



JRTR

JOURNAL OF RECREATION AND TOURISM RESEARCH

ISSN: 2148-5321

TOKSİK LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON WORK PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Kamil Gökhan NEBİOĞLU^a Muharrem TUNA^b

Özet

Bu çalışmada halk kütüphanesi çalışanlarının toksik liderlik algısının çalışanların iş performansına ve örgütsel özdeşleşmesine etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri tüm Türkiye’de 278 adet müdürlük statüsünde bulunan halk kütüphanelerinde çalışan 1397 kütüphane çalışanından online anket yoluyla elde edilmiştir. Bu kapsamda, verilere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizi, aracı değişken analizi, betimsel istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları ile yapısal eşitlik modeli analizleri uygulanmıştır. Çalışma ile toksik liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmesini ve iş performansını negatif yönde etkilediği, aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) bağımsız değişken kontrolünde (toksik liderlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekreasyon, Liderlik, Toksik Liderlik, İş Performansı, Örgütsel Özdeşleşme

Abstract

This study aimed to measure the effect of toxic leadership perception of public library employees on their job performance and organizational identification. The data were obtained through an online questionnaire form from 1397 library staff working in 278 public libraries with directorate status throughout Turkey. In addition to the descriptive statistics, exploratory and confirmatory factor analyses, reliability analysis, mediator variable analysis, correlation analysis, and structural equation model analyses were applied to the data. The study concluded that toxic leadership negatively affects the organizational identification and job performance of the employees, and that the effect of the mediator variable (organizational identification) on the dependent variable (job performance) in the control of the independent variable (toxic leadership) was statistically significant.

Keywords: Recreation, Leadership, Toxic Leadership, Work Performance, Organizational Identification

Makele Geliş Tarihi: 26.10.2022 Makale Kabul Tarihi: 16.12.2022

Sorumlu Yazar (Corresponding Author): Gökhan Kamil NEBİOĞLU (gokhan.nebioglu@ktb.gov.tr)

^a Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara, Türkiye, (gokhan.nebioglu@ktb.gov.tr) , ORCID: 0000-0001-8718-4399

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye, (muharrem.tuna@hbv.edu.tr) , ORCID: 0000-0001-5526-7122

*Bu çalışma, ikinci yazarın danışmanlığında yürütülen ve birinci yazar tarafından tamamlanan Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalında “Toksik Liderliğin İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Rekreasyon İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurul’unun 26/03/2021 tarihinde E-11054618-302.08.01-16458 sayılı kararı ile alınmıştır.

1. Giriş

İnsanoğlunun yer yüzünde var olduğu günden günümüze genellikle grup halinde yaşamayı tercih etmesi, grupların büyüdükçe düzensiz ve idaresi güç olmasından dolayı grup üyeleri, grubun karışık birçok işini koordine edecek, birçok ilgili konuyu uygun şekilde ilgili yerlere kanalize edecek, grubun hedeflerini başarabilmesi için grup üyelerini teşvik edecek birçok zorluğun üstesinden gelmek için düzeni sağlayacak kendilerinden daha güçlü, daha zeki, üstün kabiliyetli ve yetenekli kişileri düzenleyici olarak seçmeye sevk etmiştir. Diğer insanlardan bilgi, beceri, güç, kabiliyet gibi konularda farklılaşan bu kişi, liderdir (Aronson, Wilson ve Akert, 2005: 284-285; Davis, 1977: 13-15; 141; Freedman, Sears ve Calsmith, 2003: 535; Güney, 2013: 373-374; Hogg ve Vaughan, 2005/2007: 304-342; Kenrick, Neuberg ve Cialdini, 2005: 393-418). Liderlikle ilgili yapılan sayısız çalışmanın çoğunda araştırmacılar liderlerin işletmeleri nasıl geliştireceği ve verimliliği nasıl artıracığı üzerine odaklanmış, bu sebepten birçok liderlik türü olumlu liderlik davranışı üzerine odaklanmıştır. Alan yazında olumlu liderlik tarzlarının (stratejik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik, demokratik liderlik, etik liderlik...) çalışanlara ve örgüte olumlu katkıları olduğunu ileri süren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Groves, 2006; Lyons ve Schneider, 2009; Cerit, 2009; Jaramillo vd., 2009; Hussain ve Ali, 2012; Clinebell, 2013; Kara vd., 2013; Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014; Yıldız, Baştürk ve Boz, 2014; Ding, Li ve George, 2014; Mahdi ve Almsafir, 2014; Lu ve Lin, 2014; Khuong ve Hoang, 2015; Alshammari, Almutairi ve Thuwaini, 2015; Harwiki, 2016; Allafchi, 2017; Hilton, Arkorful ve Martins, 2021). Bu çalışmalar arasında çalışanların iş performansı veya örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini ölçen çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır; yapılan araştırmalarda olumlu liderlik tarzlarının çalışanların iş performansını ve örgütsel özdeşleşmesini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2014; Koçak ve Özüdoğru, 2012; Ayan, 2015; Yılmaz ve Karahan, 2010; Morçin ve Morçin, 2013; İşcan, 2006; Eren ve Titizoğlu, 2014; Fındıklı, 2014; Buil, Martinez ve Matute, 2019; Walumbwa vd., 2011; Fallatah, Laschinger ve Read, 2017; Elenkov, 2002).

