



Received / Makale Geliş Tarihi 09.03.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.05.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (54)
pp / ss 379-398

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.15484949
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / Türkiye

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Suzan Bayrak

<https://orcid.org/0009-0007-8509-2045>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / Türkiye

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Hamed Jabbari Farhoud

<https://orcid.org/0000-0002-8891-1081>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul / Türkiye

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Toksik Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stresin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma

The Mediating Role of Organizational Stress in the Effect of Toxic Leadership on Employees' Intention to Leave and A Study on This Topic

ÖZET

Toksik liderlik, çalışanlar üzerinde güvensizlik oluşturan, onları yönlendirmek yerine manipüle eden ve uzun vadede örgütsel yapıyı zayıflatan sömürü temelli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik anlayışı, çalışanların yoğun bir stres yaşamalarına neden olmakta ve bu stres, zamanla işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Araştırmanın temel varsayımı, toksik liderliğin işten ayrılma niyetini artırdığı ve bu ilişkide örgütsel stresin aracı bir mekanizma olarak rol oynadığıdır. Bu hipotezi test etmek amacıyla, İstanbul'un Güngören bölgesinde tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışan personele anket çalışması uygulanmıştır. Anket formu, katılımcıların toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel stres algılarını ölçmek için tasarlanmış geçerli ve güvenilir ölçeklerden oluşmaktadır. Toplanan veriler, istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi görülürken, örgütsel stres aracı değişken olarak ele alındığında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Ancak, örgütsel stresin alt boyutu olan “iş yükü” aracı değişken olarak ele alındığında toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Stres.

ABSTRACT

Toxic leadership is an exploitative leadership approach that fosters distrust among employees, manipulates them instead of guiding, and ultimately weakens the organizational structure in the long term. This leadership style causes employees to experience intense stress, which gradually increases their tendency to leave the organization. The main assumption of the study is that toxic leadership increases turnover intention and that organizational stress acts as a mediating role in this relationship. To test this hypothesis, a survey was conducted with employees working in various position at textile and apparel companies operating in the Güngören district of Istanbul. The questionnaire consisted of valid and reliable scales designed to measure participants' perceptions of toxic leadership, turnover intention, and organizational stress. The collected data were analyzed using statistical methods. According to the analysis results, toxic leadership was found to have a significant effect on turnover intention. However, when organizational stress was examined as a mediating variable, no significant mediating effect was found. Nonetheless, when the “workload” sub-dimension of organizational stress was considered as a mediating variable, a partial mediation effect was identified in the relationship between toxic leadership and turnover intention..

Keywords: Toxic Leadership, Turnover Intention, Organizational Stress.

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında çalışanların kuruma olan bağlılığı, motivasyonu ve sürekliliği, örgütsel başarı açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak son yıllarda artan rekabet, belirsizlikler ve yönetsel baskılar, çalışanların iş tatminini ve psikolojik dayanıklılığını olumsuz yönde etkileyen birçok unsuru beraberinde getirmiştir. Bu unsurlardan biri olan toksik liderlik, çalışanların psikolojik güvenliğini tehdit eden, motivasyonlarını zedeleyen ve uzun vadede işten ayrılma niyetini tetikleyen olumsuz bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır. Toksik liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanlar, kendilerini değersiz, baskı altında ve tükenmiş hissedebilirler. Bu durum, örgütsel düzeyde strese yol açmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetinde bulunmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel stresin nasıl bir aracı rol oynadığı önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgütsel stresin alt boyutları, bu ilişkinin nasıl şekillendiğine dair daha derin bir kavrayış sağlamaktadır. Bu çalışmada, toksik liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmekte ve bu etkide örgütsel stresin aracılık düzeyi değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde toksik liderlik kavramı, ikinci bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı ve üçüncü bölümünde örgütsel stres kavramı detaylı bir şekilde ele alınacak ve bu kavramların literatürdeki yeri tartışılacaktır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracı rolünü test etmek amacıyla gerçekleştirilen ampirik araştırmanın bulguları sunulacak ve beşinci bölümde ise elde edilen bulgular tartışılarak sonuç ve önerilere yer verilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toksik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Tarihsel Tarihsel açıdan bakıldığında, toksik liderliğin kökleri, liderliğin sadece bir “güç gösterisi” olarak görüldüğü dönemlere kadar uzanmaktadır. Antik çağlardan itibaren, güçlü liderler genellikle karizmatik ve otoriter figürler ile ilgili olmuş ve bu kişiler araştırma konusu olarak incelenmiştir. Ancak bu liderlerin bir kısmı, yalnızca kendi çıkarlarını ön planda tutmuş ve halklarına zarar vermiştir. Örneğin, Antik Roma İmparatorluğu’nda Caligula, Nero gibi liderler, yalnızca kişisel hırslarını tatmin etmek için halkı ve devleti istismar etmişlerdir. Benzer şekilde Orta Çağ’da feodal sistemin lordları ve kralları, halklarına karşı baskıcı politikalar uygulayarak yönetimlerinde korku ve kaos yaratmışlardır. Sanayi devrimi ile liderlik kavramı, üretim süreçlerinde daha belirgin hale gelmiş, otoriter yönetim anlayışı fabrikalarda yaygınlaşmıştır. Amaç verimliliği artırmak olsa bile, işçilerin aşırı denetim altında alınmasına ve katı yönetim pratiklerine neden olmuştur. Bu tür liderler, modern anlamda toksik liderlik özellikleri sergilemişlerdir. Dolayısıyla liderliğe olan bakış açısı, son zamanlarda literatüre giren yeni çalışmalar ile genişlemiş ve liderin etkilerinin olumlu tarafının değerlendirilmesinin yanında, olumsuz etkilerini de incelemeye almıştır.

Modern liderlik araştırmalarında, toksik liderlik, 20. yüzyıl ortalarına doğru daha akademik bir temele oturtulmuştur. Bu dönemde, liderliğin her zaman olumlu bir güç olmadığı, aksine yıkıcı etkiler yaratabileceği fikri öne çıkmıştır. Bu bağlamda, toksik liderlik kavramı ilk kez 1996 yılında yayınlanan “Toxic Leaders: When Organizations Go Bad” (Toksik Liderler: Örgütler Kötüye Gittiğinde) adlı kitabı ile Marcia Lynn Whicker tarafından bahsedilmiştir (Oruç, 2021:49). Whicker’ın bu çalışması, toksik liderlik kavramını akademik literatürde sistematik bir şekilde ele alan ilk önemli katkılardan biri olarak kabul edilmiş olup gelecek çalışmalar için ilham kaynağı olmuştur. Ancak yine de, liderlik tanımları gibi, toksik liderliğin tam bir tanımı hala yapılamamıştır. Bu bağlamda, toksik liderliği farklı açılardan değerlendiren araştırmacılar, 2004 yılında Barbara Kellerman, 2005 yılında Jean Lipman-Blumen, 2008 yılında da Andrew A. Schmidt’in toksik liderlik ölçeğini ortaya koymasıyla birlikte, öne çıkan farklı açılardan gözlemlenmiş yaklaşımlar literatürde yerini almıştır. Buna göre toksik liderlik alanında yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Toksik liderlik, liderin uyumsuz, kötü niyetli ve bencil bir şekilde çalışanları baskı altına alarak kendi çıkarlarını ön planda tutmasıdır (Bakır, 2022:21).
- Toksik liderlik, liderin yıkıcı davranışları ve disfonksiyonel kişisel özellikleriyle bireyler, gruplar organizasyonlar ve toplum üzerindeki kalıcı zararlar yaratan ve sıklıkla güven, düzen ve başarı vaatleriyle takipçileri etkilemeyi başarmasıdır (Lipman-Blumen, 2005:2).
- Toksik liderlik, takipçi ve organizasyonlarına zarar verir; yalan söyler, manipüle eder ve bireysel çıkarlarını organizasyonel çıkarların önüne koyan liderlik tarzıdır (Kellerman, 2004:39).

- Toksik liderlik, liderin zararlı davranışları ve kişilik bozukluklarının organizasyonda sistematik bir yıkıma neden olduğu bir durum olarak tanımlanmaktadır (Goldman, 2006:733)
- Toksik liderlik, liderin duygusal dengesizlik, düşük duygusal zeka, kültürel ve kişilerarası duyarsızlık, bencillik ve olumsuz yönetim teknikleri kullanarak çalışanlar ve organizasyon üzerinde yıkıcı etkiler yarattığı bir liderlik tarzıdır (Schmidt 2008:86).

Bu tanımları dikkate alarak toksik liderlik konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Toksik liderlik, bireysel ve organizasyonel düzeyde yıkıcı etkiler yaratan, güvensizlik, manipülasyon ve sömürüye dayalı bir yönetim anlayışıdır.

