; araştırma görevlilerinin de bir sosyal ve aile yaşamının olduğunu, öncelikli görevlerinin akademik çalışmalarını yapmak ve ailelerine zaman ayırmak olduğunu göz önünde bulundurarak kırtasiye işleri diye tabir edilen işlerde ilgili idari personelleri görevlendirmeye özen göstermelidirler. Analiz bulguları her ne kadar stresin, çalışanların işlerine adanmışlıklarına negatif bir yansımalarının olmadığını gösterse de bu durum stresin bireysel ve örgütsel başkaca olumsuz sonuçları doğurmayacağı anlamına gelmemektedir. Yüksek düzeyde iş stres bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yapmakta, bu olumsuzluklarda işe devamsızlıkları artırmaktadır. Dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel sonuçları göz önüne alındığında araştırma görevlilerinin yüksek iş stresine neden olan faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılması, stres yönetimi ile ilgili eğitim ve seminerler düzenlenerek bu olumsuz etkilerin asgari düzeye düşürülmesi faydalı olacaktır.

50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinin birçok sorunu olmasına rağmen işe adanmışlık ortalamaları yüksek seviyededir. Çalışanların adanmışlığı, hem bireylerin kişisel tatmin ve motivasyonlarının sağlanması hem de örgütsel anlamda verimliliğin sağlanması için çok önemli bir etkidir. Dolayısıyla mevcut araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu üzere toksik liderlik davranışlarının ortadan kaldırılması çalışan adanmışlığının sağlanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma görevlileri; kendilerini dinleyen, düşüncelerine önem veren, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergileyerek motive eden bir yönetici ile olduklarında adanmışlık seviyeleri daha da artacak bu da beraberinde kurumsal verimliliği getirecektir.

5.5. Sonuç ve Öneriler

9 Şubat 2023 tarihinde Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Yükseköğretim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’un 4. Maddesi uyarınca; aynı kanunun 50. Maddesi birinci fıkrasının d bendine göre istihdam edilen araştırma görevlilerinin, 33. Maddenin a bendine göre atanması kararlaştırılmıştır (Yükseköğretim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 2023).

Bu değişiklik ile araştırmanın veri toplama sürecinde 50/d kadrosunda olan araştırma görevlileri daimî kadro özelliği taşıyan 33/a kadrosuna atanmaya hak kazanmıştır. Ancak söz konusu değişiklik geçici bir özellik taşımakta olup sadece hali hazırda 50/d kadrosunda çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla; sonraki süreçlerde yapılacak olan araştırma görevlileri atamaları yine daimî olmayan, çalışanın lisansüstü eğitim süreci ve bu sürecin sonuna eklenen 2 yıl (1+1) süreyle sınırlandırılan 50/d kadrosuna yapılacaktır. Bu durum akademisyenlik mesleğine yeni başlayacak olan araştırma görevlilerinin aynı işi yapmalarına rağmen farklı statü de olan meslektaşlarıyla aynı kurumda çalışmalarına neden olacaktır. Farklı kadrolarda görev araştırma görevlileri ile ilgili çalışmalar; aynı işi yapmakla yükümlü olan araştırma görevlilerinin farklı kadrolarda bulunmasının eşitsizlik algısına neden olduğunu (Aydın & Özeren, 2019), 50/d kadrosunda çalışan araştırma görevlilerinin diğer kadroda çalışan mevkidaşlarına göre daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduklarını (Tekin & Birincioğlu, 2017) göstermektedir.

Dolayısıyla söz konusu düzenlemenin hem bireysel hem de örgütsel çıktıları göz önüne alındığında; düzenlemenin sadece bir kesime yönelik olduğu, akademinin belkemiği olarak görülen araştırma görevlilerinin arasında bir eşitsizlik algısı yaratacağı, bu eşitsizlik algısının da çalışma barışına olumsuz etki edeceği değerlendirilerek 50/d kadrosunun tamamen kaldırılacak tüm personelin iş güvencesine sahip bir kadroda istihdam edilmeleri Türk akademisi açısından faydalı olacaktır.

Bir diğer husus; mevcut araştırmaya katkı veren araştırma görevlilerinin iş güvencesizliğinin ortadan kalkması nedeniyle aynı örneklem grubunda (50/d kadrosunda iken 33/a kadrosuna geçenler) aynı araştırmanın yapılması sonuçlar açısından olası farklılığın ortaya konulması adına fayda sağlayacaktır.

Toksik lider davranışları karşısında bazı çalışanlar sessiz kalabilmektedir. Bu sessizliğin nedeni kimi zaman iş güvencesizliği nedeniyle işini kaybetme korkusu

olabilirken, kimi zaman ise korkudan ya da toksik lider tarafından kazanılmış otoriteye karşı çıkacak benlik saygısından yoksun olunmasıdır (Pelletier vd., 2019). Mevcut araştırma; toksik liderlik davranışlarının çalışanların işe adanmışlığına etkisinde iş stresinin aracı rolü olup olmadığını ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Ancak özellikle üniversitelerde toksik liderlik davranışları ile ilgili hususların ortaya konulması açısından konuyla ilgili derinlemesine incelemeler yapma imkânı sağlayan nitel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle; gelecek araştırmalarda nitel yöntemle yapılacak araştırmalar toksik liderlik davranışlarına karşın önlem alınmasına, hatta bunun ötesinde çeşitli cezai yaptırımların uygulanmasına katkı sağlayabilir.

Mevcut araştırmayla, uluslararası alanda yükseköğretim kurumlarında toksik liderliğin varlığını ortaya koyan çalışmalar (Yaghi & Yaghi, 2021; Herbst & Roux, 2023) Türkiye örneğinde doğrulanmıştır. Dolayısıyla; yükseköğretim kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunanları toksik liderlik davranışlarını sergilemeye yönelten etkenlerin neler olduğu ile ilgili keşfedici araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırma sonuçları araştırma görevlilerinin yüksek düzeyde iş stresine sahip olduğunu göstermiştir. İş stresi çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıkları üzerinde ciddi sorunlarına neden olduğu gibi işe devamsızlık başta olmak üzere birçok örgütsel olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle araştırma görevlilerinin iş stresine neden olan faktörlerin belirlenmesine sağlayacak araştırmaların yapılması, bu faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolünü test etmeye yönelik bir model geliştirilmiştir. 50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilen analiz sonuçları; toksik liderliğin iş stresi ve işe adanmışlık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ancak toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracılık rolü tespit edilmemiştir. Bu bilgiler doğrultusunda mevcut araştırmanın hem ilgili literatüre hem de uygulayıcılara faydalı bilgiler sunduğunu ifade etmek mümkündür.

6. KAYNAKLAR

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21 (2), 438-452.
- Abdallah, S. A.-E., & Mostafa, S. A.-M. (2021). Effects of toxic leadership on intensive care units staff nurses' emotional intelligence and their organizational citizenship behaviors. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22 (3), 211-240.
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: Mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42 (6), 617-633.
- Aboshaiqah, A. E., Hamadi, H. Y., Salem, O. A., & Zakari, N. M. (2016). The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: A comparative study. *Journal of Nursing Management*, 24 (4), 540-548.
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14 (4), 7-28.
- Acaray, A. (2019). Öz kendilik değerlendirmesinin presenteeism üzerine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 890-904.
- Agasisti, T., Barra, C., & Zotti, R. (2019). Research, knowledge transfer, and innovation: The effect of Italian universities' efficiency on local economic development 2006– 2012. *Journal of Regional Science*, 59 (5), 819-849.
- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Ahmed, A., & Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employees job performance a study on banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 11 (6), 61-68.
- Ahmed, U., Shah, M. H., Siddiqui, B. A., Shah, S. A., Dahri, A. S., & Qureshi, M. A. (2017). Troubling job demands at work: Examining the deleterious impact of workload and emotional demands on work engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (6), 96-106.
- Akca, İ. (2021). *Kamuda toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve etik iklim algısı ilişkisi: Bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- 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.

Akçığıt, U., Koç, Ç., Parmar, S., Pearce, J., Saygın, Z. B., Shim, Y., Taşpınar, N., & Tokmakoğlu, D. (2023.). *Türkiye Akademik Diaspora Raporu: Beyin Göçünden Beyin Gücüne*. http://tbv.org.tr/wp-content/uploads/2023/04/Diaspora_Raporu.pdf. (Erişim tarihi: 14.05.2023).

Aktürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2013). Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context. *Employee Relations*, 35 (4), 408-422.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (3), 498-510.

Altıntaş, B. (2022). *Pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde öz liderlik davranışının aracı rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya.

Ambrose, S. C., Rutherford, B. N., Shepherd, C. D., & Tashchian, A. (2014). Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 43 (6), 1070-1078.

Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38 (1), 169-178.

Amutenya, L. N. (2019). *The Relationship Between Toxic Leadership, Employee Engagement And The Intention to Leave*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stellenbosch Üniversitesi, Stellenbosch.

Ancarani, A., Di Mauro, C., Giammanco, M. D., & Giammanco, G. (2018). Work engagement in public hospitals: A social exchange approach. *International Review of Public Administration*, 23 (1), 1-19.

Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308-323.

Antonov, K., & Isacson, D. (1997). Headache in Sweden: The importance of working conditions. *Headache: The Journal of Head and Face Pain*, 37 (4), 228-234.

Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7 (1), 17-28.

- Araoz, D. L. (1998). *Power over stress at work*. London: Thorogood.
- Arden, J. B. (2002). *Surviving job stress: How to overcome daily pressures*. New Jersey: Career Press.
- Ardıç, K., & Polatci, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Armon, G., Melamed, S., & Vinokur, A. (2014). The reciprocal relationship between vigor and insomnia: A three-wave prospective study of employed adults. *Journal of Behavioral Medicine*, 37 (4), 664-674.
- Armstrong, G. S., Atkin-Plunk, C. A., & Wells, J. (2015). The relationship between work–family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 42 (10), 1066-1082.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., & Patterson, F. M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (4b). London: Pearson Education.
- Arnten, A., Jansson, B., & Archer, T. (2008). Influence of affective personality type and gender upon coping behavior, mood, and stress. *Individual Differences Research*, 6 (3), 139-168.
- Arora, R. & Adhikari, B. (2013). A study on personality as predictor of dedication component of work engagement, *International Journal of Development and Social Research*, 2 (1), 53-60.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 371-389.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 191-201.
- Asfahani, A. M. (2021). Work-life balance and role conflict among academic staff in the middle east: A review of literature. *International Journal of Higher Education*, 10 (5), 82-87.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14 (2), 126-140.

Asrar-ul-Haq, M., & Anjum, T. (2020). Impact of narcissistic leadership on employee work outcomes in banking sector of Pakistan. *Future Business Journal*, 6 (1), 1-9.

Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA560645.pdf>. (Erişim tarihi: 14.05.2023).

Aydin, E., & Özeren, E. (2019). Akademide işe yabancılaşma olgusu: Araştırma görevlileri üzerine nitel bir alan çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12 (22), 159-178.

Aydoğan, E., & Ekmekçioğlu, E. B. (2019). *Stres Yönetimi*. S. Çetin (Der.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde (297-313). Ankara: Gazi Kitabevi.

Aytaç, M., & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 5 (1), 14-22.

Azagba, S., & Sharaf, M. F. (2011). The effect of job stress on smoking and alcohol consumption. *Health Economics Review*, 1 (1), 1-14.

Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144 (3), 313-326.

Baboş, A., & Rusu, R. (2020). *Toxic Leadership in the Military Organization—A Theoretical Approach to Failed Leadership*. 26 (1), 182-185.

BAHADIR, E. (2018). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 858-879.

Bai, J., & Liu, J. (2018). A study on the influence of career growth on work engagement among new generation employees. *Open Journal of Business and Management*, 6 (02), 300-317.

Bakır, H., & Eroğlu, E. (2019). Esnek ve güvencesiz çalışma bağlamında Türkiye’de araştırma görevlisi olmak. *Çalışma ve Toplum*, 1 (60), 155-178.

Bakır, M. (2022). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bakken, B., & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4 (1), 4-20.

Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (1), 189-206.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Der.), *Wellbeing içinde* (1-28), New Jersey: John Wiley & Johns.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 389-411.
- Baloyi, G. T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 76 (2) 1-8.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21 (3), 529-540.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33 (6), 406-417.
- Bazzoli, A., & Probst, T. M. (2023). Vulnerable workers in insecure jobs: A critical meta-synthesis of qualitative findings. *Applied Psychology*, 72 (1), 85-105.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. *Personnel Psychology*, 31 (4), 665-699.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers' trust and commitment in the Middle East. *International Journal of Business and Society*, 19 (3), 793-815.
- Belkıs, Ö., Gökdağ, E., Vural, Y. D. B., & Köklü, A. (2021.). Türkiye'de oyuncuların sahne sanatlarında cinsel tacize ilişkin görüşleri. *İdil*, 86, 1447-1466.
- Bengtsson, A., Jörlid, S., & Lindskog, M. (2016). *The thin line between toxic leadership and transformational leadership: Stories of Steve Jobs*. Yayınlanmamış Lisans Tezi, Lund Üniversitesi, Lund.
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74 (3), 422-448.
- Bernas, K. H., & Major, D. A. (2000). Contributors to stress resistance: Testing a model of women's work-family conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 24 (2), 170-178.

- Berset, M., Elfering, A., Lüthy, S., Lüthi, S., & Semmer, N. K. (2011). Work stressors and impaired sleep: Rumination as a mediator. *Stress and Health*, 27 (2), 71-82.
- Bertaux, N., & Queneau, H. (2002). The social economics of job security. *Forum for Social Economics*. 32 (1), 1-19.
- Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, M. U., Hashim, M., & Akram, Z. (2016). Relationship between job stress and organizational commitment: An empirical study of banking sector. *Journal of Business Management and Economics*, 7 (1), 29-37.
- Biber, A., & Turancı, E. (2014). Toplumsal şeytan üçgeni: İktidar, hegemonya ve propaganda. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 21, 28-41.
- Bienertova-Vasku, J., Lenart, P., & Scheringer, M. (2020). Eustress and distress: Neither good nor bad, but rather the same? *Bioessays*, 42 (7), 1-5.
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *Organizational behavior and Human Performance*, 27 (2), 279-302.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology*, 56 (4), 528-557.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2 (2), 187-206.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 276-286.
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1 (1), 37-51.
- Box, J. E. (2012). *Toxic leadership in the military profession*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA560886.pdf>. (Erişim tarihi: 14.05.2023).
- Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E., & Arslan, G. (2020). Toksik Liderliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5 (12), 194-216.
- Breaugh, J. (2021). Too stressed to be engaged? The role of basic needs satisfaction in understanding work stress and public sector engagement. *Public Personnel Management*, 50 (1), 84-108.
- Brenner, T., & Schlump, C. (2010). *University education, public research and employment growth in regions-an empirical study of Germany*. Working Papers on Innovation and Space, No 2.10, Philipps-University Marburg, Marburg.

- Budd, J. (2016). *Çalışma Düşüncesi* (Fuat Man Çev). İstanbul: Ayrıntı.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., & Acar, F. T. (2009). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers. *Europe's Journal of Psychology*, 5 (2), 12-30.
- Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 271-279.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21 (4), 268-284.
- Carmassi, C., Dell'Oste, V., Bertelloni, C. A., Pedrinelli, V., Barberi, F. M., Malacarne, P., & Dell'Osso, L. (2022). Gender and occupational role differences in work-related post-traumatic stress symptoms, burnout and global functioning in emergency healthcare workers. *Intensive and Critical Care Nursing*, 69, 1-7.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24 (2), 152-158.
- Chandola, T., Brunner, E., & Marmot, M. (2006). Chronic stress at work and the metabolic syndrome: Prospective study. *Bmj*, 332 (7540), 521-525.
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford Jr, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41.
- Chen, M.-F., Lin, C.-P., & Lien, G.-Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31 (8), 1327-1345.
- Chen, W., Siu, O., Lu, J., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2009). Work stress and depression: The direct and moderating effects of informal social support and coping. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25 (5), 431-443.
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1), 89-117.
- Cheng, J.-W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H., & Cheung, Y.-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5), 817-831.
- Cherniss, C., Egnatios, E. S., & Wacker, S. (1976). Job stress and career development in new public professionals. *Professional Psychology*, 7(4), 428-436.
- Cherry, K. (2006). Leadership styles. <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>. (Erişim tarihi: 18.05.2023).

- Cherry, N. (1978). Stress, anxiety and work: A longitudinal study. *Journal of Occupational Psychology*, 51 (3), 259-270.
- Chiappetta, M. (2017). The Technostress: Definition, symptoms and risk prevention. *Senses and Sciences*, 4 (1) 358-361.
- Chirumbolo, A., & Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 217-240.
- Chopko, B. A., Palmieri, P. A., & Adams, R. E. (2013). Associations between police stress and alcohol use: Implications for practice. *Journal of Loss and Trauma*, 18 (5), 482-497.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64 (1), 89-136.
- Christy, M. Y. P., & Priartini, P. S. (2019). Role of work stress and organizational commitments in educating workload effect on intention to quit. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6 (4), 8-16.
- Chrousos, G. P., Loriaux, D. L., & Gold, P. W. (2013). *Mechanisms of physical and emotional stress*. Springer Science & Business Media.
- Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), 292-307.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1. <https://www.proquest.com/docview/2164513224/fulltextPDF/767D9AB1048F4298PQ/1?accountid=191718>. (Erişim tarihi: 17.05.2023).
- Cicei, C. C. (2012). Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 1077-1081.
- Clarke, S., & Cooper, C. (2004). *Managing the risk of workplace stress: Health and safety hazards*. London: Routledge.
- Coakley, N. (2021). *The Relationship between Toxic Leadership Behavior and Employee Silence: A Quantitative Study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Columbia Southern University, Alabama.
- Coetzee, M., & De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14 (1), 27-58.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21 (2), 89-97.

- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 43 (1), 7-16.
- Cordioli, D. F. C., Cordioli, J. R., Gazetta, C. E., Silva, A. G. da, & Lourenço, L. G. (2019). Occupational stress and engagement in primary health care workers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72 (6), 1580-1587.
- Cortés-Denia, D., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Physical and psychological health relations to engagement and vigor at work: A Prisma-compliant systematic review. *Current Psychology*, 42, 765-780.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (9b). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., & Altunışık, R. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. New York: Macmillan Press.
- Cremaschi, G. A., Gorelik, G., Klecha, A. J., Lysionek, A. E., & Genaro, A. M. (2000). Chronic stress influences the immune system through the thyroid axis. *Life Sciences*, 67 (26), 3171-3179.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Cui, X., Rockett, I. R., Yang, T., & Cao, R. (2012). Work stress, life stress, and smoking among rural–urban migrant workers in China. *BMC Public Health*, 12 (1), 1-8.
- Çakır, İ., & Arslan, R. (2018). Türkiye’deki üniversitelerde kadın akademisyenlerin karşılaştıkları sorunlar ve Bartın Üniversitesi’nde çalışan kadın akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (18), 265-280.
- 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, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4 (1), 249-268.
- Çeliker, N. (2020). *Konaklama işletmelerinde toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi, duygusal tükenmişlik değişkenleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının veri madenciliği yöntemi ile incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Çetinkaya, H. & Ordu, A. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.

Çıtıl Biçen, N. (2022). Öğretim elemanlarının görüşlerine göre türkiye’de araştırma görevlisi olmak. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.

Çolak, E. (2014). İş güvencesizliği ve Türk üniversite sisteminde araştırma görevlilerinin belirsizlikle mücadele stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çolak, E. (2015). Akademide güvencesiz çalışma: Araştırma görevlilerinin deneyimleri. *ViraVerita E-Dergi*, 2, 23-44.

Dagless, J. (2018). Toxic leadership in the military. P. Garrard (Der). *The Leadership Hubris Epidemic* içinde (93-135). London: Springer.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.

Day, A. J., Brasher, K., & Bridger, R. S. (2012). Accident proneness revisited: The role of psychological stress and cognitive failure. *Accident Analysis & Prevention*, 49, 532-535.

De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior: Invigorating roles of deviant personality traits. *Personnel Review*, 48 (7), 1756-1781.

De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19 (3), 297-311.

De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 687-701.

De Vito, N. (2009). *The relationship between teacher burnout and emotional intelligence: A pilot study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fairleigh Dickinson University, New Jersey.

de Vries, J. D., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Sports lunch breaks, vigor, and creativity at work: A test of the work-home resources model. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20 (6), 1594-1616.

de Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38 (6), 583-601.

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 1-6.

- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M., & Berman, S. L. (2005). A cross-sectional evaluation of the factorial invariance of anxiety sensitivity in adolescents and young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43 (6), 799-810.
- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30 (1), 57-63.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M. Ö. (2012). *Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demir, S. (2018). Stres ve Stres Yönetimi. Aydoğan, E. *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetel Yaklaşımlar* içinde (397-411). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demir, Y. (2009). Örgütsel bağlılık çerçevesinde işe gönülden adanma (engagement). *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 9, 37-40.
- Deschacht, N., & Maes, B. (2017). Cross-cultural differences in self-promotion: A study of self-citations in management journals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90 (1), 77-94.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Diktaş, G. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal zekânın çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul'daki reklam ajansı çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, San Diego University, San Diego.
- Dolan, S. (2006). *Stress, self-esteem, health and work*. London: Springer.
- Dooley, L. M., Alizadeh, A., Qiu, S., & Wu, H. (2020). Does Servant Leadership Moderate the Relationship between Job Stress and Physical Health? *Sustainability*, 12 (16), 1-13.
- Dua, J. K. (1994). Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration*, 32 (1), 59-78.

du Prel, J.-B., & Peter, R. (2015). Work-family conflict as a mediator in the association between work stress and depressive symptoms: Cross-sectional evidence from the German lid A-cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88 (3), 359-368.

Duchon, D., & Drake, B. (2009). Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, 85 (3), 301-308.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38 (6), 1715-1759.

Durmaz, N. (2017). Akademinin Prekaryası: 50/d’li Araştırma Görevlileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72 (4), 945-975.

Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyum ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.

Ehtiyar, V. R., Solmaz, C., & Çağla, Ü. (2019). “Kadın akademisyen” olmak: Turizm alanındaki kadın akademisyenlere yönelik bir metafor çalışması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16 (2), 296-318.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216.

Ekinci, H., & Ekici, S. (2003). Yöneticiler üzerindeki etkileri açısından stres kaynakları ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 93-111.

Eller, N. H., Netterström, B., Gyntelberg, F., Kristensen, T. S., Nielsen, F., Steptoe, A., & Theorell, T. (2009). Work-related psychosocial factors and the development of ischemic heart disease: A systematic review. *Cardiology in Review*, 17 (2), 83-97.

Ellis, A. P., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1200-1208.

Elmas-Atay, S., & Gerçek, M. (2021). İş-yaşam çatışmasının Koronavirüs (COVID-19) pandemisi sürecinde yeniden değerlendirilmesi: Kadın akademisyenler açısından nitel bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (45), 203-241.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1-9.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3), 368-379.

Erdem, A. T. (2021). Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin rolü: Konya ili gıda sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (Toplum&Siyaset), 159-172.

Erdoğan, P. (2021). İş tatmininin örgütsel stres algısına etkisi: Cinsiyet ve medeni durumun düzenleyici rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 223-235.

Ergöl, Ş., Gülten, K., Eroğlu, K., & Taşkin, L. (2012). Türkiye’de kadın araştırma görevlilerinin ev ve iş yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 43-49.

Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1 (3), 26-43.

Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Liderin karanlık yüzü: Toksik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1861-1877.

Erlinghagen, M. (2008). Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries. *European Sociological Review*, 24 (2), 183-197.

Eroğlu, K., & Kahraman, Ç. A. (2019). Çalışanların kişilik özelliklerinin işe cezbolma algıları üzerine etkisi: bir firma uygulaması. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 5 (1), 21-33.

Ertuğrul, S. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Eryılmaz, A., & Doğa, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15 (1), 49-55.

Etimoloji Türkçe. (t.y.). Toksik. İçinde etimolojiturkce.com. <https://www.etimolojiturkce.com/>. (Erişim tarihi: 09.07.2023).

Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: Cognitive effects of the new university–industry linkages. *Research Policy*, 27 (8), 823-833.

Fahie, D. (2020). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13 (3), 341-355.

Faulkner, B., & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (1), 99-117.

- Fenwick, R., & Tausig, M. (1994). The macroeconomic context of job stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 35 (3), 266-282.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26 (3), 213-229.
- Fidan, İ. Ö. (2018). *Üniversitelerde iz bırakma ve kurumsallaşma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fleck, S., & İnceoğlu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. Albrecht, S. L. (Der), *Handbook of employee engagement* içinde (31-42). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Fleming, P. (2017). *Çalışmanın mitolojisi: Kapitalizm kendine rağmen nasıl ayakta kalıyor?*. (E.Kılıç Çev.) İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Foster, E. F. (2018). *Impact of Manager Perceptions of Toxic Leadership on Their Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Food Processing Industry*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Grand Canyon University, Phoenix.
- Frone, M. R. (2016). Work stress and alcohol use: Developing and testing a biphasic self-medication model. *Work & Stress*, 30 (4), 374-394.
- Frank, J., Lambert, E. G., & Qureshi, H. (2017). Examining police officer work stress using the job demands-resources model. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 33 (4), 348-367.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- G Miner, A., M Glomb, T., & Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (2), 171-193.
- Gaio Santos, G., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-family culture in academia: A gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 23 (6), 442-457.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48 (4), 479-489.
- Gaunt, R., & Benjamin, O. (2007). Job insecurity, stress and gender: The moderating role of gender ideology. *Community, Work and Family*, 10 (3), 341-355.
- Gedikli, F. (2008). *Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işyerinde vardiya sistemi ile yapılan çalışmanın sağlık ve güvenlik üzerine etkileri*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10b). Boston: Pearson Education.

- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 532-550.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 469-481.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23 (1), 1-37.
- Goetzel, R. Z., Anderson, D. R., Whitmer, R. W., Ozminkowski, R. J., Dunn, R. L., & Wasserman, J. (1998). The relationship between modifiable health risks and health care expenditures: An analysis of the multi-employer HERO health risk and cost database. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 40 (10), 843-854.
- Gokenbach, V., & Thomas, P. L. (2020). Maximizing Human Capital. L. Roussel, P. L. Thomas & J. L. Harris (Der.). *Management and Leadership for Nurse Administrators* (8e) içinde (189-227). Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
- Gorter, R. C., Albrecht, G., Hoogstraten, J., & Eijkman, M. A. (1998). Work place characteristics, work stress and burnout among Dutch dentists. *European Journal of Oral Sciences*, 106 (6), 999-1005.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmürlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 25-46.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi "Kocaeli belediyeleri örneği". *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2 (3), 1-18.
- Gray-Stanley, J., Muramatsu, N., Heller, T., Hughes, S., Johnson, T., & Ramirez-Valles, J. (2010). Work stress and depression among direct support professionals: The role of work support and locus of control. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54 (8), 749-761.
- Gregory, B., & Osmonbekov, T. (2019). Leader-member exchange and employee health: An exploration of explanatory mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (6), 699-711.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston: Cengage.
- Grover, S. L., Teo, S. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47 (4), 968-984.

- Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, 25 (2), 108-127.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28 (2), 299-314.
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 29-49.
- Güneş, H. N., & Ataç, L. O. (2022). Kariyer tatmini ile işe adanmışlık ilişkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (Özel Sayı), 109-122.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2b). Ankara: Nobel Yayınları.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37 (88), 1-14.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5b). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, T. (2018). Akademisyen olmak. *Erken Çocukluk Çalışmaları Dergisi*, 2 (2), 440-446.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: Relative success on workplace relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, 2 (2), 37-44.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). The role of gender in workplace stress: A critical literature review. *Health Education Journal*, 64 (3), 271-288.
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7 (1), 137-145.
- 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., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8b). Hampshire: Cengage.

- Hargrove, M. B., Quick, J. C., Nelson, D. L., & Quick, J. D. (2011). The theory of preventive stress management: A 33-year review and evaluation. *Stress and Health*, 27 (3), 182-193.
- Harms, P., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 178-194.
- Harrington, R. (2013). *Stress, Health & Well-Being: Thriving in the 21st Century*. Wadsworth: Cengage.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38 (5), 475-477.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 65-84.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 252-263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 264-280.
- Haşit, G., & Yaşar, O. (2015). Çalışan kadınlarda örgütsel stres kaynakları: Bir kamu kurumu örneği. *Sakarya İktisat Dergisi*, 4 (4), 1-30.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35 (3), 317-333.
- Hay, R. (2012). The toxic mission organization: Fiction or Fact. *Encounters Mission Ezine*, 2, 1-8.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76 (4), 408-420.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- He, C., Xiong, J., Zhang, Y., Dou, H., & Du, J. (2023). Destructive leadership and turnover intention among Chinese rural kindergarten teachers: The mediation of ego depletion and the moderation of kindergarten affiliation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (3), 1-12.
- Health and Safety Executive (2022). *Work-related stress, anxiety or depression statistics in Great Britain, 2022*. https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1702/cost_of_work-related_injury_and_disease.pdf. (Erişim tarihi: 14.05.2023).

- Healy, C. M., & McKay, M. F. (2000). Nursing stress: The effects of coping strategies and job satisfaction in a sample of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31 (3), 681-688.
- Herbert, J. (2011). The toxic presidency of George W. Bush. *Representation*, 47 (3), 265-280.
- Herbst, T. H., & Roux, T. (2023). Toxic leadership: A slow poison killing women leaders in higher education in South Africa? *Higher Education Policy*, 36 (1), 164-189.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, San Diego University, San Diego.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21 (2), 453-468.
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education*, 35 (3), 347-357.
- Holloway, E. L., & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: Zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *J Med Pract Manage*, 25 (6), 335-340.
- Honer, F., & Burchell, J. (2022). Toxic leadership and organizational commitment in faith-based healthcare organizations. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 1 (1), 16-36.
- Horvath, S., & Morf, C. C. (2010). To be grandiose or not to be worthless: Different routes to self-enhancement for narcissism and self-esteem. *Journal of Research in Personality*, 44 (5), 585-592.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7 (3), 467-505.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Huang, H., Liu, L., Yang, S., Cui, X., Zhang, J., & Wu, H. (2019). Effects of job conditions, occupational stress, and emotional intelligence on chronic fatigue among Chinese nurses: A cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 351-360.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8 (2), 22-26.

Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H., & Kim, S. S. (2014). The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15 (1), 60-77.

Inoue, A., Kawakami, N., Tsutsumi, A., Shimazu, A., Miyaki, K., Takahashi, M., Kurioka, S., Eguchi, H., Tsuchiya, M., & Enta, K. (2014). Association of job demands with work engagement of Japanese employees: Comparison of challenges with hindrances (J-HOPE). *PLoS One*, 9 (3), 1-8.

International Labour Organization (2016). *Workplace Stress: A collective challenge*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf. (Erişim tarihi: 14.05.2023).

Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (5), 1-6.

Islam, A. N., Mäntymäki, M., & Benbasat, I. (2019). Duality of self-promotion on social networking sites. *Information Technology & People*, 32 (2), 269-296.

İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12 (23), 201-223.

İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15 (57), 649-660.

İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kocaeli.

İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.

Jackson, S. E. (1989). *Does job control control job stress*. S. L. Sauter, J. J. Hurrell JR & C. L. Cooper (Der.), *Job control and worker health içinde* (25-53). New Jersey: John Wiley & Sons.

Jamadin, N., Mohamad, S., Syarkawi, Z., & Noordin, F. (2015). Work-family conflict and stress: Evidence from Malaysia. *Journal of Economics, Business and Management*, 3 (2), 309-312.

Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 175-187.

Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of vigor, dedication and absorption on the employee performance of pt garuda indonesia cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6 (4), 311-316.

- Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B., & Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: Towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67 (4), 865-875.
- Stranks, J. W. (2005). *Stress At Work: Management and Prevention*. Oxford: Elsevier.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. California: Sage Publications.
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-member exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4 (2), 42-53.
- Jiang, X.-R., Du, J.-J., & Dong, R.-Y. (2017). Coping style, job burnout and mental health of university teachers of the millennial generation. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13 (7), 3379-3392.
- Jones, R., Lasky, B., Russell-Gale, H., & Le Fevre, M. (2004). Leadership and the development of dominant and countercultures: A narcissistic perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 216-233.
- Juslén, H., & Tenner, A. (2005). Mechanisms involved in enhancing human performance by changing the lighting in the industrial workplace. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 35 (9), 843-855.
- Kahn, W. A. (1987). *Adjusting self-in-role: Influences on personal engagement and disengagement at work*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yale University, New Haven.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52 (1), 225-249.
- Kamil, U., & Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 108-129.
- Kara, C. (2022). *Liderliğin karanlık yüzü, toksik liderlik davranışının çalışanlar üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Karakaya, A. (2021). Toksik liderlik ve sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeyleri. *International Social Sciences Studies Journal*, 7 (87), 3797-3804.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (8), 1019-1033.

- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (28b). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kartal, N. (2017). Sağlık çalışanlarında işe cezbolma: Üniversite, kamu ve özel hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20 (3), 329-345.
- Kasalak, G. (2015). *Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kawakami, N., Araki, S., Haratani, T., & Hemmi, T. (1994). Relations of work stress to alcohol use and drinking problems in male and female employees of a computer factory in Japan. *Environmental Research*, 62, 314-324.
- Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of toxic leadership on counterproductive work behavior with the mediating role of psychological contract breach and moderating role of proactive personality. *Studies of Applied Economics*, 39 (4), 1-22.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional Abuse in the Workplace. In S. Fox, & P. E. Spector (Der.). *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets* içinde (201-235). Washington DC: American Psychological Association.
- Keenan, A., & Newton, T. J. (1984). Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57 (1), 57-65.
- Kemeny, M. E. (2003). The psychobiology of stress. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (4), 124-129.
- Kendir, H. (2020). Otel işletmesi çalışanlarında iş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde görev yapılan departmanın moderatör rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3421-3432.
- Kesen, M., & Dinçer, M. (2021). Yıkıcı liderliğin algılanan stres ve işten ayrılmaya etkisi: Kurumlarından istifa eden jandarma personeli üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21 (2), 210-225.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 100-119.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12 (1), 652-666.

- Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., & Oldenburg, B. (2017). Effect of personal and work stress on burnout, job satisfaction and general health of hospital nurses in South Africa. *Health Sa Gesondheid*, 22, 252-258.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5 (3), 87-92.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kimura, H. (2003). Overcome toxic management. *Nursing Management*, 34 (1), 26-29.
- Klahn Acuña, B., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-25.
- Knauth, P. (1993). The design of shift systems. *Ergonomics*, 36 (1-3), 15-28.
- Kobayashi, F. (2004). Job stress and stroke and coronary heart disease. *Japan Medical Association Journal*, 47 (5), 222-226.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18b). İstanbul: Beta.
- Kokoroko, E., & Sanda, M. A. (2019). Effect of workload on job stress of Ghanaian OPD nurses: The role of coworker support. *Safety and Health at Work*, 10 (3), 341-346.
- Kong, Y. (2009). A study on the job engagement of company employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1 (2), 65-68.
- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Virtanen, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Work stress, smoking status, and smoking intensity: An observational study of 46 190 employees. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59 (1), 63-69.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25 (4), 299-310.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 101-122.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39 (5), 1308-1338.

