

Araştırma Makalesi

Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Bir Araştırma

A Study on the Mediating Role of Burnout in the Relationship Between Toxic Leadership and Intention to Leave

Seda MUMLU KARANFİL Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi sedamumlu@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-2553-3877	Elçin EKER Bağımsız araştırmacı elcin.eker@gmail.com https://orcid.org/0009-0005-9422-4471
---	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
12.08.2025	14.02.2025

Öz

Yönetim alanında kendisine oldukça önemli bir yer edinmiş olan liderlik kavramına, son yıllarda dünya çapında yaşanan değişim ve gelişimin de etkisiyle insanlar tarafından çok daha fazla ilgi duyulmaya başlanmıştır. Günümüze kadar yapılmış birçok liderlik araştırması, liderlerin olumlu ve yapıcı özelliklerini açıklamaktadır. Ancak sahip oldukları otoriteyi, gücü ve nüfuzu organizasyon üyelerine karşı kötü yönde kullanan toksik liderler organizasyona ve organizasyon üyelerine büyük ölçüde zararlar verebilmektedirler. Bu zararlardan biri çalışanların tükenmesi ve buna bağlı olarak da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasıdır. Bu bağlamda toksik liderliğin günümüz işletmeleri açısından önemli bir olgu olmasından dolayı araştırmanın amacı toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve tükenmişliğin bu etkideki aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Yöntem: Araştırma muhasebe ve finans sektöründe çalışan 374 beyaz yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Sonuç: Araştırma sonucunda toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetini yüksek düzeyde etkilediği ve tükenmişliğin toksik liderlik ve işten ayrılma niyetinde kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar toksik liderlik algısının organizasyon üyelerini psikolojik açıdan zorlayarak tükenmişlik yaşamalarına neden olduğunu ve organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşamalarının da işten ayrılma niyetlerine yansımaları ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Toksik liderlik, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, liderlik, davranışsal yaklaşım

Abstract

The concept of leadership, which has gained a very important place in the field of management, has begun to attract much more interest by people in recent years with the effect of the change and development experienced worldwide. Many leadership studies conducted to date explain the positive and constructive characteristics of leaders. However, toxic leaders who misuse their authority, power and influence against the members of the organization can cause great harm to the organization and its members. One of these damages is employee burnout and, consequently, an increase in employee turnover intentions. In this context, since toxic leadership is an important phenomenon for today's businesses, the aim of this study is to determine the effect of toxic leadership perception on turnover intention and to determine whether burnout plays a mediating role in this effect. Method: The study was conducted with the participation of 374 white-collar employees working in the accounting and finance sector. The data were analyzed with SPSS program. Results: As a result of the study, it was determined that toxic leadership perception has a high level effect on turnover intention and burnout plays a partial mediating role in toxic leadership and turnover intention. The results of the study reveal that the perception of toxic leadership causes organization members to experience burnout by psychologically challenging them and that the burnout of organization members is reflected in their turnover intentions.

Keywords: Toxic leadership, turnover intention, burnout, leadership, behavioral approach

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Mumlu Karanfıl, S. & Eker, E., 2025, Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 444-462.

1. Giriş

Yönetim alanında kendisine oldukça önemli bir yer edinmiş olan liderlik kavramına işletmelerin ilgisi günden güne artmıştır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012, s. 135). Günümüze kadar yapılmış birçok liderlik araştırması, genellikle lider pozisyonunda yer alan kişilerin organizasyon içerisindeki olumlu ve yapıcı özelliklerini açıklamak üzerine olmuştur. Ancak bütün liderlerin olumlu davranışlarda bulunmadığı ve yapıcı özellikler taşımadığı, aksine yıkıcı ve kötü davranışlar gösteren ve bu davranışlarla motive olabilen toksik liderlerin varlığı günümüz organizasyonlarında azımsanamayacak derecede fazladır (Tierney ve Tepper, 2007; Şişman, 2024). Sahip oldukları otoriteyi, gücü ve nüfuzu organizasyon üyelerine karşı kötü yönde kullanan toksik liderler, her zaman bilinçli bir zarar verme kastında bulunmasalar dahi, dikkatsiz davranışları ve ihmalkarlıkları ile organizasyona ve organizasyon üyelerine büyük ölçüde zararlar verebilmektedirler (Kellerman, 2004; Ünüvar, 2023).

Toksik liderlerin diğer organizasyon üyelerine karşı göstermiş oldukları kötü davranış ve tutumlar bir süreliğine organizasyon üyeleri için alışılmış bir durum haline gelerek idare edilebilir seviyelerde seyredilmektedir. Ancak zaman ilerledikçe organizasyon üyelerinin içerisinde bulunmuş oldukları bu alışılmışlık hali, yerini fiziksel ve ruhsal açıdan oldukça etkileyici ve yıpratıcı bir durum olan tükenmişliğe bırakabilmektedir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019). Liderlerin organizasyon içerisinde göstermiş oldukları toksik davranışlar ve tutumlar organizasyon üyelerinde moral bozukluğu ve tükenmişlik gibi olumsuz durumların oluşmasında büyük ölçüde etkili olmaktadır (Bektaş ve Erkal, 2015, s. 527). Tükenmişlik anlam olarak; insanların yer aldıkları organizasyonlarda yapmakta oldukları iş kapsamındaki ilişkilerinin kötüye gitmesi ile ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 22). Tükenmişlik organizasyon üyelerinde yorgunluk, enerjide azalma ve bitkinlik hali gibi fiziksel belirtilere sebep olabilmenin yanında; huzursuzluk, hayal kırıklığı ve umutsuzluk hissi gibi psikolojik sorunlara da sebep olabilmektedir. Bu belirtilerin ilerlemesiyle birlikte organizasyon üyeleri tükenmişliklerini davranışsal boyuta taşıyabilmekte ve işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma niyeti gibi durumlar içerisinde bulunabilmektedirler (Kaçmaz, 2005, s. 30).

Özellikle organizasyon üyelerindeki tükenmişlik durumunun erken evrelerde fark edilemediği ve ilerleme gösterdiği aşamalarda, devamında organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyeti göstermelerine kadar uzanabilen sürecin oluştuğu bir tablo görülebilmektedir (Faiz, 2019). İşten ayrılma niyeti, söz konusu niyete sahip organizasyon üyelerinin mevcut olarak buldukları işten ayrılma ihtimalini düşünmeye başladıklarını ortaya koyan ve artık organizasyon bünyesinde yer almak istememe durumlarının varlığını belirten bir niyeti ifade etmektedir (Aydın, Aytaç ve Şanlı, 2021, s. 12). Çalışanın işten ayrılmasa dahi işten ayrılma niyeti içerisine girmesi organizasyonun verimliliği açısından bir tehlikedir. Çünkü işten ayrılma niyeti içerisine giren çalışan kendisinden beklenen rol ve davranışları gerektiği gibi göstermekte zorlanacak ya da göstermeyecektir. Bu bağlamda araştırmanın amacı örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olan toksik liderlerin çalışanların işten ayrılma niyetleri ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın bir diğer amacı da toksik liderliğin işte ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesidir.

2. Kavramsal Çerçeve

Lider ve liderlik kavramları her ne kadar aynı süreci oluşturan ve birbirinden ayıramaz temel parçalar olsalar da birbirinden farklı anlamlar ifade eden kavramlardır. Liderler organizasyon üyelerine belirlemiş oldukları ortak hedefe yönelik gereken coşkuyu, azmi ve enerjiyi sağlayarak, organizasyonların gerçekleştirdiği eylemler üzerinde büyük ölçüde etkileri olan ve organizasyon üyelerine gerekli yönlendirmelerde bulunan kişilerdir (Pescosolido, 2001, s. 78). Liderlik ise; ortak olarak paylaşılan hedeflerin organizasyon üyeleri tarafından gerçekleştirilebilmesini mümkün kılabilmek için, organizasyon üyelerinin yapmaları gereken eylemlere yön vererek organizasyonun gerçekleştirdiği aktivitelerde yüksek bir etki sağlama süreci olarak tanımlanabilmektedir (Lubit, 2004). Liderlik organizasyon üyelerini belirlenmiş hedefleri başarma doğrultusunda harekete geçmeye sevk ederek, organizasyonel anlamda hareketi başlatan ve söz konusu organizasyonel hareketin süreç içerisinde devamlılık gösterebilmesini mümkün kılan özel bir beceri anlamına gelmektedir (Bennis ve Nanus, 1985).