2.2. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderliğin boyutları, liderlerin nasıl bir etki yarattıklarını ve organizasyona nasıl zarar verdiklerini anlamak için oldukça önemlidir. Literatürde bu konuda yapılan ilk çalışma Schmidt (2008)'e ait olup buna göre; istismarcı yönetim, otoriter liderlik, kendi reklamını yapma, öngörülemez davranışlar ve narsizm olmak üzere toksik liderliği beş boyutta ele almıştır. Aşağıda bu boyutlardan kısaca bahsedilmiştir (Oruç, 2021:53-54):

- İstismarcı Yönetim: Toksik liderler, çalışanlarını manipüle ederek, baskı kurarak veya duygusal olarak sömürerek istismarcı bir yönetim tarzı sergiler.
- Otoriter Liderlik: Bu liderler, otoriter bir yaklaşımla çalışanlarına baskı uygular ve her türlü kararı kendi başlarına alırlar, astlarının fikirlerine veya geri bildirimlerine yer vermezler.
- Kendi Reklamını Yapma: Toksik liderler, sürekli olarak kendi başarılarını ve yeteneklerini ön planda tutar, kendilerini tanıtır ve övgüler beklerler.
- Öngörülemez Davranışlar: Bu liderler, tutarsız ve öngörülemez davranışlar sergiler, bu da çalışanlar üzerinde stres ve belirsizlik yaratır.
- Narsizm: Toksik liderler, kendilerini aşırı derecede beğenir ve hayranlık beklerler, diğer insanların ihtiyaçlarına veya duygularına karşı duyarsızdırlar.

Bu çalışmada, Nurhayat Çelebi ve arkadaşlarının (2015), Schmidt'in (2008) çalışmasından yola çıkarak geliştirdikleri toksik liderlik ölçeğinin boyutları kullanılmıştır. Ölçek, değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmaz üzere dört alt boyut üzerine temellendirilmiştir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Çelebi vd., 2015:268; Yağcı, 2020:24):

2.2.1. Değerbilmezlik

Değerbilmezlik, liderlerin çalışanlarının değerini ve katkılarını göz ardı etmeleri anlamına gelir. Toksik liderler, çalışanların çabalarını takdir etmek yerine, onları küçümser ve aşağılarlar. Sert bir üslup benimseyen toksik liderler hem takipçilerine hem de diğer insanlara, takipçileri hakkında olumsuz düşüncelerini açıkça ifade etmekten kaçınmazlar. Bu tutum, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini azaltır, örgütsel bağlılığı zayıflatır.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışanlarına pek değer vermez
- Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.
- Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.
- Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.
- Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.
- Çalışanlarını halk nazarında küçültür.
- Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.
- İletişimi emirler şeklindedir.
- İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.
- Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.
- Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez

2.2.2. Çıkarıcılık

Çıkarıcılık, liderlerin kendi çıkarlarını ön planda tutarak, organizasyonun ve çalışanların çıkarlarını göz ardı etmeleridir. Çıkarıcı liderler, genellikle yapmacık davranışlar sergiler ve güven vermeyen biri olarak görülür. Çıkarıcılık, saygısız davranışlar, insanları küçümseme ve kendini üstün görme gibi davranışları içerir. Bu tür liderler, iş tatminsizliği, heyecan eksikliği, aşırı agresiflik ve güvensizlik gibi sonuçlara yol açar. Ayrıca, zayıf iletişim, yabancılaşma ve düşmanca davranışların olduğu bir çalışma ortamı yaratır. Bu tür liderler, sadece kendi kazançlarını ve güçlerini artırmaya odaklanır. Bu durum, uzun vadeli organizasyonel başarıyı tehlikeye atar ve çalışanlar arasında güvensizlik yaratır.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.
- Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.
- Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.
- Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.
- Kişisel çıkarlarını önde tutar.
- Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.
- Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.
- Terfi/makam en önemseydiği şeydir.
- Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.

2.2.3. Bencillik

Bencillik, liderlerin sadece kendi ihtiyaçlarına odaklanarak, diğer insanların ihtiyaçlarını ve duygularını göz ardı etmeleridir. Toksik liderler, empati yoksunluğuyla hareket eder ve çalışanlarının refahını önemsemezler. Başarıları kendi kişisel kazançları olarak görüp, bunu örgütün bir başarısı olarak değerlendirmezler. Bu liderler yapıcı değil, aksine olumsuz mesajlarla kendi egolarını tatmin ederler. Çalışanlarına karşı korku duygusunu kullanarak ve sevgi dolu bir yaklaşım benimseyerek, kendilerine saygı göstermelerini talep ederler. Sadece kendilerini düşünen, çalışanların düşüncelerine değer vermeyen ve bencil davranışlar sergileyen liderler, esas sorumluluklarını yerine getirmez ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturamazlar. Bu da beraberinde, iş yerinde olumsuz bir atmosferin oluşmasına ve çalışanların moralinin düşmesine neden olur.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.
- Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.
- Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.
- Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.
- Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.

2.2.4. Olumsuz Ruh Hali

Olumsuz ruhsal durum, liderlerin sürekli olarak negatif bir tutum sergilemeleri ve çalışanlarının moralini bozmaları anlamına gelir. Toksik liderler, stresli ve belirsiz bir çalışma ortamı yaratır. Liderin dengesiz davranışları, mimikleri ve ses tonu çalışma ortamına yansır ve liderin ruh haline göre hareket etmek zorunda kalan takipçiler, liderin yozlaştıran, kötü niyetli, sert ve dar görüşlü davranışlarıyla karşılaşır. Bu durum, liderin çalışma ortamının atmosferini belirlemesine ve takipçilerinin kendisiyle iletişim kurmasını engellemesine yol açar. Sonuç olarak, çalışanların iş performansını olumsuz etkiler ve örgütsel verimliliği düşürür.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler
- Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler
- Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez
- Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır
- Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır

2.3. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

İşten ayrılma niyeti, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin uzun süredir üzerinde durduğu önemli bir araştırma alanı olmuştur. İşten ayrılma niyeti, bir kişinin işten ayrılmayı düşünmesi ve buna yönelik bir karar vermesi anlamına gelir (Elangovan, 2001:159). Yapılan araştırmalar, çalışanların mevcut işinden ayrılma niyetlerini anlamının, iş gücü devir oranlarını öngörmeye kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Koçoğlu, 2012:89-90). Bu nedenle, işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi hem akademik çalışmalar hem de işletme yönetimi açısından da büyük bir önem taşımaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak, organizasyonlar için önemli bir göstergedir ve yönetim stratejileri geliştirmeye yardımcı olabilir. İşinden memnun olan bir çalışan, örgüte daha bağlı olur, verimlilik artar, iş gücü devri azalır ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Bu durumun tam tersi halinde, iş tatmini düşük olan çalışanlarda devamsızlık artar, verimlilik düşer, iş sağlığı ve güvenliği sorunları ortaya çıkar ve sonunda çalışan işten ayrılır, bu da organizasyona yeni maliyetler getirir. Ayrıca, mevcut iş alternatiflerinin çeşitliliği, çalışanların iş tatminini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir. Bu yüzden, çalışan tatmini ve bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmek, organizasyonun sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir (Küçükodacı, 2014:28). Kısaca, çalışanların işten ayrılma niyetlerini erken aşamalarda anlamak, organizasyonların hem maliyetleri azaltmalarına hem de verimliliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmacıların yaptığı tanımlamalar, çalışanların işten ayrılma süreçlerini daha iyi anlayabilmemize olanak tanımaktadır. Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyeti konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İşten ayrılma niyeti, bireyin bilinçli ve kasıtlı olarak bir organizasyonda ayrılma isteğidir (Tett ve Meyer, 1993:262).
- İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut iş yerinden ayrılıp farklı bir organizasyonda çalışmaya devam etme isteği veya eğilimidir (Saridede, 2004:12).
- İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılmayı düşündükten sonra, memnuniyetsizlik nedeniyle geri çekilme sürecinde aldıkları ve ayrılma kararına yakın bir aşamadır (Mobley, 1977:237).
- İşten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılmadan önce geliştirdiği ve doğrudan işten ayrılma davranışına yol açabilen bilinçli düşüncesidir (Lee ve Bruvold, 2003:985).
- İşten ayrılma niyeti, planlı bir davranış çerçevesinde, bireyin bir organizasyondaki istihdamını sonlandırmaya yönelik davranışsal niyeti veya yönelimidir (Bothma vd., 2012:2).
- İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut iş yerinden ayrılmaya yönelik eğilimidir (Bester, 2012:76).

Bu tanımları dikkate alarak işten ayrılma niyeti konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak düşündüğü, memnuniyetsizlik veya kariyer hedefleri doğrultusunda gelişebilen ve genellikle işten ayrılma davranışının en güçlü göstergesi olan psikolojik bir durumdur.