- Kriston, L., Günzler, C., Harms, A., & Berner, M. (2008). Confirmatory factor analysis of the German version of the international index of erectile function (IIEF): A comparison of four models. *The Journal of Sexual Medicine*, 5 (1), 92-99.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Working Paper No. 19, Kingston Business School, Kingston University.
- Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee engagement: Explicating the contribution of work environment. *Management and Labour Studies*, 37 (1), 31-43.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50 (8), 904-915.
- Kurtulmuş, B. E. (2020). *Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies*. S, Dhiman (Der). The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being içinde (1-20). Cham: Palgrave Macmillan.
- Kutanis, R. & Oruç, E. (2015). Pozitif psikolojik sermaye akademisyenler için ne derece önemli. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi içinde* (805-810). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30 (2), 1-18.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28 (5), 1104-1113.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2010). Work–family conflict and job burnout among correctional staff. *Psychological Reports*, 106 (1), 19-26.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Paoline, E. A., & Clarke, A. (2005). The impact of role stressors on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among private prison staff. *Security Journal*, 18 (4), 33-50.
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Keena, L. D., & Hogan, N. L. (2017). The relationship of work-family conflict with job stress among Indian police officers: A research note. *Police Practice and Research*, 18 (1), 37-48.
- Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International journal of occupational and environmental health*, 13 (3), 268-280.

- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40 (3), 521-532.
- Larson, J. H., Wilson, S. M., & Beley, R. (1994). The impact of job insecurity on marital and family relationships. *Family Relations*, 43 (2), 138-143.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2015). Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context: The case of expatriate academics. *Personnel Review*, 44 (4), 629-647.
- Lazarczyk, L. (2017). Life Meets Work Survey finds %56 of employees have a toxic leader. <https://www.prnewswire.com/news-releases/life-meets-work-survey-finds-56-of-employees-have-a-toxic-leader-300473884.html>. (Erişim Tarihi: 01.05.2023).
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44 (1), 1-22.
- Leather, P., Beale, D., & Sullivan, L. (2003). Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 23 (2), 213-222.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22 (3), 257-282.
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work engagement and career: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 15 (1), 29-54.
- Lehner, P., Seyed-Solorforough, M.-M., O'Connor, M. F., Sak, S., & Mullin, T. (1997). Cognitive biases and time stress in team decision making. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 27 (5), 698-703.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 297-308.
- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T., & World Health Organization. (2003). *Work organisation and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42625/9241590475.pdf> (Erişim tarihi: 15.05.2023).
- Lendel, I. (2010). The impact of research universities on regional economies: The concept of university products. *Economic Development Quarterly*, 24 (3), 210-230.
- Leshem, Y., & Kuiper, P. (1996). Is there a GAS (general adaptation syndrome) response to various types of environmental stress? *Biologia Plantarum*, 38 (1), 1-18.

- Leung, A. S., & Chang, L. M. (2002). Organizational downsizing: Psychological impact on surviving managers in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 8 (3), 76-94.
- Liang, Y., Liu, Y., Park, Y., & Wang, L. (2021). Treat me better, but is it really better? Applying a resource perspective to understanding leader–member exchange (LMX), LMX differentiation, and work stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27 (2), 1-17.
- Lin, K., Huang, C., & Wu, C. (2007). Association Between Stress at Work and Primary Headache Among Nursing Staff in Taiwan: CME. *Headache: The Journal of Head and Face Pain*, 47 (4), 576-584.
- Linton, S. J. (2004). Does work stress predict insomnia? A prospective study. *British Journal of Health Psychology*, 9 (2), 127-136.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—And how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2010). *Toxic leadership: A conceptual framework*. F. Bournois , J. Duval-Hamel , S. Roussillon , & J. L. Scaringella (Der). Handbook of top management teams içinde (214-220). London: Palgrave Macmillan.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3), 464-484.
- Liu, Q. (2021). *Linkages between work intensification, employee engagement and employee outcomes: an empirical investigation into Chinese manufacturing*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, San Diego University, San Diego.
- Liu, S., & Onwuegbuzie, A. J. (2012). Chinese teachers' work stress and their turnover intention. *International Journal of Educational Research*, 53, 160-170.
- Liu, S., Wang, M., Zhan, Y., & Shi, J. (2009). Daily work stress and alcohol use: Testing the cross-level moderation effects of neuroticism and job involvement. *Personnel Psychology*, 62 (3), 575-597.
- Llosa, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E., & Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología*, 34 (2), 211-223.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental health*, 11 (3), 255-265.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68 (4), 1-7.
- Luecken, L. J., Suarez, E. C., Kuhn, C. M., Barefoot, J. C., Blumenthal, J. A., Siegler, I. C., & Williams, R. B. (1997). Stress in employed women: Impact of

- marital status and children at home on neurohormone output and home strain. *Psychosomatic Medicine*, 59 (4), 352-359.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16 (1), 57-72.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (14b). North Carolina: Information Age Publishing.
- Ma, C. C., Andrew, M. E., Fekedulegn, D., Gu, J. K., Hartley, T. A., Charles, L. E., Violanti, J. M., & Burchfiel, C. M. (2015). Shift work and occupational stress in police officers. *Safety and Health at Work*, 6 (1), 25-29.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- Mahdi, S., Ibrahim, M., & Armia, S. (2018). The Role of Negative Emotions on the Relationship of Job Stress and Counterproductive Work Behavior (Research on Public Senior High School Teachers). *International Journal of Asian Social Science*, 8 (2), 77-84.
- Maher, A. (2017). Charismatic Leadership Impact on Employee Psychological Engagement: Evidence from Travel Companies. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 1 (2), 151-178.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26 (4), 548-565.
- Maloş, R. (2012). The most important leadership theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*, 413-421.
- Manaa, Y. H. (2022). The effect of toxic leadership on counter-productive work behaviors and intention to leave: an empirical study. *International Business Research*, 15 (11), 1-10.
- Manzoor, S., & Hamid, S. (2021). Work life balance during covid-19 lockdown: Experiences of women academicians of Kashmir. *Library Philosophy and Practice*, 1-7.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Matud, M. P. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and individual differences*, 37 (7), 1401-1415.
- McAnulla, S. (2011). Post-political poisons? Evaluating the 'toxic' dimensions of Tony Blair's leadership. *Representation*, 47 (3), 251-263.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6 (6), 16-19.
- McShane, S. L., & Glinov, Mav. (2019). *Organizational Behavior* (4b). New York: McGraw-Hill.

- McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: A literature review. *Journal of advanced nursing*, 44 (6), 633-642.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8 (2), 1-23.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological medicine*, 37 (8), 1119-1129.
- Mérida-López, S., Extremera, N., & Rey, L. (2017). Contributions of work-related stress and emotional intelligence to teacher engagement: Additive and interactive effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14 (10), 1-15.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Michael, G., Anastasios, S., Helen, K., Catherine, K., & Christine, K. (2009). Gender differences in experiencing occupational stress: The role of age, education and marital status. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25 (5), 397-404.
- Michael, O., & Petal, P. (2009). Job stress and organizational commitment among mentoring coordinators. *International Journal of Educational Management*, 23 (3), 266-288.
- Miles, J. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*. (M. Polat & K. Arun Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Modrek, S., & Cullen, M. R. (2013). Job insecurity during recessions: Effects on survivors' work stress. *BMC Public Health*, 13 (1), 1-11.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113 (1), 205-242.
- Morey, J. N., Boggero, I. A., Scott, A. B., & Segerstrom, S. C. (2015). Current directions in stress and human immune function. *Current Opinion in Psychology*, 5, 13-17.
- Morf, C. C. (2006). Personality reflected in a coherent idiosyncratic interplay of intra-and interpersonal self-regulatory processes. *Journal of Personality*, 74 (6), 1527-1556.
- Moskov, J., & Ettema, J. (1977). II. Extra-auditory effects in short-term exposure to aircraft and traffic noise. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 40 (3), 165-173.

- Moura, D., Orgambidez, A., & Gonçalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 10 (2), 291-300.
- Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university–industry relationships drive economic growth. *Research Policy*, 35 (10), 1499-1508.
- Munir, F., Nielsen, K., & Carneiro, I. G. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 120 (1-3), 235-239.
- Murata, K., Kawakami, N., & Amari, N. (2000). Does job stress affect injury due to labor accident in Japanese male and female blue-collar workers? *Industrial Health*, 38 (2), 246-251.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-84.
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14 (3), 682-713.
- Najem, G. R., Seebode, J. J., Samady, A. J., Feuerman, M., & Friedman, L. (1997). Stressful life events and risk of symptomatic kidney stones. *International Journal of Epidemiology*, 26 (5), 1017-1023.
- Nakata, A. (2012). Psychosocial job stress and immunity: A systematic review. *Psychoneuroimmunology*, 39-75.
- Nami, A., Mansouri, M., Dehnavi, A., & Bandali, E. (2013). Relationship between coaching leadership styles and athletic stress in team sports from universities of Tehran. *European Journal of Experimental Biology*, 3 (2), 48-53.
- Nart, S., & Batur, O. (2014). The relation between work-family conflict, job stress, organizational commitment and job performance: A study on Turkish primary teachers. *European Journal of Research on Education*, 2 (2), 72-81.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27 (8), 1057-1087.
- Nimon, K., Shuck, B., & Zigarmi, D. (2016). Construct overlap between employee engagement and job satisfaction: A function of semantic equivalence? *Journal of Happiness Studies*, 17, 1149-1171.