Organizasyon içerisinde yer alan liderlerin bulunmuş oldukları makamlarının kendilerine vermiş olduğu yetki dolayısıyla ya da sahip oldukları kişisel özelliklerinin getirisinden kaynaklı olabilen farklı güç kaynakları bulunmaktadır (Karaman, 1999). Liderlerin kişisel özelliklerden dolayı sahip oldukları güç kaynakları doğrudan kendileriyle alakalı olmaktayken, makamları yoluyla elde etmiş oldukları güç kaynakları organizasyon içerisinde yer aldıkları konumlarından kaynaklanan bir getiri olmaktadır (Koop ve Grant, 1993,

s. 266). Liderlerin bazıları organizasyon içerisindeki güç kaynaklarını olumlu yönde kullanırken toksik liderler gibi bazı liderler ise bu güç kaynaklarını kötüye kullanmaktadır.

2.1. Toksik Liderlik

Toksik liderler organizasyonlar içerisinde ender olarak ve düşük ihtimal ile karşılaşılacak liderler olmamakla birlikte, sıklıkla karşı karşıya kalınabilen liderlerdir (Zengin, 2019, s. 2756). Reed'e (2004) göre, toksik liderlik tanımlaması yalnızca bir organizasyon üyesine karşı negatif davranışlarda bulunan ve o üyede etki bırakan, fakat organizasyondaki diğer üyelerle iyi ilişkilere sahip olan liderlere yapılmamaktadır. Liderlerin toksik olarak tanımlanabilmesi için, yer aldıkları organizasyonlarda geniş çaplı sayılabilen negatif davranışlarda bulunmaları ve organizasyonel hale gelmiş olan negatif bir etki sağlayabilmeleri gerekmektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015, s. 250). Toksik liderlere maruz kalmak organizasyon üyelerinin üzerinde büyük boyutlarda kalıcı hasarlar bırakabilmektedir. Toksik liderler bu hasarları, kasıtlı bir şekilde organizasyon üyelerine karşı zehirli davranışlarda bulunarak veya kasıtsız bir şekilde yönetim konusundaki beceriksizlikleri ve umursamaz olarak nitelendirilebilecek davranışlarıyla da verebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005, s. 29).

Toksik liderler organizasyon içerisinde yaptıklarını destekleyen ve fikirlerini benimseyen organizasyon üyelerine terfi gibi ödüller vererek onları önemli makamlara getirirken, yaptıklarına ve fikirlerine karşı eleştirilerde bulunan organizasyon üyelerini terfi gibi ödüllerden mahrum bırakarak önemli makamlara gelmelerine engel olmaktadır (Wilson-Starks, 2003, s. 2). Toksik liderlerin genel özellikleri ele alındığında kibirli, doyumsuz ve egolu bir kişilik yapısına sahip oldukları söylenebilmektedir (Acarbay, 2022, s. 81). Toksik liderlerin çalışanlarını küçümsedikleri ve çalışanlara bazı zorbalıklar uyguladıkları bilinmektedir (Mücevher,2023). Toksik liderler, çalışanlarına karşı narsist bir tavır göstermekte, onlarla empati kurmamakta ve kendi değerlerini diğerlerinin değerlerinden üstün tutmaktadırlar (Schmidt, 2008). Green (2014, s. 27) yapmış olduğu araştırmada; toksik liderlerin bencil kişilik özellikleri sergilediklerini, etik yönlerde başarısız olduklarını, beceriksiz ve nevrotik bir yapılarının olduğunu belirlemiştir.

Schmidt'in (2008) geliştirmiş olduğu toksik liderlik ölçeğinden büyük ölçüde yararlanarak Çelebi vd.'nin (2015) geliştirmiş oldukları toksik liderlik ölçeği dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu dört alt boyut sırasıyla; çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencilliktir. Çıkarıcılık boyutunda liderler şahsi faydalarını ön planda tutmaktadırlar ve kendilerine terfi vb. gibi faydalar sağlayabileceklerini düşündükleri insanlara karşı daha özel olan yapmacık davranışlarda bulunmaktadırlar. Organizasyonun başarısızlık ile karşılaşması durumunda liderler, başarısızlıktaki tek sorumluların organizasyon üyeleri olduğunu düşünmektedirler (Çelebi vd., 2015). Organizasyonun elde ettiği tüm başarıların ise kendileri sayesinde kazanıldığını düşünmekte olan liderler, diğer organizasyon üyelerinin başarıda ki emeklerini ve haklarını görmezden gelmektedirler (Demir 2020, s. 32). Değer bilmezlik boyutunda liderler, bir durum karşısında organizasyon üyelerine karşı kolaylıkla tavır almakta, başka insanların yanında organizasyon üyeleri hakkında negatif konuşmalarda bulunmaktan ve onları küçük duruma düşürmekten çekinmemekte, organizasyon üyelerine katı davranmakta ve emirler vermekte, iş dışında organizasyon üyeleriyle iletişim kurarak görüşmekten kaçınmaktadırlar (Çelebi vd., 2015). Olumsuz ruhsal durum boyutunda liderler, organizasyon içerisinde dengesiz ve birbiriyle tutarsız olan davranışlar sergilemektedirler. Liderlerin ruh halinin negatif olması durumunda, organizasyon üyeleri liderlerine karşı daha çekimser davranışlar göstermektedirler. Bencillik boyutunda liderler, organizasyonda yer alan diğer üyelere karşı benmerkezci bir tutuma sahiptirler (Çankaya ve Çiftçi, 2020, s. 277). Liderlerin davranış ve tutumlarında organizasyon üyeleri ile "biz" anlayışı mevcut olmamakla birlikte, "ben" anlayışı belirgin olarak görülmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008, s. 134).

Toksik liderlerin buldukları organizasyonlarda devamlı olarak bir kriz durumu ile karşılaşmakta, organizasyon üyelerinin yaratıcı yönleri görmezden gelinmekte, kısa vadeli sonuçlara odaklanılmakta ve genellikle organizasyon ile ilgili sağlıklı kararlar alınması konusunda başarısız olunmaktadır (Coccia, 1998, s. 32). Ayrıca sıklıkla fiziksel ve zihinsel yönden organizasyon üyelerini zorlayan bir dengesizlik durumu söz konusu olmaktadır. Söz konusu dengesizlik durumu, organizasyon üyelerinin üzerinde negatif yönde bir psikolojik etki bırakarak yüksek düzeylerde stresler yaşamalarına neden olmaktadır ve organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşama ihtimallerini arttırabilmektedir (Rasool, Wang, Tang, Saeed ve Iqbal, 2021).

2.2. Tükenmişlik

Toksik liderliğin negatif sonuçlarından olan tükenmişlik, "insanın yaşadığı büyük bir bitkinlik durumu ve mesleği ile alakalı hissettiği öfke duygusu ile birlikte mesleğine karşı duymuş olduğu tutkuyu yitirmesi" olarak tanımlanmıştır (Yıldırım ve İçerli, 2010, s. 124). İnsanların hayatlarından beklentileriyle, gerçek hayatlarında karşılaştıkları durumların birbirlerinin tersi olması durumunda yaşamış oldukları üzüntü halleri ve hayal

kırıklıkları gibi durumlara ek olarak, günlük hayatlarında ortaya çıkan stresli durumların da devamlı hale gelmesi ile tükenmişlik meydana gelmektedir (Pines, 2013).

Tükenmişlik durumu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986). Duygusal tükenme, tükenmişliğin organizasyon üyeleri üzerindeki en belirgin ve yaygın etkilerinden birisi olan duygusal tükenme boyutu, organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları temel olarak stresli ruh hallerini ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Organizasyon üyelerinin işlerinden kaynaklı olarak yaşadıkları duygusal stresi tolere edebilmek amacıyla kullandıkları bir yöntem olan duyarsızlaşma, bireylerin işleri ile ilgili olan insanlara karşı geliştirmiş oldukları negatif yöndeki duygu ve düşünceleri ifade etmektedir (Wright ve Bonett, 1997, s. 493). Duyarsızlaşma yaşayan organizasyon üyeleri, işlerini yapabilmek konusunda duymuş oldukları heyecan ve isteklilik hallerini yitirmektedirler (Gündüz, 2005, s. 153). Son olarak düşük kişisel başarı hissi ise en genel haliyle; organizasyon üyelerinin kendilerini geçmişteki durumlarıyla karşılaştırdıklarında, eskisinden daha az yeterlilik seviyelerine sahip oldukları düşüncelerine ulaşmalarıdır (Brenninkmeijer ve VanYperen, 2003, s. 16).