2.4. Örgütsel Stres Kavramı ve Tanımı

Literatür incelendiğinde stres ve insan ilişkileri ile ilgili ilk akademik çalışmalar endokrinolog Hans Selye tarafından yapılmıştır. Selye tarafından, 1936'da Genel Adaptasyon Sistemi (G.A.S.) olarak bilinen stres ile ilgili ilk teoriyi ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:143). Bu teoriye göre stres, bir organizmanın veya vücudun kendisine yöneltilen herhangi bir talebe karşı verdiği spesifik olmayan tepkidir (Selye, 1976:137). Yani, organizmanın veya vücudun her durumda aynı şekilde tepki vermediğini ifade etmektedir. Bu da stresin bireysel farklılıklar gösterdiğinin işaretidir. Selye'den sonra araştırmacılar bu konu üzerine yoğunlaşmış ve birçok araştırmacı kendi tanımını kendisi oluşturmuş ve literatüre bu konuda

katkıda bulunmuştur. Yapılan araştırmalar doğrultusunda stres ile ilgili yapılan tanımlar üç gruba ayrılmıştır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Baytar, 2010:5):

- Uyarıcı olarak yapılan tanımlamalar
- Tepki olarak yapılan tanımlamalar
- Uyarıcı-tepki olarak yapılan ilişkisel tanımlamalar

Uyarıcı tanıma göre stres, bireyde gerilim yaratan dışsal bir olay veya durumdur, ancak aynı uyarıcıya maruz kalan bireylerin farklı tepkiler vermesi bu tanımın eksikliğini gösterir. Tepki tanımında ise stres, bireyin çevresel etkenlere verdiği fiziksel ve psikolojik bir tepki olarak ele alınır. Ancak yalnızca tepkileri gözlemleyerek stresin kaynağını belirlemek mümkün değildir. Uyarıcı-tepki tanımı ise birey ve çevre etkileşimini vurgulayarak, stresin hem dışsal olaylardan hem de bireysel farklılıklardan etkilendiğini belirtir. Sonuç olarak, stresin bireyden bireye değişebilen hem dışsal hem de içsel faktörlere bağlı bir olduğu vurgulanmaktadır (Güler vd., 2001:3). Bu bağlamda stres için, çevre etkileşimi sonucu ortaya çıkan, dışsal olaylar ve bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebilen bir tepki olduğunu söyleyebiliriz.

Çevresel koşullar, iş yaşamı ve sosyal faktörler nedeniyle organizmada biyokimyasal değişimler meydana gelirken, birey bu durumlara uyum sağlamak için hem fiziksel hem de psikolojik tepkiler verir. Stres, aynı zamanda belirsizlik ve baskı içeren durumlar karşısında ortaya çıkan dinamik bir süreç olup, bireyin kaynaklarını, beklentilerini ve uyum kapasitesini etkileyen önemli bir faktördür. Bu doğrultuda stres konusunu ele alan her sosyal bilimci kendi tanımını yapmıştır. Buna göre, stres konusu ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Stres, bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuzluklar nedeniyle bedenini ve zihnini zorlamasıdır (Cüceloğlu, 1992:321).
- Stres, kişinin bulunduğu ortam ve iş koşullarının etkisiyle vücudunda biyokimyasal değişimler oluşması ve bu koşullara uyum sağlamak için zihinsel ve fiziksel olarak tepki vermesidir (Eren, 1998:224).
- Stres, bireylerin stres verici olaylara karşı verdiği fizyolojik ve psikolojik düzeydeki tepkilerdir (Baltaş vd., 2024:35).
- Stres, psikolojik süreçler ve bireysel farklılıklar doğrultusunda ortaya çıkan uyumsal bir tepkidir ve kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yaratan herhangi bir içsel veya dışsal etken, olay ya da durumun organizma üzerindeki etkileriyle kendini göstermektedir (Tanış, 2009:8).
- Stres, bireyin arzuladığı şeyle ilgili bir fırsat, talep veya kaynakla karşı karşıya kaldığı ve sonucunun hem belirsiz hem de önemli olarak algılandığı dinamik bir durumdur (Robbins vd., 2013:595).
- Stres, bir bireyin bir olay, durum veya fiziksel ve psikolojik baskıya karşı verdiği tepkinin sonucudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:142).

Bu tanımları dikkate alarak stres konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Stres, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal sınırlarını zorlayan ya da tehdit eden içsel ve dışsal etkenlere karşı geliştirdiği uyumsal bir tepkidir.

2.5. Stresin Kaynakları

Stres, bireyin psikolojik ve fizyolojik dengesini bozan bir durum olarak, farklı düzeylerde ve çeşitli kaynaklardan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda genel bir çerçevede bireysel stress kaynakları, grupsal stress kaynakları, kurumsal stress kaynakları, kurum dışı stress kaynakları ve çevresel stress kaynakları olmak üzere beş grupta incelenebilmektedir.

Bireylerin iş yaşamında karşılaştığı stresin kaynaklarını anlamak hem çalışan refahı hem de örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, stres üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu bireysel stres kaynaklarına odaklanmış ve bu faktörlerin stresin temel belirleyicileri olduğu konusunda genel bir uzlaşa sağlanmıştır. Örgüt dışı, örgütsel ve grup düzeyindeki stres unsurları da nihayetinde bireysel düzeyde etkilerini göstermektedir (Güney, 2006:329). Bireysel stres kaynakları oldukça çeşitli olmakla birlikte, bazıları literatürde daha fazla ön plana çıkmaktadır. En çok bilinen beş kişisel stres kaynağı şunlardır: bireyin üstlendiği rolün özellikleri, A, B ve karma tip kişilik özellikleri, yaşam ve kariyerle ilgili değişiklikler, işin gereklilikleri ile bireysel özellikler arasındaki uyumsuzluk ve rol belirsizliğidir.

Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler zamanla grup yapılarının oluşmasına neden olur. Bu gruplar, kendi içinde uyulması gereken kurallar ve normlar geliştirir. Bireyler bu kurallara uymadıklarında dışlanma korkusu yaşar ve bu durum da stres yaratır. Bu doğrultuda grupsal stres kaynaklarından bazıları: grupta birlik ruhunun eksikliği, sosyal destek eksikliği, yönetici-yönetilen ve çalışma arkadaşları ile anlaşmazlık, çalışanların kendisinde, çalışanlar arasında ve gruplar arasındaki çatışma, iş ortamında huzursuzluk, grup desteğinin seviyesi ve iş yerinde dedikodu yapılmasıdır.

Modern çalışma hayatında stres, bireylerin hem psikolojik durumunu hem de iş performansını etkileyen temel sorunlardan biridir. Bu nedenle, her kurum, kendi iç yapısı, iş süreçlerinde kullandığı teknoloji, bulunduğu çevresel koşullar, çalışanların eğilim ve deneyim düzeyi, örgüt içindeki gruplaşmalar ve çatışmalar gibi faktörlere bağlı olarak kendine özgü stres kaynakları üretir. Ayrıca, her organizasyonda genel olarak benzer nedenlerden doğan stres etkenleri bulunmakla birlikte, sadece belirli kurumlara ya da sektörlerde özgü olan, o alanın doğasından kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilir (Ertekin, 1993:7). İş hayatında strese neden olan bu unsurlar uzun süredir bilimsel araştırmaların konusu olmuştur. Araştırmacılar, bu etkenleri analiz ederek belirli başlıklar altında sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar yapılırken, işle doğrudan ilgili koşullar, çalışanların görev ve sorumlulukları, örgütün genel atmosferi ve üretim biçimiyle yakından ilgili olan her şeyi kapsamaktadır (Tanşu,2009:25). Bu bağlamda, görevin yapısına ilişkin stres kaynakları, kurumun yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları, üretim sürecine ilişkin stres kaynakları ve kurumun kültürel yapısına ilişkin stres kaynakları kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Bunlara ek olarak kurum dışı ve çevresel stres faktörleri strese neden olan belirleyici unsurları içermektedir. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalara göre, teknolojik gelişmeler, toplumsal değişimler, ekonomik zorluklar, aile içi problemler, taşınma gibi kurum dışı yaşam olayları bireylerin psikolojik yükünü artırarak iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca sosyal sınıf, cinsiyet farklılıkları ve ırksal ayrımcılık gibi toplumsal değişkenler de bireylerde stres düzeyini yükselten önemli unsurlar arasındadır (Güney, 2006:320). Günlük yaşamda bireylerin maruz kaldığı sosyal ve teknolojik değişimler, yaşanan şehirdeki altyapı veya yaşam kalitesi sorunları, ekonomik sıkıntılar, politik belirsizlikler ve hatta doğa olayları birey üzerinde stres yaratabilmektedir. Kişiler bu çevresel etkilerden kaçınmasalar da farkında olmadan bu faktörlerin yarattığı stresin etkisi altına girmektedirler (Gülhan, 2019:7-8). Dolayısıyla, bireyin maruz kaldığı çevresel koşullar, iş yaşamındaki stresin önemli ve çoğu zaman göz ardı edilen bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir. Özetle, iş yaşamındaki stresin yalnızca örgüt içi değil, bireyin içinde bulunduğu geniş sosyal çevreyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Stres kaynaklarının bu çok katmanlı yapısı, stresin nedenlerinin analiz edilmesinde bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

2.6. Stresin Sonuçları

Stres, hem bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığını doğrudan etkileyen hem de örgütlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilen bir faktördür. Dolayısıyla, stres bireylerde çeşitli psikolojik ve fiziksel sorunlara yol açarken, aynı zamanda çalıştıkları örgütlerde de verimlilik düşüşü, iletişim problemleri ve uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, stresin etkileri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ele alınabilir. Böylece stresin bireysel ve örgütsel sonuçları birbirini etkileyebilir ve her iki düzeyde de olumsuzlukların önlenmesi için müdahaleler gerekebilir.