- Nishitani, N., & Sakakibara, H. (2010). Job stress factors, stress response, and social support in association with insomnia of Japanese male workers. *Industrial Health*, 48 (2), 178-184.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25 (1), 1-22.
- Nordenmark, M. (2004). Multiple social roles and well-being: A longitudinal test of the role stress theory and the role expansion theory. *Acta Sociologica*, 47 (2), 115-126.
- Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2021). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: Mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Innovation*, 24 (3), 355-380.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., & Alderling, M. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 39 (3), 267-281.
- O Donovan, R., Doody, O., & Lyons, R. (2013). The effect of stress on health and its implications for nursing. *British Journal of Nursing*, 22 (16), 969-973.
- O'Connor, D. B., & O'Connor, R. C. (2004). Perceived changes in food intake in response to stress: The role of conscientiousness. *Stress and Health*, 20 (5), 279-291.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (4), 382-390.
- O'Laughlin, E. M., & Bischoff, L. G. (2005). Balancing parenthood and academia: Work/family stress as influenced by gender and tenure status. *Journal of Family Issues*, 26 (1), 79-106.
- Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2022). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão*, 30 (1), 78-91.
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39 (3), 1-4.
- Orhan, U., & Udul, V. (2016). Akademisyenlerin doktora ve doçentlik sürecinde yaşadıkları öğrenilmiş çaresizlik üzerine nitel bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2), 225-239.
- Oruç, Ş. (2021). *Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

- Orunbon, N. O., Lawal, R. O., Isaac-Philips, M. M., & Salaudeen, R. I. (2022). Toxic leadership, teachers' job satisfaction and organisational commitment in Lagos State Tertiary Institutions, Nigeria. *Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 66-78.
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: A moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, 35 (4), 519-536.
- Osibanjo, O., Salau, O. P., Falola, H., & Oyewunmi, A. E. (2016). Workplace stress: Implications for organizational performance in a Nigerian public university. *Business: Theory and Practice*, 17 (3), 261-269.
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21 (8), 1083-1090.
- Othman, R., Fang Ee, F., & Lay Shi, N. (2010). Understanding dysfunctional leader-member exchange: Antecedents and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (4), 337-350.
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (7), 713-726.
- Öztürk, A., Karatepe, O. M., & Okumuş, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-11.
- Öneren, M., Arar, T., & Çelebioğlu, E. S. (2017). Akademinin temelini güçlü kılmak: Araştırma görevlisi alımındaki faktörlerin AHP ile belirlenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 39-50.
- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3 (3), 261-272.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17 (3), 1-19.
- Özkan, İ. (1994). Benlik saygısını etkileyen etkenler. *Düşünen Adam*, 7 (3), 4-9.
- Pabst, S., Brand, M., & Wolf, O. T. (2013). Stress and decision making: A few minutes make all the difference. *Behavioural Brain Research*, 250, 39-45.
- 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.
- Padula, R. S., Chiavegato, L. D., Cabral, C. M. N., Almeida, T., Ortiz, T., & Carregaro, R. L. (2012). Is occupational stress associated with work engagement? *Work*, 41, 2963-2965.

- Pati, A. K., Chandrawanshi, A., & Reinberg, A. (2001). Shift work: Consequences and management. *Current Science*, 81 (1), 32-52.
- Paulse, J. (2005). *Sources of occupational stress for teachers, with specific reference to the inclusive education module in the Western Cape*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Western Cape University, Cape Town.
- Payne, N., Jones, F., & Harris, P. R. (2010). A daily diary investigation of the impact of work stress on exercise intention realisation: Can planning overcome the disruptive influence of work? *Psychology and Health*, 25 (1), 111-129.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Work stress, leadership and organizational health. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6 (4), 373-389.
- Pelletier, K. L., Kottke, J. L., & Sirotnik, B. W. (2019). The toxic triangle in academia: A case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university. *Leadership*, 15 (4), 405-432.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27 (1), 508-526.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26 (7), 777-796.
- Petitta, L., & Vecchione, M. (2011). Job burnout, absenteeism, and extra role behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26 (2), 97-121.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30 (5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 32 (3), 622-648.
- Pishgooie, A. H., Atashzadeh-Shoorideh, F., Falcó-Pegueroles, A., & Lotfi, Z. (2019). Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *Journal of Nursing Management*, 27 (3), 527-534.
- Pološki Vokić, N., & Bogdanić, A. (2007). Individual differences and occupational stress perceived: A Croatian survey. *EFZG Working Paper Series*, 05, 1-15.
- Poon, J. (2011). Effects of abusive supervision and coworker support on work engagement. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22 (1), 8-22.

- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17 (4), 965-979.
- Popoiu, A., Mironov-Duret, G., Şoimu, S., & Andrişan, D. Ş. (2012). Political leaders after the cold war. the case of Slobodan Milošević: Toxic vs. charismatic leader. *Acta Universitatis Danubius. Relationes Internationales*, 5 (1), 74-85.
- Porkka-Heiskanen, T., Kalinchuk, A., Alanko, L., Urrila, A., & Stenberg, D. (2003). Adenosine, energy metabolism, and sleep. *TheScientificWorldJournal*, 3, 790-798.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel başlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13 (2), 143-164.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17 (2), 228-241.
- Pyc, L. S., Meltzer, D. P., & Liu, C. (2017). Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. *International Journal of Stress Management*, 24 (2), 1-20.
- Quick, J. C., Wright, T. A., Adkins, J. A., Nelson, D. L., & Quick, J. D. (1997). Stress in organizations. (içinde 1-16) *Preventive stress management in organizations* . American Psychological Association Washington, DC.
- Quine, L. (2001). Workplace bullying in nurses. *Journal of Health Psychology*, 6 (1), 73-84.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-9.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (3), 776.
- Ram, N., Khoso, I., Shah, A. A., Chandio, F. R., & Shaikih, F. M. (2011). Role conflict and role ambiguity as factors in work stress among managers: A case study of manufacturing sector in Pakistan. *Asian Social Science*, 7 (2), 113-118.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Rau, R. (2006). The association between blood pressure and work stress: The importance of measuring isolated systolic hypertension. *Work & Stress*, 20 (1), 84-97.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84 (4), 67-71.

- Rehman, S., & Azam Roomi, M. (2012). Gender and work-life balance: A phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (2), 209-228.
- Reif, J. A., Spieß, E., & Pfaffinger, K. F. (2021). *Dealing with Stress in a Modern Work Environment: Resources Matter*. New York: Springer.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 442-459.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior (14b)*. Edinburg Gate: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (C. 4)*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17b.)*. Edinburg Gate: Pearson.
- Roberto, F., Rey, A., Maglio, R., & Agliata, F. (2020). The academic “glass-ceiling”: Investigating the increase of female academicians in Italy. *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (5), 1031-1054.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it’s important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29 (3), 21.
- Robinson, J. L., & Topping, D. (2013). The Rhetoric of Power: A Comparison of Hitler and Martin Luther King Jr. *Journal of Management Inquiry*, 22 (2), 194-210.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Romanowska, J., Larsson, G., & Theorell, T. (2013). Effects on leaders of an art-based leadership intervention. *Journal of Management Development*, 32 (9), 1004-1022.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 617-633.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 345-359.
- Rotich, R. K. (2016). The impact of organizational-based self esteem on work engagement among state corporations employees in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8 (15), 114-124.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers’ chronic stress. *Leadership Review*, 9 (1), 35-48.

- Roxburgh, S. (1996). Gender differences in work and well-being: Effects of exposure and vulnerability. *Journal of Health and Social Behavior*, 37 (3), 265-277.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5 (6), 359-371.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15 (2), 157-174.
- Ryska, T. A. (2002). Leadership styles and occupational stress among college athletic directors: The moderating effect of program goals. *The Journal of Psychology*, 136 (2), 195-213.
- Sager, J. K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (1), 74-84.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Saleem, F., Malik, M. I., Hyder, S., & Perveen, A. (2022). Toxic Leadership and Project Success: Underpinning the Role of Cronyism. *Behavioral Sciences*, 12 (11), 1-13.
- Salem, I. E.-B. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15 (4), 240-253.
- Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee silence as a mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 83-104.
- Sarti, R., Bellavitis, A., & Martini, M. (2018). *What is Work?: Gender at the Crossroads of Home, Family, and Business from the Early Modern Era to the Present* (C. 30). New York: Berghahn Books.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20 (5), 446-463.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.

- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19 (3), 256-262.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maryland University, College Park.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Maryland University, College Park.
- Schneider, C. S. (2021). *The Toxic Triangle: A Qualitative Study of Destructive Leadership in Public Higher Education Institutions*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, St. Catherine University, Minnesota.
- Schneiderman, N., Ironson, G., & Siegel, S. D. (2005). Stress and health: Psychological, behavioral, and biological determinants. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 607-628.
- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18 (1), 60-74.
- Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 138-158.
- Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *The Journal of Clinical Endocrinology*, 6 (2), 117-230.
- Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*, 1 (4667), 1383-1392.
- Selye, H. (1956). What is stress. *Metabolism*, 5 (5), 525-530.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M.-L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7 (2), 95-106.
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography?: Revelations from the Indian IT industry. *Procedia Computer Science*, 122, 146-153.
- Sharma, U., & Rajput, B. (2021). Work engagement and demographic factors: A study among university teachers. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 10 (1), 25-32.

- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22 (4), 575-590.
- Shen, Y., Chou, W.-J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28 (4), 498-509.
- Shields, M. (2002). Shift work and health. *Health Reports*, 13 (4), 11-33.
- Shim, J. Y., Seo, N. S., Kim, M. A., & Park, J. S. (2019). Influence of Job Stress, Sleep Quality and Fatigue on Work Engagement in Shift Nurses. *Korean Journal of Stress Research*, 27 (4), 344-352.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50 (4), 316-321.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 135-164.
- Shirom, A. (2007). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. C. L. Cooper & Nelson, D. (Der.). *Positive Organizational Behaviour* içinde (86-100). London: Sage.
- Shokoh, Z., & Nikpour, A. (2019). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Work Engagement in Governmental Organizations. *Management Researches*, 12 (44), 133-154.
- Shooraj, F. (2016). Studying the relationship between charismatic leadership, self-leadership, and work engagement in healthcare sector. *International Journal of Health System and Disaster Management*, 4 (1), 41-45.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of management*, 43 (6), 1911-1939.
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (1), 43-58.
- Shukla, S., Adhikari, B., & Singh, V. (2015). Employee engagement-role of demographic variables and personality factors. *Amity Global HRM Review*, 5 (9), 65-73.
- Shultz, K. S., Wang, M., Crimmins, E. M., & Fisher, G. G. (2010). Age differences in the demand—Control model of work stress: An examination of data from 15 European countries. *Journal of Applied Gerontology*, 29 (1), 21-47.
- Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: Evidence from prospective studies. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, 258 (5), 115-119.

- Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M., & Tuckey, M. R. (2021). The relationship between toxic leadership, job insecurity, workplace bullying and turnover intention in the Malaysian context: A multilevel mediational perspective. P. D'Cruz, E. Noronha & A. Mendonca (Der.). *Asian perspectives on workplace bullying and harassment* içinde (181-210). Singapore: Springer.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13 (3), 234-243.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46 (7), 1012-1024.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. *Dark sides of organizational behavior and leadership*, 147-164.
- Sjösten, N., Nabi, H., Westerlund, H., Singh-Manoux, A., Dartigues, J.-F., Goldberg, M., Zins, M., Oksanen, T., Salo, P., & Pentti, J. (2011). Influence of retirement and work stress on headache prevalence: A longitudinal modelling study from the GAZEL Cohort Study. *Cephalalgia*, 31 (6), 696-705.
- Slišković, A., & Maslač Seršić, D. (2011). Work stress among university teachers: Gender and position differences. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 62 (4), 299-306.
- Small, J., Harris, C., Wilson, E., & Ateljevic, I. (2011). Voices of women: A memory-work reflection on work-life dis/harmony in tourism academia. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 10 (1), 23-36.
- Smith, C. L. (2012). *The perception of organizational prestige and employee engagement*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Colorado State University, Colorado.
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23 (5), 538-551.
- Smith, T. D., Hughes, K., DeJoy, D. M., & Dyal, M.-A. (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighter safety behavior outcomes. *Safety Science*, 103, 287-292.
- Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'Mahony, L., & Mannix-McNamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societies*, 11 (2), 1-21.
- Soelton, M., Amaelia, P., & Prasetyo, H. (2020). *Dealing with job Insecurity, work stress, and family conflict of employees*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120, 167-174.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 842-853.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. S. Fox & P. E. Spector (Der.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* içinde (151-174). Washington: Psychological Association.

Stanley, S., & Mettilda Bhuvanewari, G. (2016). Stress, anxiety, resilience and coping in social work students (a study from India). *Social Work Education*, 35 (1), 78-88.

Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health: A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & h-Health*, 32 (6), 443-462.

Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions*. Center for army leadership fort leavenworth ks.

Strangleman, T., & Warren, T. (2008). *Work and society: Sociological approaches, themes and methods*. London: Routledge.

Strazdins, L., D'Souza, R. M., Lim, L. L.-Y., Broom, D. H., & Rodgers, B. (2004). Job strain, job insecurity, and health: Rethinking the relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (4), 296-305.

Sultana, A. (2012). A study on stress and work family conflict among married women in their families. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 6 (8), 1319-1325.

Swanson, V., Power, K., & Simpson, R. (1998). Occupational stress and family life: A comparison of male and female doctors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (3), 237-260.

Şahin, N. H. (2019). Stres ve Stres Yönetimi. Ü. Sıgır & Gürbüz S. *Örgütsel Davranış* (5b) içinde (218-301). İstanbul: Beta.

Şahinbaş, F., & Erigüç, G. (2019). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (4), 1201-1225.

Şentürk, B. (2015). Çokuz ama yokuz: Türkiye'deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz. *ViraVerita E-Dergi*, 2, 1-22.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Şimşek, Ö. F. (2020). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24 (1), 301-328.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (1996). The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the positive legacy of trauma. *Journal of Traumatic Stress*, 9 (3), 455-471.
- Tekin, E., & Birincioğlu, N. (2017). Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü ve demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 19, 171-196.
- Tendi, B.-M. (2011). Robert Mugabe and toxicity: History and context matter. *Representation*, 47 (3), 307-318.
- Tepebaşı, B. (2021). *Turizm öğrencilerinin toksik liderlik alguları üzerine karşılaştırmalı bir bilişsel haritalama araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kocaeli.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48 (3), 417-432.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151 (3), 627-649.
- Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G., & Breen, H. (2013). Employee stress and stressors in gambling and hospitality workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12 (2), 126-154.
- Torp, S., Grimsmo, A., Hagen, S., Duran, A., & Gudbergsson, S. B. (2013). Work engagement: A practical measure for workplace health promotion? *Health Promotion International*, 28 (3), 387-396.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1 (1), 33-47.
- Trudel, X., Brisson, C., Gilbert-Ouimet, M., & Milot, A. (2018). Psychosocial stressors at work and ambulatory blood pressure. *Current Cardiology Reports*, 20 (12), 1-9.

Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K., Zhang, L., & FU, P. P. (2004). "Let a thousand flowers bloom": Variation of leadership styles among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33 (1), 5-20.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4), 155-179.

Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (1), 1-25.

Tutar, H. (2011). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tülübaş, T., & Göktürk, Ş. (2018). Orta kariyer evresinde bulunan akademisyenlerin akademisyenlik mesleğine yönelik görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 1 (1), 35-51.

Türk Dil Kurumu. (t.y.). Zehir. İçinde Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr>. (Erişim tarihi: 09.07.2023).

Tytherleigh, M. Y., Jacobs, P., Webb, C., Ricketts, C., & Cooper, C. (2007). Gender, health and stress in English university staff—Exposure or vulnerability? *Applied Psychology*, 56 (2), 267-287.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (1), 1-21.

Ünüvar, H. (2023). Türkiye’de Toksik Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4 (1), 31-36.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81 (5), 525-531.

Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17 (7), 663-682.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226.

Vrijkotte, T. G., Van Doornen, L. J., & De Geus, E. J. (2000). Effects of work stress on ambulatory blood pressure, heart rate, and heart rate variability. *Hypertension*, 35 (4), 880-886.

Vuong, B. N., & Suntrayuth, S. (2019). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10 (7), 1633-1648.

Wall, S. (2008). Of heads and hearts: Women in doctoral education at a Canadian university. *Women's Studies International Forum*, 31 (3), 219-228.

- Wallace, J. E. (1999). Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), 797-816.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity-An Inevitable Affliction of Organisations? *Organisations & People*, 14 (1), 19-27.
- Wang, J. L. (2006). Perceived work stress, imbalance between work and family/personal lives, and mental disorders. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41 (7), 541-548.
- Wang, J. L., Lesage, A., Schmitz, N., & Drapeau, A. (2008). The relationship between work stress and mental disorders in men and women: Findings from a population-based study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 62 (1), 42-47.
- Wang, K., Shu, Q., & Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24 (6), 3002-3013.
- Wang, W., Daneshvar Kakhki, M., & Uppala, V. (2017, August 1-5). *The interaction effect of technostress and non-technological stress on employees' performance* (Özet Bildiri). Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston, United States.
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132 (2), 699-708.
- Weberg, D. R., & Fuller, R. M. (2019). Toxic leadership: Three lessons from complexity science to identify and stop toxic teams. *Nurse Leader*, 17 (1), 22-26.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54 (6), 717-751.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Michigan: Quorum Books.
- Wildermuth, C. (2010). The personel side of engagement: The influence of personality factors. S. L. Albrecht (Der.). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* içinde (197-208). London: Edward Elgar Publishing.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army*. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA431785.pdf>. (Erişim tarihi: 15.05.2023).
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf> (Erişim tarihi: 15.05.2023).
- Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99 (2), 147-163.
- Wolff, A. R., & Demir, G. (2019). Paternalistik liderliğin etkileşimli yüzü ve örgüt temelli özsaygı arasındaki ilişki. *Social Sciences Research Journal*, 8 (1), 79-88.

- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in developing human resources*, 13 (4), 429-446.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24 (1), 1-32
- Wu, T.-Y., Fox, D. P., Stokes, C., & Adam, C. (2012). Work-related stress and intention to quit in newly graduated nurses. *Nurse Education Today*, 32 (6), 669-674.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.
- Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. *Public Integrity*, 23 (4), 385-400.
- Yaghi, M. (2019). Toxic leadership and the organizational commitment of senior-level corporate executives. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16 (4), 138-152.
- Yang, B., Wang, Y., Cui, F., Huang, T., Sheng, P., Shi, T., Huang, C., Lan, Y., & Huang, Y.-N. (2018). Association between insomnia and job stress: A meta-analysis. *Sleep and Breathing*, 22 (4), 1221-1231.
- Yao, Y.-H., Fan, Y.-Y., Guo, Y.-X., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8 (1), 109-126.
- Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2019). Narcissistic leadership and voice behavior: The role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 14 (3), 543-563.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Yeh, M., & Yu, S. (2009). Job stress and intention to quit in newly-graduated nurses during the first three months of work in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 18 (24), 3450-3460.
- Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 724-733.
- Yener, S. (2019). Kadın çalışanların cinsiyet rol stresi ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide yaşam kalitesinin düzenleyici rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 1-27.
- Yılmaz, S., Bakan, İ., & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma.

Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27 (3), 557-572.

Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: An interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (5), 873-889.

Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X., & Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3 (01), 8-11.

Yu, X., Wang, P., Zhai, X., Dai, H., & Yang, Q. (2015). The effect of work stress on job burnout among teachers: The mediating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 122 (3), 701-708.

Yücel, İ. (2013). Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.

Yüksek Öğretimde Yeni Yök Projeleri: Yök 100/2000 Doktora Projesi. (2020). Yüksek Öğretim Kurumu. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2020/100-2000-yok-doktora-projesi-2020.pdf> (Erişim tarihi: 14.05.2023).

Yükseköğretim Kanunu, *T.C. Resmî Gazete*, 17506, 6 Kasım 1981.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi (2022). *Özet Öğretim Elemanı Sayıları Raporu*. <https://istatistik.yok.gov.tr/>. (Erişim Tarihi: 02.08.2022).

Yükseköğretim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2023). *T.C. Resmî Gazete*, 32099, 9 Şubat 2023.

Yüksel, İ. (2011). Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 47-58.

Zaman, K. U., Urooj, S. F., & ur Rehman, Z. (2022). The Leader-Member Exchange Quality as Mediator between Toxic Leadership and Organizational Learning in Pakistani Private Banks. *Journal of Workplace Behavior*, 3 (1), 32-51.

Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Zhang, H., Zhu, X., & Yu, X. (2022). Impact of Stress on Job Engagement among Social Workers in Beijing: The Roles of Positive Emotion and Career Resilience. *The British Journal of Social Work*, 52 (2), 1149-1167.

Zhang, M., Zhang, P., Liu, Y., Wang, H., Hu, K., & Du, M. (2021). Influence of perceived stress and workload on work engagement in front-line nurses during COVID-19 pandemic. *Journal of Clinical Nursing*, 30 (11-12), 1584-1595.

Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197.

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.

Zhuge, Y., Kaufman, J., Simeone, D. M., Chen, H., & Velazquez, O. C. (2011). Is there still a glass ceiling for women in academic surgery? *Annals of Surgery*, 253 (4), 637-643.

Zia-ur-Rehman, M., Fatima, S. F., & Zia, M. (2022). Toxic leadership and Employee Silence (ES): The role of Courageous Followership (CF): Toxic leadership and Employee Silence. *International Journal of Business and Management Sciences*, 3 (1), 90-106.

Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231.

7. EKLER

EK-1: Anket Örneği

TOKSİK LİDERLİK, İŞ STRESİ VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ: 50/d KADROSUNDAKİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Değerli Katılımcılar; Bu anket çalışması toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemek ve toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracılık rolünü araştırmak için hazırlanmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Ankete vermiş olduğunuz cevaplar gizli kalacak olup sadece bu akademik çalışma için kullanılacaktır. Araştırmada beklenen verimliliğin sağlanması için tüm sorulara eksiksiz cevap vermeniz büyük bir önem arz etmektedir. Araştırmaya katılarak değerli vaktinizi ayırdığımız ve söz konusu çalışmaya destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

Öğr. Gör. Mehmet ÖZTÜRK

1. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Yaşınız 20-24 25-29 30-34 35-39
 40-45
3. Medeni Haliniz Evli Bekar
4. Eğitim Durumunuz Yüksek Lisans Ders Dönemi
 Yüksek Lisans Tez Dönemi
 Doktora Ders Dönemi
 Doktora Tez Dönemi
5. Çalışma Süreniz 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl



2. BÖLÜM – ARAŞTIRMA SORULARI

Toksik Liderlik	Skala: Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum
İstismarcılık	Yöneticim çalışanlarıyla alay eder
	Yöneticim çalışanlarını görev tanımlarının dışındaki işler için sorumlu tutar
	Yöneticim çalışanlarının iş dışındaki sorumluluklarına anlayış göstermez.
	Yöneticim işyerindeki diğer insanlara, çalışanları ile ilgili olumsuz konuşur.
	Yöneticim çalışanlarını herkesin önünde aşağılar.
	Yöneticim çalışanlarına eski hataları ve başarısızlıklarını hatırlatır.
	Yöneticim çalışanlarına yetersiz olduklarını söyler.
Otoriterlik	Yöneticim çalışanların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder
	Yöneticim çalışanların gizliliklerini ihlal eder
	Yöneticim çalışanlarının amaçlarına ulaşmaları için yeni yöntemler denemelerine izin vermez.
	Yöneticim kendisinininkine muhalif olan fikirleri görmezden gelir
	Yöneticim kurumsal politikalar konusunda çok katıdır, özel durumlarda bile.
	Yöneticim önemli olsun olmasın tüm kararları birim içerisinde alır.
Narsistlik	Yöneticim kişisel olarak çok şeye hakkı olduğunu düşünür.
	Yöneticim kurumumuzda en üst seviyedeki konumların kendisinin hakkı olduğuna inanır.
	Yöneticim diğerlerinden daha kabiliyetli olduğunu düşünür.
	Yöneticim kendisinin olağanüstü birisi olduğuna inanır.
	Yöneticim kendisine iltifat edilmesini ve övülme yi sever.
Kendini Ön Plana Çıkarma	Yöneticimin, kendi yöneticisinin bulunduğu ortamlarda davranışları keskin bir şekilde değişir.
	Yöneticim birimde yapılan hataların sorumluluğunu almayı reddeder.
	Yöneticim sadece kendi ilerlemesine katkısı olabilecek kişilere yardım teklif eder
	Yöneticim kendisine ait olmayan başarılar için övgüleri kabul eder.
	Yöneticim sadece bir sonraki terfisine yarar sağlayacak şekilde davranır.
Öngörülemezlik	Yöneticimin şiddetli patlamaları olur.
	İşyerindeki iklimini yöneticimin anlık kişisel duygu durumu belirler.
	Yöneticim bilinmeyen nedenlerle çalışanlarına öfkesini yansıtır.
	Yöneticim duygu durumunun sesinin tonunu ve şiddetini etkilemesine izin verir.
	Yöneticimin yaklaşılabilirlik düzeyi değişiklik gösterir.
	Yöneticim, çalışanlarının kendisinin duygu durumunu ‘anlamaya’ çalışmalarına sebep olur.
Yöneticimin coşkulu hali çalışanların duygularına etki eder.	

İş Stresi	Skala: Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum
	İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır
	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.
	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.
	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur
	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor
	Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum
	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum
İşe Adanmışlık	Skala: Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum
Dinçlik	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum
	İşimi yaparken enerji dolu olurum.
	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.
	Çok uzun saatler çalışabilirim.
	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.
	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.
Adanmışlık	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.
	İşim bana ilham verir.
	İşimi hevesle yaparım.
	Yaptığım işle gurur duyarım.
	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.
Yoğunlaşma	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup veririm.
	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.
	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.
	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.
	Çalışırken işime dalıp giderim.
	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı: Mehmet ÖZTÜRK

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2014, Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü
- 2018, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
- 2017-2023, Öğretim Görevlisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Gazipaşa MRB
- Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü.
- 2023 (Devam Ediyor), Öğretim Görevlisi, Adıyaman Üniversitesi, Kahta Meslek
- Yüksekokulu, Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü.

Yayınları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- Öztürk, M., & Vatansver, K. (2020). Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi: Alanya belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3613-3632.
- Üngüren, E., Öztürk, M., & Kaçmaz, Y. (2020). Konaklama işletmelerinde düzenlenen Türk gecesi etkinliklerinin Türk kültürüne uygunluğunun değerlendirilmesi: keşifsel bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(2), 1-17.
- Öztürk, M., & Yıldırım, M. (2020). Çalışma Yaşam Kalitesi-Teorik Temeller, Ampirik Sonuçlar Kamu Sektöründe Bir İnceleme. M. Mete (Der.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II 2* içinde (163-192), Ankara: Gece Kitaplığı.

Yabancı Dil Bilgisi:

- YÖKDİL (2017): 70