Organizasyon üyelerinin tükenmişlik durumları, yer aldıkları organizasyon içerisinde düşük seviyelerde performans sergilemelerine neden olabilecek duygu durumlarına sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir (Randall ve Scott, 1988, s. 336). Nitekim tükenmişliğin organizasyon üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiş bir gerçekliktir (Weisberg, 1994, s. 4).

Toksik liderlik ile olumsuz organizasyon ortamlarında kişilerarası zayıf iletişim, umutsuzluk, moralsizlik ve depresiflik gibi organizasyon üyelerinin iş performansını etkileyebilecek negatif durumlar söz konusu olmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Olumsuz organizasyon ortamlarının beraberinde getirmiş oldukları organizasyonel sonuçlara bakıldığında; organizasyon üyelerinde artan işe devamsızlık durumu, işten ayrılma sayılarında artışlar, işe sık sık geç kalmaların yaşanması ve organizasyon üyelerinin organizasyonda yer alan diğer üyelere karşı düşmanca davranışlarda bulunmaları örnek verilebilmektedir (Chamberlain ve Hodson, 2010, s. 455).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Toksik liderliğin olumsuz sonuçlarından biri olan işten ayrılma niyeti, organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyon ile olan iş bağlantılarını bırakmaya yönelik olarak, isteklilik halleriyle vermiş oldukları bilinçli bir karar olarak tanımlanmaktadır (Tett ve Meyer, 1993, s. 262). Genellikle organizasyon ve organizasyonda yapmakta oldukları işlerinin getirmiş olduğu koşullar konusunda tatminsizlik duygusu yaşayan organizasyon üyelerinde, bu tatminsizlik duygularını ortadan kaldırmak amacıyla işten ayrılma niyeti oluşmaktadır.

İşten ayrılma türleri Mathis, Jackson, Valentine ve Meglich'e (2017, s. 182) göre, gönüllü ve gönülsüz", "işlevsel ve işlevsiz", "kontrol edilebilir ve kontrol edilemez" olmak üzere üç ayrı grupta toplanmıştır. Gönülsüz işten ayrılma, organizasyon üyelerinin performanslarındaki düşüklükten kaynaklı olabileceği gibi, yer aldıkları organizasyonların kurallarına aykırı hareketlerinden dolayı veya organizasyonların kararlaştırmış oldukları işten çıkarmalar gerekçesiyle organizasyonlar tarafından işten çıkarılmalarını ifade etmektedir. Gönüllü işten ayrılma ise, organizasyon üyelerinin yer aldıkları organizasyonlardan kendi karar ve istekleri ile işten ayrılmalarını ifade etmektedir.

İşlevsel işten ayrılma, yer aldıkları organizasyonlar içerisinde kendilerinden beklenen performansı göstermeyen veya görevlerini yerine getirmeyen organizasyon üyelerinin işten ayrılmalarını ifade etmektedir. İşlevsiz işten ayrılma ise, organizasyonların içerisinde yüksek performans gösteren veya oldukça önemli makamlarda bulunan organizasyon üyelerinin işten ayrılmalarını ifade etmektedir.

Kontrol edilemez işten ayrılma, organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonların kontrolleri dışında gelişen nedenlerden dolayı işten ayrılmaktadırlar. Kontrol edilebilir işten ayrılma ise, organizasyon üyeleri yer aldıkları organizasyonların kontrollerinde gelişen sebeplerden dolayı işten ayrılmaktadırlar.

2.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Organizasyonlar içerisinde liderlerin sergilemiş oldukları toksik davranışların, liderleri takip eden kişiler üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu bilinmektedir. Organizasyonlarda toksik davranışların var olması ve çalışanların bu duygular ile baş etmede zorlanması çalışanların düşük özgüvenleri, öz saygıları ile sonuçlandığı gibi moral ve motivasyonda azalma, performans düşüklüklerine de neden olmaktadır. Zamanla yaşanan olumsuz durumlar örgüt içerisinde bireyler arası ilişkilerde problemlere neden olmaktadır (Shanafelt, Gradishar, Kosty, Satele, Chew, Horn, Clark, Hanley, Chu 2014). Çalışanlar maruz kaldıkları toksik duyguları

sosyal çevrelerine de yansıtmakta ve sosyal çevrelerinde de problem yaşamaya başlamaktadırlar (Kusy ve Holloway, 2009).

Toksik liderlerin toksik davranışlarından birisi de denetim amacı ile takipçileri üzerinde uyguladıkları sıkı kontroldür (Bozbayır, Özata ve Altıntaş, 2023). Sıkı kontrol bir süre sonra tacize dönüşebilmekte ve çalışanların yaşam doyumlarının düşmesine, anksiyete sorunlarına neden olmaktadır. Ayrıca toksik liderlerin çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak dengeli hallerini bozması çalışanların yüksek stres seviyelerine ve dolayısıyla tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır (Zagross ve Jamileh, 2016). Yapılan araştırmalardan birinde yöneticilerin toksik liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünen çalışanların kendilerini yıpranmış ve bitap hissettikleri ve tükenmişlik düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019).

Toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi toksik liderlerin davranışları üzerinden gerçekleşmektedir. Bu bağlamda davranışsal yaklaşım ile toksik liderliğin olumsuz sonuçlarını açıklamak mümkündür. Çünkü davranışsal yaklaşım liderlerin sahip oldukları özelliklerden ziyade liderlerin astlarına karşı davranışları ile ilgilidir. Bu davranışlar örgüt içerisindeki haberleşme, yetki devri, planlama ve kontrolün liderler tarafından nasıl yerine getirildiğini kapsamaktadır (Küçüközkan, 2015). Davranışsal yaklaşım ile ilgili yapılan çalışmalardan sistem 1-4 içerisindeki sistem 1’de astlar ve üstler arasında güvensiz bir ilişki bulunmakta ve üstler astlarına ceza vererek, baskı kurarak ve tehdit ederek iş yaptırmaktadırlar (Mathew vd., 2011). Bu bağlamda davranışsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde araştırmanın ilk hipotezi çalışanların algıladıkları toksik liderlik davranışlarının tükenmişlik düzeylerini arttırdığı şeklinde aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H1. Çalışanların toksik liderlik algıları tükenmişlik düzeylerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Toksik liderler çalışanlar üzerinde bir takım negatif etkilere neden oldukları gibi örgütsel anlamda da olumsuz sonuçlara neden olabilmektedirler. Toksik liderlere maruz kalan çalışanlarda korku, kaygı gibi olumsuz ruhsal durumlar yaşanmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde zorbalık yapan, bağırıp çağıran, tehditler savuran bir lidere maruz kalma sonucunda iş ortamında çalışanların karar vermede güçlük, endişe, keyifsizlik, dikkatsizlik, işe yaramadığını hissetme gibi duygular yaşadıkları bilinmektedir Yaşadıkları olumsuz durumlar sonucunda çalışanlar işe gelmek istemeyerek devamsızlık yapabilmektedirler. Çünkü çalışanlar olumsuz koşullara sahip iş ortamından uzak kalmak istemektedirler (Zaki ve Elsaïad, 2021). Öyle ki bir süre sonra çalışanlar bu olumsuz duygular ve olumsuz iş ortamından dolayı işten ayrılma niyetine girebilmektedirler (Akça, 2020; Weisberg, 1994).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarındaki liderlerin olumsuz davranışları bir süre sonra çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi çalışma ortamını ve yapılan işi çekilmez bir hale getiren, liderlik yaklaşımlarının karanlık yüzünü ortaya koyan liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak için kurulmuştur.