Stresin bireyler üzerindeki etkisi, her insanın iç dengesi ve olaylara verdiği tepkiyle doğru orantılıdır. Her bireyin stresle başa çıkabilme becerisi farklıdır ve bu, psikolojik ve fizyolojik durumlarına bağlı olarak değişmektedir. Stres altındaki bireylerde sıklıkla davranışsal değişiklikler gözlemlenir (Tanşu, 2009:53). Stresin bireysel sonuçlarını, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üçe ayırmak mümkündür.

Stresin fizyolojik sonuçları, kişinin hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bazı insanlar, stresle başa çıkma konusunda yetersiz kaldıkları için kendilerini fizyolojik ve psikolojik olarak harap edebilirler. Bu durum, hafif hastalıklardan kalp hastalıklarına, uyuşturucu ve alkol kullanımına kadar geniş bir yelpazeye yayılabilir. Ayrıca, bir kişinin ailesinde mutsuz evlilikler, boşanma ya da çocuk istismarı gibi travmatik durumlarla karşılaşması, bu bireylerin de stres kaynaklı ıstırap çekmesine neden olabilir. Bu bağlamda, strese bağlı fizyolojik hastalıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tutar, 2000:259-260):

- Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları: Çarpıntı, kalp ritmi bozukluğu, göğüs ağrısı, hipertansiyon, miyokart enfarktüsü
- Solunum sistemi hastalıkları: Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım.
- Sindirim sistemi hastalıkları: İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi hastalıklar.
- İç salgı bezi hastalıkları: Hipertiroidi, şeker hastalığı
- Deri hastalıkları: Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi.
- Hareket sistemi hastalıkları ve migren: Kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar, migren, kronik baş ağrıları.

Özetle bu hastalıklar gösteriyor ki stres, vücut üzerinde yıkıcı etkilerin birer göstergesidir.

Stresin fizyolojik etkilerine karşılık olarak, bireyler genellikle çeşitli duygusal tepkiler ortaya koyarak stres ile baş etmeye çalışmaktadır. Bir uyarıcı, bireyin yaşam alanına müdahale olarak algılanırsa, öfke ve kızgınlık gibi tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda, uyarıcı kayıp ya da tehdit olarak yorumlandığında ise karamsarlık ve depresyon gibi duygular gelişir. Bu duyguların kendisi de bir stres kaynağına dönüşebilmektedir. Bu bağlamda, stresin bireyde en sık görülen psikolojik sonuçları arasında, endişe, kaygı (anksiyete), depresyon, uykusuzluk, tükenme ve psikolojik yorgunluk yer almaktadır. Genel olarak modern dünyada, teknolojik gelişmeler, işlerin karmaşıklaşması, coğrafi hareketlilik gibi etkenler; kişisel çatışmalar, belirsizlikler ve gelecek kaygısıyla birleştiğinde insanların biyolojik ve duygusal dengelerinde ciddi bozulmalara neden olabilmektedir. Bu durum da ruhsal ve bedensel hastalıkların zeminini hazırlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:151-152).

Stres, yalnızca fizyolojik ve psikolojik değil, aynı zamanda bireyin davranışlarını da önemli ölçüde etkileyen bir durumdur. Literatüre göre stres, bireyin davranışlarını aktif ve pasif davranışsal tepkilere olarak iki şekilde etkilemektedir. Aktif tepkiler, stres kaynağıyla doğrudan mücadeleyi amaçlarken; pasif tepkiler, genellikle kaçınma ve geri çekilme şeklinde olmaktadır. Aktif davranışsal tepkilere, zaman yönetimi tekniklerini kullanmak, sorun hakkında ilgili kişilerle doğrudan konuşmak, bir uzmandan yardım istemek, spor ve meditasyon gibi sağlıklı başa çıkma yöntemleri örnek verilebilir. Pasif davranışsal tepkilere ise, aşırı uyumak ya da hiç uyumamak, sorumluluktan kaçmak, işi ertelemek, sosyal ortamlardan uzaklaşarak içe kapanmak, aşırı yemek veya tamamen iştahsızlık alkol, sigara, uyuşturucu gibi zararlı maddelere yönelmek gibi örnekler verilebilir. Her iki yaklaşım da bireyin stresle başa çıkma biçimini yansıtmaktadır (Tutar, 2000:263). Bu doğrultuda, stres bireyin davranışlarını ve duygusal durumu olumsuz etkileyerek, yaşam kalitesini ciddi düşüşlere neden olabilmektedir.

Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden bir bireyin yaşadığı olumsuzluklar, yalnızca kişisel düzeyde kalmamakla birlikte bu durumun örgütsel yansımaları da oldukça belirgindir. Performans düşüklüğü, işe karşı ilgisizlik ve kuruma yönelik aidiyet hissinin azalması, bireysel stresin doğrudan sonuçları arasında yer almaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş yerlerinde liderlik tarzları, çalışanların motivasyonu, performansı ve işte kalma isteği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. İş dünyasında giderek daha fazla karşılaşılan toksik liderlik ve bunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri yer almaktadır. Özellikle yoğun rekabetin ve yüksek performans beklentilerinin olduğu iş ortamlarında, bazı yöneticiler otoriter, baskıcı, küçümseyici ya da destek vermeyen bir tutum sergileyebilmektedir. Bu tür toksik liderlik davranışları, çalışanların kendilerini değersiz, güvensiz ve baskı altında hissetmelerine yol açmakta, bu da hem örgütsel stresi artırmakta hem de işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla bu konu, iş yerlerinde çalışan bağlılığının azaldığı, tükenmişlik hissinin arttığı ve iş devri hızının yükseldiği durumların nedenlerini daha iyi anlayabilmek için önemlidir.

Yapılan bu araştırmanın amacı; İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan farklı pozisyonlardaki bireylerin üzerinde, toksik liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide örgütsel stresin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede;

- Toksik liderliğin örgütsel stres üzerindeki etkisi
- Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi

- Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracı rolü incelenecektir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Bu çalışmada araştırma evreni olarak İstanbul Güngören bölgesindeki tekstil ve konfeksiyon atölyelerinde farklı pozisyonlarda aktif olarak çalışan personeller ile sınırlandırılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular örnekleme yer alan kişilerin algıları ile sınırlıdır. Bundan dolayı bulgu ve neticelerin genellenebilmesi doğru olmayabilir. Araştırma süresi 2025 yılı Şubat – Mart aylarında belirli bir sürede gerçekleştirilmiş ve sadece anket yönteminden yararlanılmıştır.

Yapılan araştırmaya uygun ölçekler kullanıldığı, araştırmaya katılan kişilerin araştırmada kendilerine yöneltilen soruları anlayabildikleri ve samimiyetle doğru yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul’un Avrupa yakasındaki tekstil ve konfeksiyon işletmelerinde farklı pozisyonlarda çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul’un Güngören bölgesindeki tekstil ve konfeksiyon atölyesinde çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örneklem metodu ile dağıtılan total 420 anketten, eksik yanıtlanan veya yanıtlanamayan anketler doğrultusunda 403 anket geçerli anket ile çalışma yapılabilmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada teorik ve uygulamalı olmak üzere iki temel araştırma yöntemi kullanılmıştır Teori bölümünde, toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel stres gibi anahtar kelime içeren kitaplar, dergiler, yüksek lisans tezleri ve doktora tezleri incelenerek gerekli verilere ulaşılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formları Google forms üzerinden çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Anket formu toplamda dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, katılımcının demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki ve toplamdaki iş tecrübesi gibi demografik sorular yöneltilmiştir.

İkinci bölümde toksik liderlik ölçeği için Andrew A. Schmidt’in (2008) tarafından geliştirilmiş olan “Development and Validation of the Toxic Leadership Scale” ölçek, Nurhayat Çelebi vd. (2015) tarafından yeniden düzenlenerek geliştirilen toksik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 30 maddeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde Meryem Berrin Bulut (2017) tarafından geliştirilmiş olan işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 7 madde ve tek faktörden oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek puanlar 7 ile 35 arasında değişmektedir. Yüksek puanlar, işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeği güvenilirliği oldukça yüksektir: Cronbach Alfa katsayısı .94, iki yarım güvenilirlik katsayısı ise .90 olarak belirlenmiştir.

Dördüncü bölümde örgütsel stres ölçeği için Theorell vd. (1988) tarafından geliştirilmiş olan “Short Version of Job Stress Scale” ölçek, M. Yalçın Taşmektepligil vd. (2011) tarafından yeniden düzenlenerek geliştirilen kısa versiyon örgütsel stres ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada form gönderilen 420 anketten, 403 geçerli anket analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel stresin aracılık etkisi vardır.