Olumlu liderlik teorilerinin çoğu, işlevsiz liderliğin sadece etkili liderliğin yokluğu ya da zıttı olduğunu varsaymıştır. Liderlik ile yapılan çalışmalarda araştırmacıların çok azı işlevsiz liderliğin doğasını ve sonuçlarını doğrudan anlamaya çalışmıştır (Aslan, 2013; Barutçugil, 2014; Bolat vd., 2014; Schmidt, 2008: 1-3; Schmidt, 2014: 1-2). Bazı örgütlerde kasıtlı veya kasıtsız olarak örgüte zarar veren liderler vardır (Pelletier, 2012). Zararlı liderler örgütsel çıktılarda, iş gören moral ve motivasyonunda olumsuz etkilere neden olmaktadır (Webster vd., 2011: 1; Chua ve Murray, 2015: 292). Araştırmacılar örgüte zarar veren, örgütlerde olumsuz

sonuçlara neden olan, çalışan devir hızını arttıran, çalışanların iş tatminini ve işe olan bağlılığını düşüren ve çalışanlar üzerinde psikolojik baskıyı arttıran türden zararlı ve yıkıcı olumsuz liderlik davranışları sergileyen liderleri literatürde kötü (bad) (Kellerman, 2008), istismarcı (taciz eden/küfürbaz) (abusive) (Tepper, 2000), tiran/zorba (tyrannical) (Ashforth, 1994), yıkıcı (destructive) (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007), zorba (bullying) (Namie ve Namie, 2000; Rayner ve Cooper, 1997), bırakınız yapsınlar (laissez-faire) (Skogstad vd., 2007), etkisiz ve etik olmayan (ineffective and unethical) (Kellerman, 2008) ve toksik (Whicker, 1996) olarak tanımlamışlardır.

Bu çalışmada olumsuz liderlik türlerinden biri olan toksik liderlik üzerine odaklanılmıştır. Toksik liderler, yıkıcı davranışlarda yer alan ve işlevsiz kişisel özellik belirtileri gösteren liderler olarak karakterize edilir. Toksik liderlik coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi ifadenin zehirlenmesi yoluyla insanlara ve nihayetinde organizasyona zarar veren bir liderlik yaklaşımıdır (Box, 2012: 3). Bu tür liderler yıkıcı davranışları ve bozuk kişisel nitelikleri veya özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara ve hatta yönettikleri ülkelere ciddi ve kalıcı zarar veren bireylerdir (Lipman-Blumen; 2005: 2).