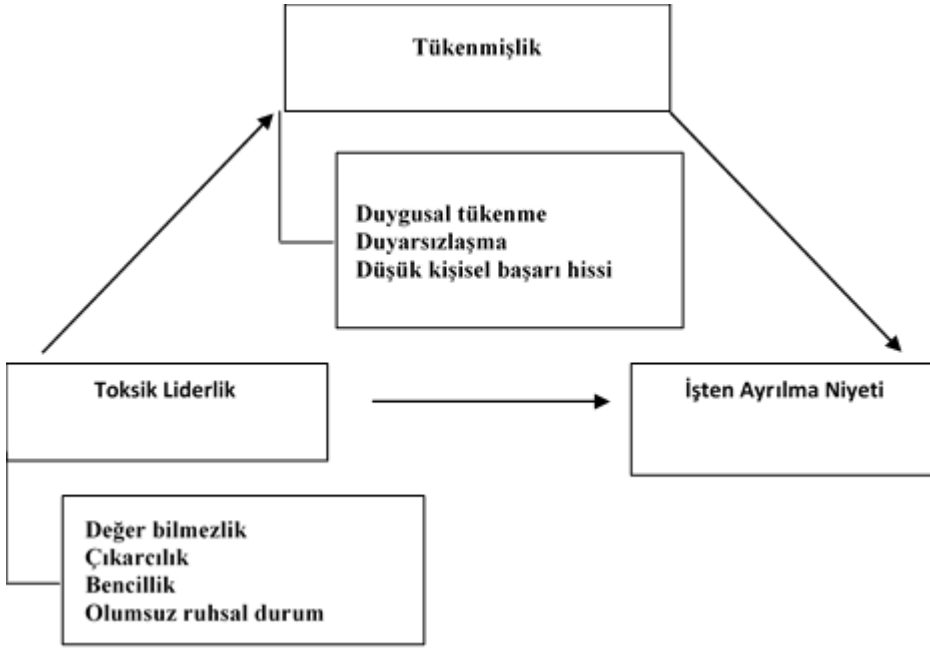
H2. Toksik liderlik algısı çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye neden olmaktadır.

Son olarak çalışanların maruz kaldıkları toksik liderlik davranışları ve toksik liderler nedeni ile yaşadıkları tükenmişliğin birlikte işten ayrılma niyetini arttırdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın son hipotezi kurulmuştur.

H3. Çalışanların toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolü bulunmaktadır.

3. Yöntem

Değişkenler arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin derecelerini belirlemek amacı ile ilişkisel tarama modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Deseni

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ve bu etkide tükenmişliğin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini, muhasebe ve finans sektöründeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlara kolayda örnekleme methodu ile ulaşılmıştır. Örneklemin beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlenmesinin temel nedeni, beyaz yakalı çalışanların ofis ortamında daha çok yöneticileri ve liderleri ile vakit geçirmeleri ve bu nedenle de tükenmişlik ile işten ayrılma niyetleri üzerinde liderlik tarzlarının daha etkili olabileceğidir. Örneğin beyaz yakalı çalışanların bilgi ve beceri yönünden istihdam edilebilirliklerinin daha yüksek olması farklı işlerde çalışabilmelerini ya da iş aradıklarında daha kolay iş bulabileceklerini (Rothwell ve Arnold, 2007) bu nedenle de tükenmişlik gibi bir duygu yaşadıklarında işten ayrılma niyetine daha kolay girebileceklerini göstermektedir. Ancak mavi yakalı personelin istihdam olanakları daha kısıtlıdır ve toksik bir lidere maruz kaldıklarında ya da tükenmişlik yaşadıklarında kısıtlı istihdam olanaklarından dolayı işten ayrılma niyetine girmeyebilmektedirler. Yapılan bazı çalışmalarda mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara oranla işlerini kaybetmemek için hasta olmalarına rağmen işe devam etme oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Fugate, Kinicki ve Ashfort, 2004). Bu bağlamda beyaz yakalı çalışanların araştırma kapsamına alındığını söylemek mümkündür.

Araştırmada kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Anketler, Google Forms ile düzenlenmiş ve ilgili hedef kitleye sosyal medya araçları (linkedin, facebook) aracılığı ile ulaştırılmıştır. Araştırmaya 395 kişi katılmış geçerli anket sayısı 354 kişi olarak tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün 100-200 arasında yeterli olduğu (Akgül ve Çevik, 2005) doğru bir analiz yapılabilmesi için ise örneklem büyüklüğünün 200-300 arasında olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Gaur ve Gaur, 2009: 134). Bu çalışmada 354 kişi ile yeterli sayıya ulaşılmıştır.

Veriler, İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ Etik Kurul Başkanlığı, 19.04.2023 tarihli ve 2023-04-115 sayılı etik kurul onayı ile toplanmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Toksik liderlik ölçeği, Schmidt'in (2008) geliştirdiği 5 boyut ve 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları; kendini ön plana çıkarma, istismarcı yönetim, öngörülemez davranışlar, narsizm ve otoriter liderliktir. Araştırmada Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) büyük oranda Schmidt'in (2008) ölçeğinden yararlanarak geliştirilen toksik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum olmak üzere 4 boyut 30 ifadeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçebilmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş olan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır (Şıklar ve Tunalı 2015). Beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeği 22 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük

kişisel başarıdır. Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçebilmek için Walsh, Ashford ve Hill'in (1985) geliştirmiş oldukları "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutlu yapıya sahiptir. Beşli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Ok (2004) tarafından yapılmıştır.

Araştırmanın analizleri için SPSS 28.0 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolünün belirlenmesi doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.3. Katılımcıların Genel Özellikleri

Araştırmada yer alan katılımcıların 154'ü kadın (%43.5) ve 200'ü erkektir (%56.5). Evli katılımcıların sayısı 176 (%49.7) ve bekar katılımcıların sayısı 178'dir (%50.3). Katılımcıların 185'i (%52.3) 25-34 yaş aralığında, 102'si (%28.8) 35-44 yaş aralığında ve 67'si (%18.9) 45 yaş ve üzeridir. Katılımcıların 80'i (%22.6) ön lisans, 204'ü (%57.6) lisans ve 70'i (%19.8) lisansüstü eğitim durumuna sahiptirler. Katılımcıların çalışmış oldukları iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında; 1-5 yıl aralığı için 211 kişi (%59.6), 6-10 yıl aralığı için 89 kişi (%25.1), 10 yıl ve üzeri için 54 kişi (%15.3) yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken Adı	Değişken Aralıkları	Frekans	%
Yaş	25-34	185	52.3
	35-44	102	28,8
	45 yaş ve üzeri	67	18,9
Cinsiyet	Kadın	154	43.5
	Erkek	20	56.5
Medeni Durum	Evli	176	49.7
	Bekar	17	50.3
Eğitim Durumu	Ön Lisans	80	22,8
	Lisans	204	57.6
	Lisansüstü	70	19,8
Toplam		354	100%

4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklere ve araştırmanın değişkenlerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

4.1. Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada ortak yöntem varyans sapması olup olmadığını belirlemek için Harman tek faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin tamamı analize dahil edilmiş ve döndürme işlemi gerçekleştirilmemiştir. Sonuçta tek faktör elde edilmemesi ve ilk faktörün varyansın çoğunluğunu açıklamaması gerekmektedir (Podsakoff, Mackenzie, Lee, Podsakoff, 2003). Analiz sonuçlarına göre 7 faktör elde edilmiş ve ilk faktör varyansın %15,70'ini açıklamaktadır. Elde edilen bulgular çalışmada ortak yöntem varyans sorunu olmadığını göstermektedir.

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Küresellik testi değerlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toksik liderlik algısı ölçeğinin KMO değeri 0,973 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 10482,746 ($p<0,01$), tükenmişlik ölçeğinin KMO değeri 0.925 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 4571,529 ($p<0,01$), işten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değeri 0.841 ve Barlett Küresellik testi χ^2 değeri 1720,117 ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0.60 değerinden yüksek olması ve Bartlett's Küresellik testi

değerinin anlamlı ($p \leq 0,005$) çıkması elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Tablo 2. Ölçeklerin Faktör Yükleri ve Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

Değişken	İfade	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	CR	AVE	
Toksik Liderlik						
Değer Öz değer: Açıklanan %25,05	Bilmezlik 7,142 Varyans:	TL1	0,858	0,950	0,950	0,640
		TL2	0,820			
		TL3	0,847			
		TL4	0,828			
		TL5	0,861			
		TL6	0,857			
		TL7	0,792			
		TL8	0,753			
		TL9	0,662			
		TL10	0,886			
		TL11	0,661			
Çıkarıcılık Özdeğer: Açıklanan %21,134	6,176 Varyans:	TL12	0,870	0,950	0,950	0,680
		TL13	0,845			
		TL14	0,811			
		TL15	0,812			
		TL16	0,882			
		TL17	0,843			
		TL18	0,827			
		TL19	0,845			
		TL20	0,708			
Bencilik Özdeğer: Açıklanan %12,360	3,688 Varyans:	TL21	0,863	0,940	0,930	0,730
		TL22	0,868			
		TL23	0,854			
		TL24	0,872			
		TL25	0,837			
Olumsuz Ruhsal Durum Özdeğer: Açıklanan %12,124	3,671 Varyans:	TL26	0,826	0,930	0,930	0,730
		TL27	0,866			
		TL28	0,942			
		TL29	0,899			
		TL30	0,737			
Tükenmişlik						
Duygusal Özdeğer: Açıklanan %32,670	Tükenme 5,930 Varyans:	T1	0,880	0,940	0,940	0,650
		T2	0,886			
		T3	0,899			