H2: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde iş yükünün aracılık etkisi vardır.

H3: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde becerinin aracılık etkisi vardır.

H4: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde karar vermenin aracılık etkisi vardır.

H5: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde sosyal desteğin aracılık etkisi vardır.

4. BULGULAR

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi.

4.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmada, toksik liderlik, örgütsel stress ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış olup, Cronbach's Alpha değerleri Çizelge 1'de gösterilmiştir. Her bir ölçek için ayrı ayrı iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış olup, toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti Cronbach's Alpha katsayısı 0,70 üzerinde bulunmuştur ve bu da güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Toksik Liderlik	0,984	30
Örgütsel Stres	0,878	14
İşten Ayrılma Niyeti	0,970	7

4.2. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Demografik bilgiler incelendiğinde, katılımcıların %56,1 kadın ve %43,9'u erkektir. En çok katılımın yaş grupları için 36+ yaş grubu (%53,8), medeni durum için evli (%61,3), eğitim durumu için lisans (%51,4), bu iş yerindeki çalışma süresi için 7+ yıl hizmet süresi olanlar (%45,7), toplam hizmet süresi için 7+ yıl hizmet süresi olanlar (%78,2) ve işteki pozisyon için uzmanların (%34,0) olduğu görülmüştür. Demografik bilgilere ilişkin analiz tablosu çizelge 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	226	56,1
Erkek	177	43,9
Toplam	403	100
Yaş		
21-25	43	10,7
26-30	60	14,9
31-35	83	20,6
36+	217	53,8
Toplam	403	100
Medeni Durum		
Evli	247	61,3
Bekar	156	38,7
Toplam	403	100
Eğitim		
Lise	88	21,8
Ön Lisans	57	14,1
Lisans	207	51,4
Yüksek Lisans	45	11,2
Doktora	6	1,5
Toplam	403	100
Kurum Süre		
0-1 yıl	68	16,9
2-3 yıl	93	23,1
4-6 yıl	58	14,4
7+ yıl	184	45,7
Toplam	403	100
Toplam Süre		
0-1 yıl	7	1,7
2-3 yıl	31	7,7
4-6 yıl	50	12,4
7+ yıl	315	78,2
Toplam	403	100
İşteki Pozisyon		
Yönetici	76	18,9
Orta Kademe Yönetici	85	21,1
Uzman	137	34,0
Asistan / Destek Personeli	46	11,4
Diğer	59	14,6
Toplam	403	100

4.3. Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait tanımlayıcı istatistikler tablosu çizelge 3'te gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, TL puan ortalamasının $\bar{x}=2,62$, ÖS için $\bar{x}=3,59$ ve İAN için $\bar{x}=2,94$ olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçekler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olduğundan verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Skewness	Kurtosis
TL	403	2,62	1,11	2,60	1	5	0,20	-0,95
ÖS	403	3,59	0,66	3,71	1	5	-1,16	1,29
İAN	403	2,94	1,30	2,86	1	5	0,10	-1,22

4.4. Cinsiyete Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Cinsiyete göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları çizelge 4'de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde iş yükü puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Kadınların iş yükleri erkeklerden anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan çoklu sorumluluklar (ev işleri, çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi), duygusal emek (ekip içi ilişkileri yürütmek, iletişim krizlerini yönetmek gibi), ayrımcılık yapılması (daha fazla veya daha karmaşık işlerin kadınlara verilmesi gibi) gibi etkenler olabilir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	t	p
Değer Bilmezlik	Kadın	226	2,37	1,03	-0,629	0,530
	Erkek	177	2,44	1,07		
Çıkarıcılık	Kadın	226	2,59	1,22	-0,258	0,796
	Erkek	177	2,62	1,22		
Bencillik	Kadın	226	2,88	1,28	-0,006	0,995
	Erkek	177	2,88	1,36		
Olumsuzluk	Kadın	226	2,92	1,28	0,623	0,534
	Erkek	177	2,84	1,34		
Toksik Liderlik	Kadın	226	2,61	1,08	-0,181	0,857
	Erkek	177	2,63	1,14		
İş Yükü	Kadın	226	3,67	0,83	2,321	0,021
	Erkek	177	3,47	0,88		
Beceri	Kadın	226	3,57	0,72	0,257	0,797
	Erkek	177	3,55	0,96		
Karar	Kadın	226	3,47	0,94	0,341	0,733
	Erkek	177	3,44	1,14		
Sosyal Destek	Kadın	226	3,71	0,80	1,436	0,152
	Erkek	177	3,58	1,00		
Örgütsel Stres	Kadın	226	3,64	0,56	1,585	0,114
	Erkek	177	3,53	0,77		
İAN	Kadın	226	2,95	1,28	0,184	0,854
	Erkek	177	2,93	1,34		

4.5. Yaş Gruplarına Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Yaş gruplarına göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları Çizelge 5'de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 5. Yaş Gruplarına Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Dev.	F	p
Değer Bilmezlik	21-25	43	2,47	1,17	1,101	0,349
	26-30	60	2,34	0,97		
	31-35	83	2,24	1,06		
	36+	217	2,47	1,03		
Çıkarıcılık	21-25	43	2,58	1,34	1,155	0,327
	26-30	60	2,41	1,12		
	31-35	83	2,50	1,30		
	36+	217	2,70	1,18		
Bencillik	21-25	43	2,74	1,37	2,090	0,101
	26-30	60	2,61	1,18		
	31-35	83	2,77	1,40		
	36+	217	3,02	1,29		
Olumsuzluk	21-25	43	2,80	1,44	0,800	0,494
	26-30	60	2,74	1,26		
	31-35	83	2,78	1,32		
	36+	217	2,97	1,29		
Toksik Liderlik	21-25	43	2,60	1,25	1,228	0,299
	26-30	60	2,47	1,01		
	31-35	83	2,50	1,17		
	36+	217	2,71	1,07		
İş Yüğü	21-25	43	3,39	0,83	1,657	0,176
	26-30	60	3,74	0,88		
	31-35	83	3,51	0,94		
	36+	217	3,59	0,81		
Beceri	21-25	43	3,40	0,74	0,667	0,573
	26-30	60	3,63	0,69		
	31-35	83	3,59	0,85		
	36+	217	3,57	0,89		
Karar	21-25	43	3,15	0,93	1,919	0,126
	26-30	60	3,43	0,88		
	31-35	83	3,40	1,09		
	36+	217	3,55	1,06		
Sosyal Destek	21-25	43	3,57	0,81	0,343	0,795
	26-30	60	3,64	0,81		
	31-35	83	3,60	1,01		
	36+	217	3,69	0,89		
Örgütsel Stres	21-25	43	3,43	0,61	1,145	0,331
	26-30	60	3,63	0,61		
	31-35	83	3,55	0,71		
	36+	217	3,62	0,66		
İAN	21-25	43	2,78	1,24	0,263	0,852
	26-30	60	2,95	1,21		
	31-35	83	2,94	1,40		
	36+	217	2,97	1,30		

4.6. Medeni Duruma Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Medeni duruma göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları Çizelge 6'da gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Mean	Std. Dev.	t	p
Değer Bilmezlik	Evli	247	2,41	1,02	0,274	0,785
	Bekar	156	2,38	1,08		
Çıkarıcılık	Evli	247	2,68	1,22	1,575	0,116
	Bekar	156	2,49	1,20		
Bencillik	Evli	247	2,95	1,33	1,406	0,160
	Bekar	156	2,77	1,28		
Olumsuzluk	Evli	247	2,97	1,32	1,774	0,077
	Bekar	156	2,74	1,29		
Toksik Liderlik	Evli	247	2,68	1,11	1,240	0,216
	Bekar	156	2,54	1,11		
İş Yüğü	Evli	247	3,60	0,85	0,541	0,589
	Bekar	156	3,55	0,87		
Beceri	Evli	247	3,60	0,83	0,989	0,323
	Bekar	156	3,51	0,84		
Karar	Evli	247	3,53	1,05	1,891	0,059
	Bekar	156	3,33	0,99		
Sosyal Destek	Evli	247	3,68	0,91	0,991	0,322
	Bekar	156	3,59	0,88		
Örgütsel Stres	Evli	247	3,62	0,66	1,413	0,158
	Bekar	156	3,53	0,66		
İAN	Evli	247	3,01	1,31	1,377	0,169
	Bekar	156	2,83	1,28		