Toksik liderlik ile ilgili yerli ve yabancı alan yazın taramasında toksik liderin örgütsel stres, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel sağlık, örgütsel iklim, kişisel başarı hissi, iş tatmini, işgören performansı, işgören motivasyonu, duygusal bağlılık, görev performansı, bireysel performans, iş çıktıları, çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sermaye, işe devam, işten ayrılma niyeti ve eğilimi, işi savsaklama davranışı, işe adanmışlık, iş stresi, mesleki tükenmişlik, duygusal durum, iş tutumları ve iş çıktıları ve medeni işyeri ortamı biçimlerini olumsuz yönde etkilediği; toksik liderin örgütü zehirlediği, örgütsel sinizmi, örgütsel sessizliği arttırdığı, çalışanlarda stres oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demirel, 2015; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Bahadır, 2018; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Yılmaz, 2018; Arlı, 2019; Demir, 2019; Demirtaş ve Küçük, 2019; Dinç, 2019; Emir, 2019; Eriş, 2019; İlhan, 2019; İskit, 2019; Kılıç, 2019; Maden, 2019; Bakan ve Yılmaz, 2019; Erdoğan, 2020; Güzelyurt, 2020; Küçük, 2020; Yağcı, 2020; Yılmaz, Bakan ve Olucak, 2020; Gallus vd., 2013; Dobbs, 2014; Schmidt, 2014; Fitzgibbons, 2018; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Dobbs ve Do, 2019; Nafei, 2019).

Toksik liderin çalışanların motivasyonlarını ve morallerini bozan, onları verimsizliğe yönelten bir liderlik tarzı olması, toksik liderliğin iş performansına ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisini araştırmaya yönelmiştir. Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, boş zamanların değerlendirildiği rekreatif faaliyetlerin yapıldığı kurumlarda toksik liderlik davranışının çalışanların örgütsel özdeşleşmesine, iş performansına etkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple boş zamanların değerlendirildiği rekreatif faaliyetlerin yapıldığı bir

kurum olan halk kütüphaneleri araştırma alanı olarak seçilmiştir. Bu açıdan çalışmanın bu alanda yapılan tek araştırma olması sebebiyle ayrı bir öneme sahip olacağı ve alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada boş zamanların değerlendirildiği rekreatif faaliyetlerin yapıldığı bir kurum olan kütüphane çalışanlarının toksik liderlik davranışına maruz kalıp kalmadığı, toksik liderlik davranışının halk kütüphanesi çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesi ve iş performansına etkisini ölçmek amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırma çalışanların toksik liderlik algısının onların iş performansına ve örgütsel özdeşleşmesine olan etkisini ölçmeyi amaçlamasından dolayı bu bölümde toksik liderlik, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme kavramları ele alınmıştır.

2.1. Toksik Liderlik

Kellerman (2008: 4-16) *Kötü Liderlik (Bad Leadership)* adlı kitabında liderliğe ilişkin egemen görüşün olumlu liderlik tarzı olduğunu, gerçek dünyada, gündelik yaşamda, yalnızca iyi şeyler yapan iyi liderler ve yandaşlarıyla değil, kötü şeyler yapan kötü liderler ve yandaşlarının var olduğunu ve her an karşılaşıldığını ifade etmektedir. Kellerman; liderlik endüstrisinin “Hitler’in hayaleti” diye adlandırdığı bir sorununun olduğunu, bu durumun varolan gerçeği görmezden gelip, kötü liderliğin iyi liderlikle ilişkisi yokmuş gibi davranıp, birinin varlığını yok sayıp yalnızca diğeri varmış gibi yapıldığı şeklinde olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumu ise Kellerman (2008) ve Barutçugil (2014: 97-98) hastalığı yok sayarak sağlık üzerine konuşmaya benzetmektedir.