	T6	0,745			
	T8	0,904			
	T13	0,802			
	T14	0,715			
	T16	0,731			
	T20	0,708			
Duyarsızlaşma Özdeğer: 2,584 Açıklanan Varyans: %15,846	T5	0,639	0,830	0,830	0,510
	T10	0,906			
	T11	0,842			
	T15	0,577			
	T22	0,559			
Düşük Kişisel Başarı Hissi Özdeğer: 3,085 Açıklanan Varyans: %22,134	T4	0,546	0,820	0,830	0,800
	T7	0,627			
	T9	0,615			
	T12	0,517			
	T17	0,761			
	T18	0,726			
	T19	0,613			
	T21	0,516			
İşten Ayrılma Niyeti					
İşten Ayrılma Niyeti Özdeğer: 3,699 Açıklanan Varyans: %74,0	İAN1	0,850	0,930	0,930	0,730
	İAN2	0,860			
	İAN3	0,965			
	İAN4	0,916			
	İAN5	0,683			

Araştırmada kullanılan ölçeklere yapılan faktör analizleri sonucunda toksik liderlik ölçeğinin faktör yüklerinin 0,661 ile 0,942 arasında, tükenmişlik ölçeğinin 0,516 ile 0,916 arasında ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,683 ile 0,965 arasında faktör yük değerleri aldığı görülmektedir. Faktör yük değerlerinin 0.60 ve üzerinde olması yüksek, 0,30-0,59 arasında olmaları ise orta seviyede büyüklükler olarak açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Faktör analizi sonucunda orijinal ölçekler ile aynı boyutlar elde edilmiştir.

Ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda toksik liderlik ölçeğinin 4 boyut olduğu ve 1. boyutun varyansın 0,25'ini, 2.boyutun 0,21'ini, 3.boyutun 0,12'sini ve 4.boyutun 0,12'sini açıkladığı görülmektedir. Tükenmişlik ölçeği ise 3 boyut olarak tespit edilmiş ve 1.boyutun varyansın 0,32'sini, 2.boyutun 0,15'ini ve 3.boyutun 0,22'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğinin varyansı açıklama oranı 0,74 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin iç tutarlılık, birleşme ve ayrışma geçerlilikleri analiz edilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliğinde Croncach Alfa değerlerinin 0,60 üzerinde (Lyberg. vd., 1994), birleşik güvenilirlik (CR) katsayılarının 0,70 ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin karekökünden büyük olması, birleşme geçerliliği için AVE değerlerinin 0,50 üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2014). Ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri 0,82 ile 0,95 arasında değişmektedir. Sosyal bilimlerde bu rakamlar oldukça güvenilir kabul edilmektedir (Karagöz, 2016).

CR değerleri 0,70'in üzerindedir ve birleşme güvenilirliği sağlanmıştır. AVE değerleri ise 0,50 üzerinde bulunmuş ve birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Yalnızca tükenmişlik ölçeğinin düşük kişisel başarı hissi

boyutunda AVE değeri 0,45 olarak tespit edilmiş ancak Fornel ve Larcker (1981)'e göre AVE değerinin 0,50'den düşük olmasına karşın CR değerinin 0,70 üzerin bulunması kabul edilebilir değerleri göstermektedir.

4.2. Ölçeklere İlişkin Ortalamalar ve Normallik Testleri

Araştırmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla Çarpıklık ve Basıklık analizleri yapılmıştır.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Testleri

Faktörler	N	Ort.	S.S.	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
				Statistic	Std. Er.	Statistic	Std. Er.
Toksik Liderlik	354	2,82	0,97				
Değer Bilmezlik	354	2,7	1,07	0,43	0,13	-0,91	0,26
Çıkarıcılık	354	2,76	1,02	0,37	0,13	-0,99	0,26
Bencilik	354	3,06	1,04	0,22	0,13	-1,03	0,26
Olumsuz Ruhsal Durum	354	2,84	1,12	0,18	0,13	-1,11	0,26
Tükenmişlik	354	3,02	0,52				
Duygusal Tükenme	354	3,14	0,63	0,37	0,13	-0,85	0,26
Duyarsızlaşma	354	2,56	1,89	0,53	0,13	-0,46	0,26
Düşük Kişisel Başarı Hissi	354	3,31	0,58	-0,57	0,13	0,64	0,26
İşten Ayrılma Niyeti							
İşten Ayrılma Niyeti	354	2,68	1,16	0,31	0,13	-1,14	0,26

Tablo 3 incelendiğinde ölçeklere ilişkin normallik değerlerinin 0,638 ile -1,141 arasında değiştiği görülmektedir. Çarpıklık ve Basıklık analizinden elde edilen değerlerin -1,5 ile +1,5 aralığında bulunması ölçeklerin normal dağılıma uygun olduğunu ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Elde edilen değerler araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olduklarını ve diğer analizlere geçilebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın değişkenlerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamaların sonucunda toksik liderlik ölçeği için aritmetik ortalama 2,75 (ss=0,95), tükenmişlik ölçeği için 2,58 (ss=0,67) ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 2,69 (ss=1,16) olarak tespit edilmiştir.

4.3. Korelasyon Analizleri

Araştırmada katılımcıların toksik liderlik algıları, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir.

Tablo 4. Toksik Liderlik Algısı, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Toksik liderlik	1									
2 Değer bilmezlik	,944**	1								
3 Çıkarıcılık	,939**	,841**	1							
4 Bencilik	,901**	,794**	,814**	1						
5 Olumsuz ruhs.	,826**	,688**	,698**	,731**	1					
6 Tükenmişlik	,737**	,676**	,702**	,677**	,620**	1				
7 Duygusal t.	,792**	,719**	,771**	,715**	,664**	,892**	1			

8 Duyarsızlaşma	,607**	,560**	,601**	,568**	,454**	,757**	,715**	1		
9 Düşük başarı	-,208**	-,182**	-,246**	-,179**	-,125*	0,082	-,308**	-,356**	1	
10 İşten Ayrılma	,725**	,697**	,686**	,634**	,580**	,633**	,796**	,521**	-,377**	1

Toksik liderlik algısı, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde değişkenlerin arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; toksik liderlik ile tükenmişlik arasında 0,737, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında 0,725, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında 0,633 düzeyinde ($p<0.01$) anlamlı pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 5’de toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik üzerindeki etkisine ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca son olarak toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolüne ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bağımsız D.	Bağımlı D.	R ²	B	Beta	t	p	Durbin Watson
Toksik Liderlik	İşten Ayrılma Niyeti	0,52	0,88	0,72	19,62	0,00	1,79
Toksik Liderlik	Tükenmişlik	0,51	0,50	0,71	19,14	0,00	1,96
Tükenmişlik	İşten Ayrılma Niyeti	0,40	0,32	0,63	15,33	0,00	1,70
Toksik Liderlik Tükenmişlik	İşten Ayrılma Niyeti	0,54	0,12 0,11	0,56 0,21	10,62 4,05	0,00 0,00	