4.7. Eğitim Durumuna Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Eğitim durumuna göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları Çizelge 7’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde toksik liderlik ve alt boyutları, iş yükü, beceri, sosyal destek, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Lisans mezunların değer bilmezlik, beceri ve sosyal destek puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Lisans ve yüksek lisans mezunların çıkarıcılık, toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların iş yeri koşullarına yönelik farkındalıkları ve beklentilerinin artmasından dolayı olabilir. Bu da onları toksik liderlik, stres ve işten ayrılma niyeti gibi konularda daha duyarlı ve eleştirel hale getirebilir. Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunların bencillik ve olumsuzluk puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça, liderlik davranışlarını daha duyarlı, eleştirel ve beklenti temelli bir bakış açısıyla değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, çoğu zaman daha katılımcı ve demokratik yönetim tarzı bekler. Otoriteyi veya iletişimi zayıf liderlik tarzları, bu gruplar tarafından daha rahatsız edici bulunabilir. Bu da “olumsuzluk” ve “bencillik” algısını artırabilir. Ön Lisans, Lisans ve yüksek lisans mezunların iş yükü ve örgütsel stres puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça, görevlerin karmaşıklaşması, bireyin beklenti düzeyinin yükselmesi, zihinsel yükün artması ve iş ortamına yönelik farkındalığın daha güçlü olması olabilir. Lise mezunları, örgütsel aksaklıkları daha fazla tolere etmeye yatkın olabiliyorken, eğitilmiş bireyler, yöneticilerden daha sistemli, adaletli ve destekleyici davranışlar bekler.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Dev.	F	p	Fark
Değer Bilmezlik	Lise	88	2,07	1,00	3,348	0,010	3>1
	Ön Lisans	57	2,35	0,95			
	Lisans	207	2,51	1,06			
	Yüksek Lisans	45	2,56	1,05			
	Doktora	6	2,74	1,09			
Çıkarıcılık	Lise	88	2,11	1,12	6,825	0,000	3,4>1
	Ön Lisans	57	2,41	1,04			
	Lisans	207	2,79	1,26			
	Yüksek Lisans	45	2,88	1,15			
	Doktora	6	3,37	0,86			
Bencillik	Lise	88	2,25	1,25	9,225	0,000	3,4,5>1
	Ön Lisans	57	2,68	1,17			
	Lisans	207	3,12	1,31			
	Yüksek Lisans	45	3,10	1,16			
	Doktora	6	4,03	1,07			
Olumsuzluk	Lise	88	2,25	1,29	8,447	0,000	3,4,5>1
	Ön Lisans	57	2,78	1,24			
	Lisans	207	3,09	1,29			
	Yüksek Lisans	45	3,19	1,12			
	Doktora	6	3,80	0,90			
Toksik Liderlik	Lise	88	2,14	1,08	7,054	0,000	3,4>1
	Ön Lisans	57	2,50	0,97			
	Lisans	207	2,79	1,12			
	Yüksek Lisans	45	2,85	1,01			
	Doktora	6	3,32	0,93			
İş Yükü	Lise	88	3,17	1,00	7,199	0,000	2,3,4>1
	Ön Lisans	57	3,61	0,82			
	Lisans	207	3,68	0,78			
	Yüksek Lisans	45	3,80	0,76			
	Doktora	6	4,00	0,37			
Beceri	Lise	88	3,31	1,09	3,469	0,008	3>1
	Ön Lisans	57	3,63	0,75			
	Lisans	207	3,61	0,75			
	Yüksek Lisans	45	3,70	0,69			
	Doktora	6	4,17	0,46			
Karar	Lise	88	3,27	1,26	1,036	0,388	
	Ön Lisans	57	3,46	0,95			
	Lisans	207	3,51	0,95			
	Yüksek Lisans	45	3,57	0,99			
	Doktora	6	3,25	0,99			
Sosyal Destek	Lise	88	3,41	1,14	2,418	0,048	3>1
	Ön Lisans	57	3,70	0,82			
	Lisans	207	3,75	0,82			
	Yüksek Lisans	45	3,62	0,74			
	Doktora	6	3,50	0,74			
Örgütsel Stres	Lise	88	3,32	0,93	4,983	0,000	2,3,4>1
	Ön Lisans	57	3,63	0,56			
	Lisans	207	3,67	0,55			
	Yüksek Lisans	45	3,67	0,52			
	Doktora	6	3,71	0,32			
İAN	Lise	88	2,36	1,21	7,090	0,000	3,4>1
	Ön Lisans	57	2,88	1,32			
	Lisans	207	3,15	1,28			
	Yüksek Lisans	45	3,27	1,21			
	Doktora	6	2,45	1,47			

4.8. Toplam Çalışılan Süreye Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Toplam çalışılan süreye göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları Çizelge 8’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının toplam çalışılan süreye göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 8. Toplam Çalışılan Süreye Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Toplam Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	p
Değer Bilmezlik	0-1 yıl	7	2,31	1,20	0,601	0,615
	2-3 yıl	31	2,38	1,06		
	4-6 yıl	50	2,22	1,03		
	7+ yıl	315	2,43	1,04		
Çıkarcılık	0-1 yıl	7	2,49	1,68	1,081	0,357
	2-3 yıl	31	2,51	1,17		
	4-6 yıl	50	2,34	1,21		
	7+ yıl	315	2,66	1,21		
Bencillik	0-1 yıl	7	2,89	1,54	1,818	0,143
	2-3 yıl	31	2,66	1,22		
	4-6 yıl	50	2,54	1,23		
	7+ yıl	315	2,96	1,32		
Olumsuzluk	0-1 yıl	7	2,91	1,66	1,611	0,186
	2-3 yıl	31	2,88	1,33		
	4-6 yıl	50	2,50	1,23		
	7+ yıl	315	2,94	1,30		
Toksik Liderlik	0-1 yıl	7	2,56	1,40	1,229	0,299
	2-3 yıl	31	2,55	1,10		
	4-6 yıl	50	2,36	1,08		
	7+ yıl	315	2,67	1,10		
İş Yüğü	0-1 yıl	7	3,29	1,11	0,551	0,648
	2-3 yıl	31	3,45	0,83		
	4-6 yıl	50	3,61	0,98		
	7+ yıl	315	3,59	0,83		
Beceri	0-1 yıl	7	3,33	0,67	0,863	0,461
	2-3 yıl	31	3,43	0,65		
	4-6 yıl	50	3,46	0,81		
	7+ yıl	315	3,60	0,86		
Karar	0-1 yıl	7	3,21	1,35	0,878	0,453
	2-3 yıl	31	3,39	0,92		
	4-6 yıl	50	3,27	0,92		
	7+ yıl	315	3,50	1,05		
Sosyal Destek	0-1 yıl	7	4,02	0,77	0,527	0,664
	2-3 yıl	31	3,71	0,69		
	4-6 yıl	50	3,59	0,98		
	7+ yıl	315	3,64	0,90		
Örgütsel Stres	0-1 yıl	7	3,60	0,29	0,252	0,860
	2-3 yıl	31	3,55	0,48		
	4-6 yıl	50	3,52	0,80		
	7+ yıl	315	3,60	0,66		
İAN	0-1 yıl	7	3,29	1,42	0,593	0,620
	2-3 yıl	31	2,86	1,10		
	4-6 yıl	50	2,75	1,18		
	7+ yıl	315	2,97	1,34		

4.9. İşteki Pozisyona Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

İşteki pozisyona göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları Çizelge 9’da gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının işteki pozisyona göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 9. İşteki Pozisyona Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	İş Pozisyon	n	Mean	Std. Dev.	F	p
Değer Bilmezlik	Yönetici	76	2,39	1,00	0,369	0,831
	Orta Kademe Yönetici	85	2,37	1,00		
	Uzman	137	2,37	1,05		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,38	1,00		
	Diğer	59	2,55	1,18		
Çıkarıcılık	Yönetici	76	2,69	1,14	0,500	0,736
	Orta Kademe Yönetici	85	2,61	1,15		
	Uzman	137	2,56	1,28		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,44	1,16		
	Diğer	59	2,73	1,30		
Bencillik	Yönetici	76	2,94	1,20	1,389	0,234
	Orta Kademe Yönetici	85	3,05	1,26		
	Uzman	137	2,80	1,42		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,55	1,22		
	Diğer	59	3,00	1,31		
Olumsuzluk	Yönetici	76	2,97	1,27	0,581	0,677
	Orta Kademe Yönetici	85	2,93	1,19		
	Uzman	137	2,82	1,37		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,68	1,31		
	Diğer	59	3,00	1,39		
Toksik Liderlik	Yönetici	76	2,67	1,03	0,513	0,727
	Orta Kademe Yönetici	85	2,65	1,02		
	Uzman	137	2,57	1,17		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,48	1,06		
	Diğer	59	2,75	1,21		
İş Yükü	Yönetici	76	3,77	0,82	2,183	0,070
	Orta Kademe Yönetici	85	3,40	0,82		
	Uzman	137	3,60	0,86		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,46	0,89		
	Diğer	59	3,63	0,88		
Beceri	Yönetici	76	3,66	0,84	0,483	0,749
	Orta Kademe Yönetici	85	3,53	0,90		
	Uzman	137	3,58	0,84		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,49	0,62		
	Diğer	59	3,50	0,88		
Karar	Yönetici	76	3,54	1,08	0,303	0,876
	Orta Kademe Yönetici	85	3,41	1,09		
	Uzman	137	3,48	0,97		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,36	1,02		
	Diğer	59	3,43	1,08		
Sosyal Destek	Yönetici	76	3,49	0,98	1,342	0,254
	Orta Kademe Yönetici	85	3,70	0,84		
	Uzman	137	3,61	0,86		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,78	1,00		
	Diğer	59	3,79	0,85		
Örgütsel Stres	Yönetici	76	3,59	0,71	0,143	0,966
	Orta Kademe Yönetici	85	3,56	0,68		
	Uzman	137	3,58	0,65		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,59	0,57		
	Diğer	59	3,64	0,69		
İAN	Yönetici	76	3,12	1,32	0,914	0,456
	Orta Kademe Yönetici	85	2,85	1,27		
	Uzman	137	3,01	1,32		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,75	1,22		
	Diğer	59	2,83	1,35		