Regresyon analizi sonucunda toksik liderlik algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=384,9; $\beta=0,723$; $p<0,01$;)]. Elde edilen R² değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %52,1’inin toksik liderlik algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. İkinci aşamada toksik liderlik algısının, tükenmişlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=419,2; $\beta=0,71$; $p<0,01$;)]. Elde edilen R² değeri tükenmişlikte meydana gelen değişimin %51’inin toksik liderlik algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Üçüncü aşamada bağımsız değişken olan tükenmişliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir [(F=234,9; $\beta=0,633$; $p<0,01$;)]. Elde edilen R² değeri işten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %40’ünün tükenmişlik ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Baron ve Kenny’nin (1986) aracı değişken modeli kullanılmıştır. Buna göre ilk olarak toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin, daha sonra toksik liderlik algısının tükenmişlik üzerindeki etkisinin ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olması beklenmektedir. Aracılık rolüne ilişkin ilk üç şartın gerçekleştiği görülmektedir. Aracı değişkenin etkisinin belirlenebilmesi için toksik liderlik ve tükenmişlik modele birlikte dahil edilerek işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Söz konusu analizde tam aracılık etkisinden bahsedebilmek için öncelikle toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolması beklenmektedir. Ancak söz konusu olan toksik liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde β kat sayıları incelendiğinde toksik liderlik algısı modele tek başına dahil edildiğinde β kat sayısı 0,723 iken ($p<0,01$), tükenmişlik ile birlikte modele dahil edildiğinde β kat sayısı 0,565’e düşmüştür ($p<0,01$). Bu durum tam bir aracılık etkisinden bahsedilemeyeceğini ancak kısmi bir aracılık etkisinden bahsedilebileceğini göstermektedir. Sonuçlar toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişliğin kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Örgütlerin devamlılığı çalışanların refahına bağlıdır. Liderler ise organizasyonlarda çalışanlara yol gösteren, vizyon oluşturan, çalışanları örgütsel amaçlar etrafında toplayan ve harekete geçiren kişilerdir. Ancak liderler her zaman destekleyici ve yol gösterici olmamakta bazen de olumsuz duygulara neden olan davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu bağlamda olumsuz duygular oluşturan, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarına

etki eden toksik davranışlarda bulunan liderler söz konusu olmaktadır. Bu liderler toksik davranışları nedeni ile toksik liderler olarak ifade edilmektedirler. Toksik liderlerin çalışanlar üzerinde bir takım olumsuz sonuçlara neden olduğu ve bunlardan birinin ise tükenmişlik olduğu bilinmektedir. Toksik liderler sadece çalışanlar üzerinde değil organizasyonlarda da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu olumsuzluklardan biri ise işe devamsızlık ve devamında işten ayrılma niyeti olarak kendisini göstermektedir. Bu araştırmada da toksik liderlerin çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca toksik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi de diğer bir amacımızı oluşturmaktadır.

Araştırmaya İstanbul ilinde özel sektörde çalışan 354 kişi katılım göstermiştir. Veri toplamada tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve toksik liderlik algılarına ilişkin ölçeklerin yer aldığı anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile genel toksik liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre toksik liderlerin dengesiz, olumsuz, bencil, çıkarıcı ve değer bilmeyen davranışlarına maruz kalan organizasyon üyelerinin mevcut olarak yer aldıkları organizasyonlardan uzaklaşmak isteyerek işten ayrılma niyeti içerisine girdikleri söylenebilmektedir. Daha önce yapılan bazı araştırmalarda da benzer şekilde toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Gravili, Manuti vd Meirinhos, 2022, s. 182; Manaa, 2022, s. 5; Güzelyurt, 2020, s. 51; Naeem ve Khurram, 2020, s. 697; Oruç, 2021, s. 138; Amutenya, 2019).

Katılımcıların genel toksik liderlik algıları ile genel tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda çalışmamızla benzer olarak genel toksik liderlik algısı ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmekteyken (Budak ve Erdal, 2022; Koropets, Fedorova ve Dvorakova, 2020; Yılmaz ve Bakan, 2019, s. 9; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016, s. 98), Abdürrezzak ve Akkuş (2023) yapmış oldukları çalışmada araştırmamızın sonuçlarından farklı olarak toksik liderliğin tükenmişlik üzerinde etkisi olmadığını ancak toksik liderliğin iş yaşam kalitesi üzerinden tükenmişliğe pozitif ve dolaylı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Literatürde çalışmamızla benzer olarak tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Köroğlu ve Bahar, 2021, s. 3459; Faiz, 2019, s. 34; Yang, Liu ve Liu, 2018, s. 45; Cannon ve Herda, 2016, s. 71; Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015, s. 25; Öztürk Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015, s. 1004; Dotun, Abasilim ve Agboola, 2013, s. 34; Deery, Walsh ve Guest, 2011; Weisberg, 1994, s. 11).

Katılımcıların toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda da benzer şekilde toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Reyhanoğlu ve Akın, 2022; Manaa, 2022, s. 6; Naeem ve Khurram, 2020; Oruç, 2011, s. 141). Ayrıca toksik liderlik algısının tükenmişlik üzerinde de anlamlı ve pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının tükenmişlik düzeylerini arttırdığı söylenebilmektedir. Buna göre değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruh hallerine maruz kalan organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşayarak negatif psikolojik bir durum içerisine girdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Organizasyonların toksik liderlik davranışları gösteren yöneticileri çok geç olmadan anlayabilmeleri oldukça önemlidir. Çünkü toksik liderlik davranışlarına maruz kalan organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları tükenmişlik durumlarının, beraberinde organizasyonlar için önem arz eden üyelerinin kaybına neden olabileceğini söylemek mümkündür. Literatürde yer alan araştırmalarda da benzer şekilde toksik liderlik algısının organizasyon üyelerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Budak ve Erdal, 2022, s. 11; Yılmaz ve Bakan, 2019, s. 9; Güldü vd., 2016, s. 99).

Son olarak tükenmişlik algısının işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre organizasyon üyelerinin yaşamış oldukları tükenmişlik durumlarından dolayı sahip oldukları duygusal yorgunluk, umursamazlık ve negatif psikolojik halleri yer aldıkları organizasyonlardaki işlerinden ayrılma niyetlerinin oluşmasında etkili olmaktadır. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda da organizasyon üyelerinin tükenmişlik durumlarının işten ayrılma niyetlerinin üzerinde etkisi olduğunu destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır (Köroğlu ve Bahar, 2021, s. 3460; Güler ve Marşap, 2019, s. 298; Yang vd., 2018, s. 46; Çetin vd., 2015, s. 27; Deery vd., 2011; Weisberg, 1994, s. 11).

Aracılık analizine ilişkin bulgular tükenmişliğin, çalışanların toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinde kısmi bir aracılık rolü üstlendiği göstermektedir. Bulgulara göre organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının yüksek olması tükenmişlik düzeylerini arttırmaktadır. Organizasyon üyelerinin tükenmişlik düzeylerindeki yükselme de işten ayrılma niyetlerini arttırıcı bir etki yaratmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar toksik liderlik algısının organizasyon üyelerini psikolojik açıdan zorlayarak tükenmişlik yaşamalarını sağladığını ve organizasyon üyelerinin tükenmişlik yaşamalarının da işten ayrılma niyetlerine yansıdığını ortaya koymaktadır.

Özetle bu araştırma, toksik liderlerin çalışanların tükenmişlik düzeylerini arttırdığını göstermektedir. Algılanan toksik davranışlar çalışanların negatif bir ruh haline büründüklerini göstermektedir. Araştırma sonuçlarında dikkat çeken bir diğer konu ise tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği olmuştur. Tükenmiş duygulara giren çalışanlar yorgun, bitkin, umursamaz bir psikolojiye girmekte ve organizasyondan ayrılmayı düşünmektedirler. Son olarak ise toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Aracılık rolü bize toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tükenmişliğin arttırıcı bir rolü olduğunu göstermektedir. Türkiye örneğinde çalışanların toksik liderlik algılarının 2,82 ve tükenmişlik düzeylerinin 3,02 gibi bir ortalamaya sahip olması yönetim kaynaklı bazı sorunların olduğunu ve çalışanların bu nedenle tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda organizasyonlar için birtakım öneriler verebilmek mümkündür. Araştırmanın sonucunda organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olması nedeniyle, organizasyonların toksik liderlik özellikleri gösteren yöneticileri tespit edebilmek, tespit edilen yöneticilere gerekli yaptırımları uygulayabilmek veya organizasyonlardan uzaklaştırabilmek amacıyla birtakım uygulamaları hayata geçirmeleri önerilebilmektedir. Günümüz organizasyonlarında toksik liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin bulunabildiği ve organizasyon üyelerinin toksik liderlik davranışlarına maruz kalabildiği bilinmektedir. Toksik liderlerin devamlı olarak göstermiş oldukları değer bilmez, bencil, çıkarıcı ve olumsuz ruh hallerinden negatif olarak etkilenen organizasyon üyeleri içerisinde buldukları negatif durumdan kurtulabilmek amacıyla yer aldıkları organizasyonlardan ayrılmayı düşünmektedirler. Nitelikli ve başarılı olarak kabul edilen organizasyon üyelerinin kaybı ise organizasyonlar açısından oldukça zor bir süreci beraberinde getirebilmekte ve organizasyonların performanslarında düşüslere neden olabilmektedir. Bu bağlamda organizasyon üyelerinin toksik liderlik algılarını ortadan kaldırabilmek veya minimum düzeye indirgeyebilmek işten ayrılmalarının önüne geçebilmek konusunda büyük önem taşımaktadır.

İleride benzer konularda yapılacak araştırmalar için birtakım öneriler vermek mümkündür. Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde; örgütsel sinizm, örgütsel intikam, eş-dost kayırmacılığı (kronizm), mobbing, iş stresi, iş yeri nezaketsizliği gibi değişkenler aracı değişken olarak modele dahil edilebilir.

Kaynakça

- Abdurrezzak, S., & Akkuş, Y. (2023). Toksik Liderliğin İş Yaşam Kalitesi Üzerinden Mesleki Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(Özel Sayı), 23-40.
- Acarbay, F. Y. (2022). Zehirli Liderler: Eğitimde Toksik Liderlik. *Eğitimde Liderlik Yaklaşımları*, 77.
- Akca, İ. (2021). Kamuda Toksik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Etik İklim Algısı İlişkisi: Bir Alan Araştırması= The Relationship Between Toxic Leadership, Intention To Leave And Ethical Climate Perception In The Public: A Field Study.
- Akgül, A., & Çevik, O. (2005). *Spss'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Mustafa Kitabevi, Ankara.
- Amutenya, L. N. (2019). *The Relationship Between Toxic Leadership, Employee Engagement and The Intention To Leave*. Master Theses, Faculty Of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University. South Africa
- 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.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Göü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.

- Aydın, G. Ç., Aytaç, S., & Şanlı, Y. (2021). İşe İlişkin Duygular, İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. In *Journal Of Social Policy Conferences* (No. 80, Pp. 1-35). Istanbul University..
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2018). Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması. *Ege Academic Review*, 18(3), 435-444.
- Bennis, W. Ve Nanus, B. (1985). *The Strategies For Taking Charge Leaders* (41. Baskı). New York: Harper. Row
- Bozbayır, O., Özata, M., & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim Kurumlarındaki Toksik Liderlik Davranışlarının Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31.
- Brenninkmeijer, V., & Vanperen, N. (2003). How To Conduct Research On Burnout: Advantages and Disadvantages Of a Unidimensional Approach in Burnout Research. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(Suppl 1), İ16-İ20.
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The Mediating Role of Burnout Syndrome in Toxic Leadership And Job Satisfaction İn Organizations. *South East European Journal Of Economics And Business*, 17(2), 1-17.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cannon, N. H., & Herda, D. N. (2016). Auditors' Organizational Commitment, Burnout, and Turnover Intention: A Replication. *Behavioral Research İn Accounting*, 28(2), 69-74.
- Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic Work Environments: What Helps and What Hurts. *Sociological Perspectives*, 53(4), 455-477.
- Coccia, C. (1998). Avoiding A " Toxic" Organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-33.
- 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, D. D. N. , Güner, A. G. H. & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın University Journal Of Faculty Of Education*, 4 (1) , 249-268.
- Çetin, A., Güleç, R., & Kayasandık, A. E. (2015). Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 5(2), 18-31.
- Çetinkaya, H. (2017). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki [Master Thesis] (Master's Thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü). Isparta.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları* (Vol. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace Aggression: The Effects Of Harassment On Job Burnout And Turnover Intentions. *Work, Employment and Society*, 25(4), 742-759.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde Toksik Lider Ve Toksik İlişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 31-35.
- Dotun, F. O., Abasilim, A. N., & Agboola, A. A. (2013). Job Burnout and Intention To Quit: An Empirical Study Of The Nigeria Police. *International Journal Of Business And Economic Development (Ijbed)*, 1(3).
- Eğnli, A. & Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk İletişim*, 5 (3) , 124-140.
- Ergin, C. (1992). Doktor Ve Hemsirelerde Tukenmislik ve Maslach Tukenmislik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 22th September 1992 Ankara (Turkey).

- Erođluer, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Faiz, E. (2019). Aşırı İş Yükü Ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10 (1) , 26-38.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E., 2004 “Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions, and Applications”. *Journal Of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Gaur, A., & Gaur, S. (2009). *Statistical Methods For Practice and Research*. (2nd Ed.). New Delhi, India: Response Books.
- Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022, November). When Power Hurts: An Explorative Study On The Relationship Between Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Turnover İntention and Job Satisfaction. In *Ecmlg 2022 18th European Conference On Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences And Publishing Limited.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership İn Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Güldü, Ö., & Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Cinsiyet ve İş Deneyimine Göre Farklılıkların İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 488-507.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Güzelyurt, O. (2020). Özel Spor Salonu Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki (Master's Thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *Journal Of Istanbul Faculty Of Medicine* , 68 (1) , 29-32.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Kullanımı*. İstanbul: Türkmen.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What İt İs, How İt Happens, Why İt Matters*. Harvard Business Press.
- Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsaid, H. (2021). Toxic Leadership And İts Relation To Nurses' Absenteeism And Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal Of Health Care*, 12(4), 1304-1322.
- Koop, R., & Grant, R. (1993). *Information Systems And Power: Structural Versus Personal Views*.
- Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020, March). The İmpact Of Toxic Management On Staff Burnout. In *International Scientific Conference " Far East Con"(Iscfec 2020)* (Pp. 1808-1812). Atlantis Press.
- Korođlu, Ö., & Bahar, E. (2021). Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3453-3466.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities And Their Systems Of Power*. John Wiley & Sons.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1:2, 86-115.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand İllusions Masquerade As Noble Visions. *Leader To Leader*, 2005(36), 29-36.
- Lubit, R. (2004) *Thetyranny Of Toxic Managers: An Emotional İntelligence Approach To Dealing With Difficult Personalities*, *Ivey Business Journal*, 14-34.

- Manaa, Y. H. (2022). The Effect Of Toxic Leadership On Counter-Productive Work Behaviors And İntention To Leave: An Empirical Study. *International Business Research*, 15(11), 1-1.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986) Mbrı: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mathew, C. D., Renganathan, R., Joseph, K. (2011). The Likert Organisational Profile: Methodological Analysis And Test Of System 4t İn Tourist Destinations. *European JournalOf Business And Management*, 3:7, 78-90.
- Mathis R. L. Jackson J. H. Valentine S. & Meglich P. A. (2017). *Human Resource Management (Fifteenth)*. Cengage Learning.
- Mutlu, T. O. , Akođlu, H. E. , Őentürk, H. E. , Ağılönü, A. & Özbey, Ö. (2019). Antrenör Adaylarının İletişim ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (1) , 167-177.
- Mücevher, M. H. (2023). Çalışanların Gözünden İyi Yönetici ve Kötü Yönetici Davranışları ve Bu Davranışların Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Enderun*, 7(1), 37-64.
- Naeem, F., & Khurram, S.(2020). Influence Of Toxic Leadership On Turnover İntention: The Mediating Role Of Psychological Wellbeing And Employee Engagement. *Pakistan Journal Of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.
- Oruç, Ő. (2021). Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İŞten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü. [Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi].
- Öztürk Çiftçi, D., Meriç, E., & Meriç, A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İŞten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Journal Of International Social Research*, 8(41).
- Pescosolido, A. T. (2001). Informal Leaders and The Development Of Group Efficacy. *Small Group Research*, 32(1), 74-93.
- Pines, A. (2013). *Couple Burnout: Causes And Cures*. Routledge; 1st Edition
- Randall, M., & Scott, W. A. (1988). Burnout, Job Satisfaction, and Job Performance. *Australian Psychologist*, 23(3), 335-347.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects The Employee Engagement: The Mediating Role Of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 18(5), 2294.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2022). Impact Of Toxic Leadership on The İntention To Leave: A Research On Permanent and Contracted Hospital Employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177.
- Rothwell, A.,& Arnold, J., 2007 “Self-Perceived Employability: Development and Validation of A Scale”. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development And Validation of The Toxic Leadership Scale*. University Of Maryland, College Park.
- Shanafelt, T. D., Gradishar, W. J., Kosty, M., Satele, D., Chew, H., Horn, L., ... & Raymond, M. (2014). Burnout And Career Satisfaction Among Us Oncologists. *Journal Of Clinical Oncology*, 32(7), 678.
- Şıklar, E., & Tunalı, D. (2015). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33).