4.10. Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları Çizelge 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Değer Bilmezlik	——										
Çıkarıcılık	,856**	——									
Bencillik	,751**	,861**	——								
Olumsuzluk	,780**	,850**	,875**	——							
Toksik Liderlik	,930**	,963**	,913**	,920**	——						
İş Yükü	,256**	,261**	,289**	,307**	,292**	——					
Beceri	-0,031	-0,008	0,041	0,029	0,000	,516**	——				
Karar	-,184**	-,112*	-0,053	-,105*	-,132**	0,09	,480**	——			
Sosyal Destek	-,176**	-,104*	-0,064	-0,093	-,126*	,150**	,423**	,529**	——		
Örgütsel Stres	-0,080	-0,016	0,042	0,015	-0,022	,524**	,765**	,685**	,854**	——	
İAN	,514**	,540**	,498**	,500**	,553**	,355**	0,022	-,122*	-0,045	0,051	——

Tablo incelendiğinde, değer bilmezlik arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar verme ve sosyal desteğin azaldığı görülmüştür. Değer bilmezlik toksik liderliğin önemli bir alt boyutudur. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına değer vermemesi, çalışanların iş yükünün daha fazla hissetmesine ve buna istinaden işler fazla olsa da karşılığını almadıkları hissine kapılmalarına sebep olurlar. Bu durumda aynı görevler bile daha yoğun ve yıpratıcı algılanabilir. Bu değersizlik hissi, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin artmasına, karar süreçlerinden uzaklaşmalarına ve sosyal destek algısının zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, değer bilmez liderlik tutumları, örgütsel sağlık açısından kritik bir risk faktörüdür.

Çıkarıcılık arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar verme ve sosyal desteğin azaldığı görülmüştür. Çıkarıcılık, toksik liderliğin önemli bir alt boyutudur. Bu bağlamda, yöneticilerin çıkarıcı tutumları, çalışanlarının ihtiyaçlarını göz ardı etmesi anlamına gelmektedir. Bu tutumdaki yöneticiler, sorumlulukları adil bir şekilde dağıtmak yerine, çalışanlarını kendi amaçları doğrultusunda fazladan yormaya meyilli olabilirler. Bu durum çalışanların iş yükünü artırır ve daha yoğun stres yaşamalarına neden olabilir. Çalışanlar daha fazla yük altında kalmakta, karar alma ve destek alma konusunda yalnızlaşmakta ve bu durum işten ayrılma niyetlerini güçlendirmektedir. Bu bulgu, çıkarıcı liderliğin çalışan bağlılığı ve örgütsel sağlığı tehdit ettiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bencilik arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür. Toksik liderliğin bir diğer alt boyutu ise benciliktir. Bu bağlamda, yöneticilerin bencil tutumları, çalışanların ihtiyaçlarını ve sınırlarını görmezden gelmesi, yalnızca kendi çıkarlarını ve konforunu gözetmesidir. Bu tutumdaki yöneticiler, genellikle görev ve sorumlulukları adil şekilde paylaşmak yerine, kendilerini rahatlatmak amacıyla işleri çalışanlara yıkabilirler. Bu da çalışanların hem daha fazla iş yükü altında hissetmesine hem de işten ayrılmayı daha ciddi biçimde düşünmelerine sebep olabilmektedir. Bu bulgu, bencil liderliğin örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı açısından riskli olduğunu ortaya koymaktadır.

İşyerindeki olumsuzluk arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar vermenin azaldığı görülmüştür. Toksik liderliğin önemli bir alt boyutu ise olumsuzluk halidir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediği sert, eleştirel, duygusal olarak yıpratıcı ve destekleyici olmayan davranışlardır. Bu tür olumsuz davranışlar, çalışanların iş ortamını güvensiz ve yıpratıcı algılamalarına neden olur. Bu sebeple çalışanlar, normalden daha fazla baskı altında hissettikleri için iş yükü algısını artırmaktadır, örgütsel bağlılığı zayıflatmakta ve karar verme becerileri olumsuz etkilenmektedir. Bu da hem bireysel verimliliği düşürmekte hem de uzun vadede işten ayrılma eğilimini güçlendirmektedir.

Toksik liderlik tarzı arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar verme ve sosyal desteğin azaldığı görülmüştür. Toksik liderler, görev ve sorumlulukları adil şekilde dağıtmak yerine çalışanlara fazladan yük bindirme eğilimindedir. Aynı zamanda, destek ve rehberlik sunmadıkları için çalışanlar işlerini yalnız başına yürütmek zorunda kalır. Bu da algılanan iş yükünü artırmaktadır. Değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz liderlik tarzı, çalışanlarda tükenmişlik, güvensizlik ve değersizlik duygularını artırır. Bu duygular, örgütsel bağlılığı zayıflatır ve çalışanın işten ayrılma eğilimini kuvvetlendirir. Kısaca, toksik liderlik, çalışanların iş yükünü artırmakta, karar alma becerilerini ve sosyal destek algılarını zayıflatmakta, ayrıca işten ayrılma niyetlerini güçlendirmektedir. Bu bulgular, toksik liderliğin yalnızca bireysel değil, örgütsel verimlilik açısından da ciddi bir tehdit olduğunu ortaya koymaktadır.

İş yerindeki iş yükü arttığında, işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür. İş yerlerinde yüksek iş yükü, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak tükenmelerine neden olur. Sürekli yetiştirilmeye çalışılan işler, zaman baskısı ve dinlenememe hali; bireylerde bıkkınlık, yorgunluk ve motivasyon kaybına neden olur. Bu durum uzun vadede çalışanların işe olan bağlılıklarını zayıflatır ve işten ayrılmayı bir çıkış yolu olarak görmelerine neden olabilmektedir.

Örgütsel stres ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, her stres yaşayan çalışanın mutlaka işten ayrılmayı düşünmediğini göstermektedir. Örgütsel stresin, işten ayrılma niyetiyle ilişkisiz çıkması, çalışma ortamı, bireysel direnç, ekonomik koşullar ve kültürel faktörler gibi çok sayıda etmenin bu ilişkiyi etkileyebileceğini düşündürmektedir. Bunlara ek olarak, katılımcılar stresli bir ortamda çalışıyor olsa bile, ekonomik koşullar, iş bulma zorlukları veya iş güvencesi, kurdukları duygusal bağ, uzun süreli çalışma alışkanlıkları ya da mesleki aidiyet duygusu gibi sebeple işten ayrılma niyetini bastırabilir. Bu nedenle, bu konu daha derinlemesine nitel araştırmalarla desteklenmelidir.

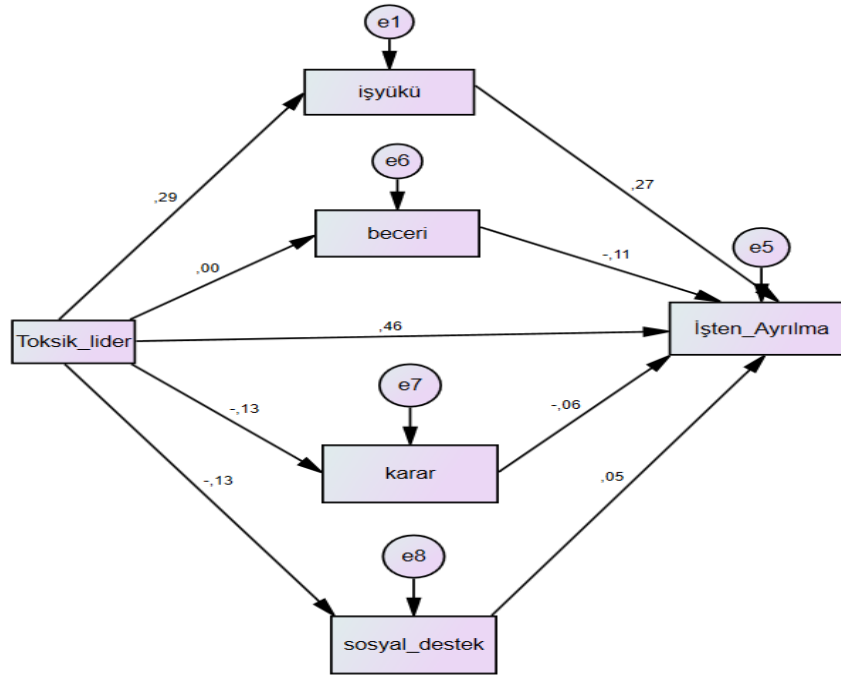
4.11. Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stres Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stres alt boyutlarının aracılık rolüne ait şekil analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Aracılık testi kapsamında ile toksik liderlik tarzı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel stres alt boyutlarının aracılık rolü araştırılmıştır. Beceri, karar verme ve sosyal destek alt boyutlarının aracı olduğu modeller istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$). Bu yüzden bu değişkenler analizden çıkarılarak model tekrar ele alınmıştır.

Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stres alt boyutlarının aracılık rolüne ait şekil ve çizelgeler aşağıdaki gibidir:

Şekil 1. Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stres Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Ait Şekil ve Çizelgeler



Tablo 11. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

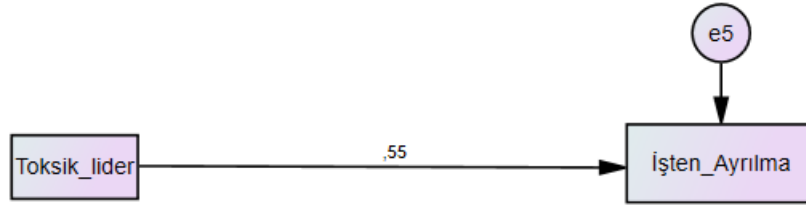
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
işyükü	<---	Toksik_lider	,226	,037	6,121	***	
karar	<---	Toksik_lider	-,123	,046	-2,662	,008	
sosyal_destek	<---	Toksik_lider	-,102	,040	-2,548	,011	
beceri	<---	Toksik_lider	,000	,038	,009	,993	
İşten_Ayrılma	<---	Toksik_lider	,555	,050	11,142	***	
İşten_Ayrılma	<---	işyükü	,416	,064	6,549	***	
İşten_Ayrılma	<---	karar	-,074	,051	-1,467	,142	
İşten_Ayrılma	<---	sosyal_destek	,076	,058	1,309	,191	
İşten_Ayrılma	<---	beceri	-,176	,062	-2,838	,005	

Tablo 12. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
işyükü	<---	Toksik_lider	,292
karar	<---	Toksik_lider	-,132
sosyal_destek	<---	Toksik_lider	-,126
beceri	<---	Toksik_lider	,000
İşten_Ayrılma	<---	Toksik_lider	,464
İşten_Ayrılma	<---	işyükü	,269
İşten_Ayrılma	<---	karar	-,058
İşten_Ayrılma	<---	sosyal_destek	,052
İşten_Ayrılma	<---	beceri	-,111

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken toksik liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında TL'nin İAN'yi ($\beta = .55$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Şekil 2. Toksik Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi



Tablo 13. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

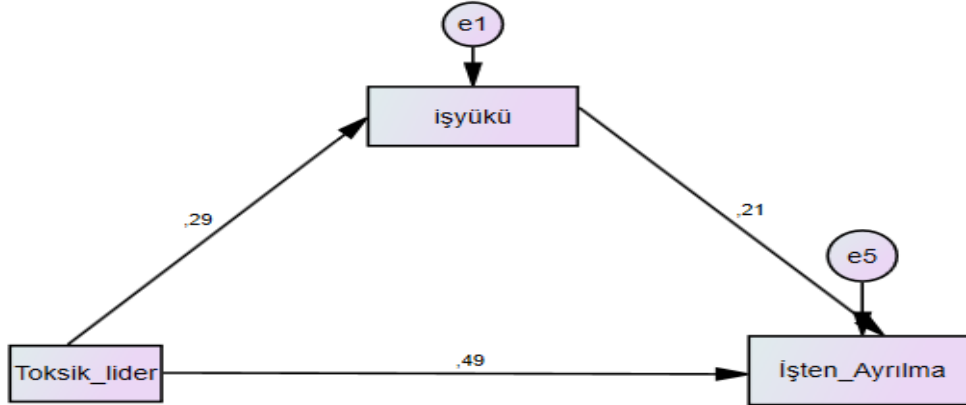
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
İşten_Ayrılma	<---	Toksik_lider	,650	,049	13,298	***	

Tablo 14. Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
İşten_Ayrılma <--- Toksik_lider	,553

İkinci adımda TL'nin aracılığı araştırılan İY'ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, TL'nin İY'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .29$, $p < .001$) tespit edilmiştir.

Şekil 3. Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Yükünün Aracılık Rolü



Tablo 15. Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Yükünün Aracılık Rolü

Aracılık Etkisi	Direkt Etki	Endirekt Etki	Bootstrap Güven Aralığı	Sonuç
TL → İY → İAN	0,491***	0,062***	0,037-0,091	Kısmi Aracılık

Son adımdaki tablo toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde iş yükünün aracılık etkisini göstermektedir. Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R = 0,55$; $p < 0,001$), iş yükü aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür ($R = 0,49$; $p < 0,001$). Yani toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde iş yükünün kısmi aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki tabloda ayrıca %95 oranında yanlışlığı düzeltilmiş güven aralıklarının alt ve üst limitleri verilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Diğer bir tabirle, bu durumda aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde her iki değer de 0'ın üstünde olduğu görülmüştür. Kısmi aracılık etkisinin varlığı desteklenmiştir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etkide örgütsel stresin alt boyutlarının aracı rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını açık bir şekilde ortaya koymuştur.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, toksik liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Yani, yöneticiler tarafından sergilenen değersizleştirici, çıkarıcı, bencil ya da olumsuz davranışlar, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Bu bulgu, literatürdeki çalışmalarla uyumludur ve toksik liderliğin çalışan üzerindeki yıpratıcı etkilerini desteklemektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri ise, örgütsel stresin yalnızca “iş yükü” alt boyutunun aracılık etkisinin anlamlı çıkmasıdır. Bu durum, çalışanların yaşadığı fiziksel ve zihinsel iş yükünün, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığını göstermektedir. Yani çalışanlar, toksik bir liderin baskısı altında yalnızca psikolojik olarak değil, aynı zamanda iş yükü açısından da zorlandıklarında, bu durum işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir. Buna karşılık, örgütsel stresin diğer alt boyutları olan karar verme, sosyal destek eksikliği ve beceri kullanamama gibi unsurların aracılık etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu da gösteriyor ki, çalışanlar üzerinde toksik liderliğin yarattığı olumsuzluklar içinde, özellikle ağır iş yükü belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, özellikle sadece “iş yükü” alt boyutunun anlamlı çıkmasıyla daha ileri düzeydeki çalışmalar için ilham oluşturabilmektedir. Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek başka faktörler (örneğin, tükenmişlik, iş tatmini, psikolojik güvenlik gibi) daha kapsamlı modellerle yeniden test edilebilir.

Sonuç olarak, toksik liderlik sadece bireysel düzeyde çalışan memnuniyetini ve bağlılığını azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda işten ayrılma niyetini artırarak örgütsel verimliliği ve sürekliliği tehdit eden bir unsur haline gelebilmektedir. Bu durum, örgütlerin liderlik biçimlerini yeniden değerlendirmeleri ve çalışan refahını gözetken yönetim anlayışlarını benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Özellikle çalışanların iş yüküyle başa çıkabilmesi için destekleyici politikalar ve yönetim yaklaşımları geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Bakır, M. (2022). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (738475), EB Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2024). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Doğan Yayınları
- Baytar, Ö. (2010). *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (273864), SB Enstitüsü, Marmara Üniversitesi
- Bester, F. (2012). *A model of Work Identity in Multicultural Work Settings*. [Unpublished DPhil thesis]. University of Johannesburg
- Bothma, C.F.C. ve Roodt, G. (2012). The Validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268. <http://dx.doi.org/10.14686/BUEFAD.2015111056>
- Elangovan, A.R. (2001). Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(4), 159-165. <https://doi.org/10.1108/01437730110395051>
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. TODAİE Yayınevi.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746. <https://doi.org/10.1108/02683940610713262>

- Güler, Z., Başpınar, N. Ö. ve Gürbüz, H. (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama*. Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Gülhan, S.E. (2019). *İş Hayatında Stres ve Tükenmişlik Sendromu*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (555511), SB Enstitüsü, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayınevi.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. Hayat Yayıncılık.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business School Press.
- Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. (317745), SB Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- Küçükodacı, Z.B. (2014). *Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (358415), SB Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Lee C.H. ve Bruvold N. T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 985. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Lipman-Blumen, J. (2005, January/February). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-allure-of-toxic-leaders-why-followers-rarely-escape-their-clutches/>
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Oruç, Ş. (2021). *Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşte Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. (702297), SB Enstitüsü, Aksaray Üniversitesi.
- Robbins, S.P. ve Judge T.A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th Edition). Pearson Education Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi.
- Sarıdede, U. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (147182), SB Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi.
- Selye, H. (1976). Stress without Distress. George Serban (Ed.), *Psychopathology of Human Adaptation* içinde (s.137-146). Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2>
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. [Unpublished Master Degree], University of Maryland.
- Tanşu, M. (2009). *Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (240202), SB Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Tett, R.P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Yağcı, E. (2020). *Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı İle Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (630152), SB Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.