- Şişman, S. (2024). Örgütlerde Toksik Liderlik ve Bununla Baş Etme Stratejileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 7(1), 39-50.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Vol. 6, Pp. 497-516). Boston, Ma: Pearson.
- Telli, E. , Ünsar, A. & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)* , 2 (2) , 135-150 .
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction To The Leadership Quarterly Special İssue: Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(18), 171-173.
- Uzunbacak, H. H. , Yıldız, A. & Uzun, S. (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1) , 211-219.
- Ünüvar, H. (2023). Türkiye'de Toksik Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi. *Dynamics In Social Sciences And Humanities*, 4(1), 31-36.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J., & Hill, T. E. (1985). Feedback Obstruction: The İnfluence Of The İnformation Environment On Employee Turnover İntentions. *Human Relations*, 38(1), 23-46.
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention To Leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic Leadership*. Transleadership, Inc, 1, 2016.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The Contribution of Burnout To Work Performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499.
- Yang, L. F., Liu, J. Y., & Liu, Y. H. (2018). Job Burnout and Turnover Intention Among Nurses İn China: The Mediating Effects Of Positive Emotion. *Frontiers of Nursing*, 5(1), 43-47.
- Yıldırım, M. H. & İçerli, L. (2010). "Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi" . *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1) , 123-131.
- Yılmaz, S., & Bakan, İ. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Zagross, H. & Jamileh, Z. (2016). Relationships Between Tocsic Leadership and Stress Of Knowledge Workers. *Studies İn Business And Economics* 11 (3), 84-89.
- Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 8 (4) , 2754-2766 .

Research Article

Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Bir Araştırma

A Study on the Mediating Role of Burnout in the Relationship Between Toxic Leadership and Intention to Leave

<p>Seda MUMLU KARANFİL Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi sedamumlu@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-2553-3877</p>	<p>Elçin EKER Bağımsız araştırmacı elcin.eker@gmail.com https://orcid.org/0009-0005-9422-4471</p>
--	--

Extended Abstract

Many leadership studies conducted to date have generally focused on explaining the positive and constructive characteristics of people in leadership positions within the organization. However, it is a bitter reality that not all leaders behave positively and have constructive characteristics; on the contrary, there are toxic leaders who show destructive and bad behaviors and can only be motivated by these behaviors (Tierney & Tepper, 2007; Şişman, 2024). Toxic leaders who use their authority, power and influence against the members of the organization in a bad way, even if they do not always have a conscious intention to harm, can cause great damage to the organization and its members with their careless behavior and negligence (Kellerman, 2004; Ünüvar, 2023).

The bad behaviors and attitudes of toxic leaders towards other organizational members can become a habitual situation for the members of the organization for a while and can progress at manageable levels. However, as time progresses, this habitual state of organization members can be replaced by burnout, which is a very impressive and exhausting situation in physical and mental terms (Uzunbacak, Yıldız, & Uzun, 2019). Burnout can cause physical symptoms such as fatigue, decreased energy and exhaustion in organizational members, as well as psychological conditions such as restlessness, frustration and feelings of hopelessness. With the progression of these symptoms, members of the organization can carry their burnout to the behavioral dimension and they may be in situations such as coming late to work, absenteeism and intention to leave the job (Kaçmaz, 2005, p. 30). Negative situations experienced over time cause problems in interpersonal relationships within the organization (Shanafelt, Gradishar, Kosty, Satele, Chew, Horn, Clark, Hanley, Chu 2014).

Toxic leaders can cause a number of effects on employees individually as well as negative organizational consequences. Employees who are exposed to toxic leaders experience negative mental states such as fear and anxiety, and as a result of being exposed to a bullying, shouting and threatening leader in the organization, it may cause consequences such as difficulty in decision-making, anxiety, malaise, inattention, feeling useless in the work environment. As a result of the negative situations experienced, employees may not want to come to work and may be absent. Because the employee wants to stay away from the work environment with negative conditions (Zaki & Elsaïad, 2021). So much so that for a while, employees may intend to quit their jobs due to these negative emotions and negative work environment (Akça, 2020; Weisberg, 1994). The impact of toxic leadership on employees is realized through the behaviors of toxic leaders. In this context, it is possible to explain the negative consequences of toxic leadership with the behavioral approach. Because the behavioral approach is concerned with the behavior of leaders towards their subordinates rather than the characteristics of leaders.

These behaviors include how communication, delegation of authority, planning and control in the organization are carried out by leaders (Küçüközkan, 2015). In System 1-4 of the studies on behavioral approach, there is an insecure relationship between subordinates and superiors in System 1 and superiors make their subordinates do work by punishing, pressuring and threatening them (Mathew et al., 2011). As a result of the negative

situations they experience, employees may not want to come to work and may be absent. Because the employee wants to stay away from the work environment with negative conditions (Zaki & Elsaïad, 2021). So much so that for a while, employees may intend to quit their jobs due to these negative emotions and negative work environment (Akça, 2020; Weisberg, 1994). In this context, the hypotheses of the study are Employees' perceptions of toxic leadership positively and significantly affect their burnout levels. In this context, the hypotheses of the study were established as follows.

H1. Employees' perceptions of toxic leadership positively and significantly affect their burnout levels.

H2. Perceptions of toxic leadership have a positive and significant effect on employees' turnover intentions.

H3. Burnout has a mediating role in the effect of employees' perceptions of toxic leadership on turnover intentions.

In order to test the hypotheses of the research, quantitative methods were utilized and the main mass was determined as those working in the accounting and finance sector in Istanbul. Through convenience sampling, 395 people were reached and the number of valid questionnaires was determined as 354. It is stated that the sample size is sufficient between 100-200 (Akgül & Çevik, 2005) and in order to make an accurate analysis, the sample size should be between 200-300 (Gaur & Gaur, 2009: 134). In this study, a sufficient number of 354 people was reached.

In the study, the toxic leadership scale developed by Çelebi, Güner and Yıldız (2015) by utilizing Schmidt's (2008) scale was used. This scale consists of 30 statements in 4 dimensions: unappreciation, self-interest, selfishness, and negative mental state. The "Maslach Burnout Scale" developed by Maslach and Jackson (1981) was used to measure the burnout levels of the participants. The scale was adapted into Turkish by Ergin (1992) (Şıklar and Tunalı 2015). Maslach Burnout Scale consists of 22 items and 3 sub-dimensions. These dimensions are emotional exhaustion, depersonalization and low personal accomplishment, respectively. The "Turnover Intention Scale" developed by Walsh, Ashford and Hill (1985) was used to measure the turnover intention of the participants. The scale consists of 5 items and has a unidimensional structure. The scales used are five-point Likert-type scales (1=strongly disagree, 5=strongly agree). The data were analyzed with spss program.

The findings obtained as a result of the analysis show that there are statistically significant and positive relationships between the participants' general toxic leadership perceptions and their general burnout levels, and statistically significant positive relationships between their turnover intentions and their burnout levels. In addition, it has been determined that employees' perceptions of toxic leadership have a statistically significant and positive effect on their turnover intentions.

Finally, it has been determined that burnout perception has a positive effect on turnover intention. According to this result, the emotional fatigue, indifference and negative psychological states of the organization members due to the burnout situations they have experienced are effective in the formation of their intention to leave their jobs in the organizations they work in. In previous studies, it has been found that burnout states of organization members have an effect on turnover intentions (Köroğlu & Bahar, 2021, p. 3460; Güler & Marşap, 2019, p. 298; Yang et al., 2018, p. 46; Çetin et al., 2015, p. 27; Deery et al., 2011; Weisberg, 1994, p. 11).

In summary, this research shows that toxic leaders increase employees' burnout levels. Perceived toxic behaviors show that employees are in a negative mood. Another noteworthy issue in the research results is that burnout has a positive effect on turnover intention. Employees who feel burned out have a tired, exhausted, uncaring psychology and think about leaving the organization. Finally, it was found that burnout has a partial mediating role in the effect of toxic leadership perception on turnover intention. The mediating role shows us that burnout has an increasing role in the effect of toxic leadership perception on turnover intention. The fact that the toxic leadership perception of the employees in the Turkey sample has an average of 2.82 and the burnout level has an average of 3.02 shows that there are some management-related problems and that employees experience burnout due to this reason.