Bir örgüt içinde iş arkadaşlarına, personeline, patronlarına, müşterilerine, örgüte zarar veren, çalışanlara zorba davranan, tehdit edip bağırıp çağıran, dedikodu yapan, insanları küçük düşüren, alay eden, günlük ruhsal durumu işyerindeki havayı belirleyen, işyerinde stresi arttıran, örgüt iklimini olumsuz etkileyerek çalışanların moral ve motivasyonunu bozan, çalışanların performansını, verimliliğini düşüren, kurumda yükselmek için her türlü şeyi yapan, kendi çıkarlarını ön planda tutan zayıf insani ilişkilere sahip kişilere toksik insanlar denir. Toksik kişilik, bireyleri, ekipleri ve hatta organizasyonları uzun vadede zayıflatan, zarar verici bir çalışma davranış modeli sergileyen herkes olarak tanımlanmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445; Flynn, 1999: 24-26; Kusy ve Holloway, 2009: 1-4; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 17-19; Yeo ve Carter, 2008: 34). Toksik liderlik kavramı 1996 yılında Whicker (1996) tarafından literatüre kazandırılmıştır.

Toksik liderler kötü niyetlerini en iyi şekilde maskeleyen kişiler olduklarından yöneticilerden rahatça kendilerini gizleyebilmektedir. Bu özellikleri ile kuzu postuna bürünmüş kurda ve buzdağına benzetilmektedir (Kusy ve Holloway, 2009: 12-13; Singh, Sengupta ve Dev, 2019:

151).

2.2. İş Performansı

Performans, bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bir örgütte yer alan kişi oraya bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini ve kişiliğini topluca getirir. Bu özellikleri ve mevcut yetenekleri yardımıyla kendisine verilen görevi başarmak durumundadır. Bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004: 139-140; Öge ve Karasoy, 2016: 161; Çöl, 2008: 38-39; Şimşek ve Öge, 2011: 307; Motowidlo, 2003: 39; Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012: 280-281; Sonnentag, Volmer ve Spsychala, 2008: 427) Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve rekabet gücü kazanabilmeleri için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Çalışanların görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; çalışan için daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi avantajları da bulunmaktadır (Yelboğa, 2006: 200). Çalışanların işyerindeki performansını etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri Pandey (2019: 269-274) bireysel özellikler, işle ilgili özellikler ve örgütsel özellikler olmak üç başlık altında toplamıştır. Bunlardan bazıları; moral-motivasyon, yöneticinin tutumu, ödül-ceza yöntemleri, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma fiziki ortamı ve çalışma arkadaşları, örgüt kültürü, eğitim yoluyla yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması, kişisel sorunlar, işin içeriği, toplam kalite yönetimi ve maddi ödüllerdir. Tüm bu değişkenlerden, çalışanların performansını engelleyen “kişisel sorunlar” dışındakilerin tamamının çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Çalışanların iş performansını etkileyen diğer faktörler; örgütsel bağlılık, çalışanın öz yeterliliği, iş yaşam dengesi, çalışanların hedef yönelimleri, inovatif (yenilikçi) davranışları, lider-üye etkileşiminin kalitesi ve iş performansı ve iş tatmini sonuçları, örgütsel hedeflerin zorluğu (ulaşılabilir olması), takım etkinliği, stratejik risk ve taktiksel uygulamalardır (Saeed vd., 2013: 1200-1207; LiLin ve Shiqian, 2018: 219-223; Pandey, 2019: 269-274).

2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Günümüzde örgütler, çalışanlarından örgütlerini sevmelerini ve örgüte yönelik sadakat duygusuna sahip olmalarını, bir diğer deyişle örgüt çalışanlarından örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini beklemektedir. Organizasyonu ile özdeşleşen çalışanlar, organizasyonlara, amaç bağlılığı ve organizasyonun başarısı da dahil olmak üzere önemli katkılar sağlamaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 280). Örgütsel özdeşleşme, toplumsal özdeşleşmenin özel bir şekli olup, örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme sosyal

özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya atılmış bir kavram olup, sosyal özdeşleşme bir gruba ait olma algısıdır. Bu açıdan örgütsel özdeşleşme örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı olarak tanımlanabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20-34).

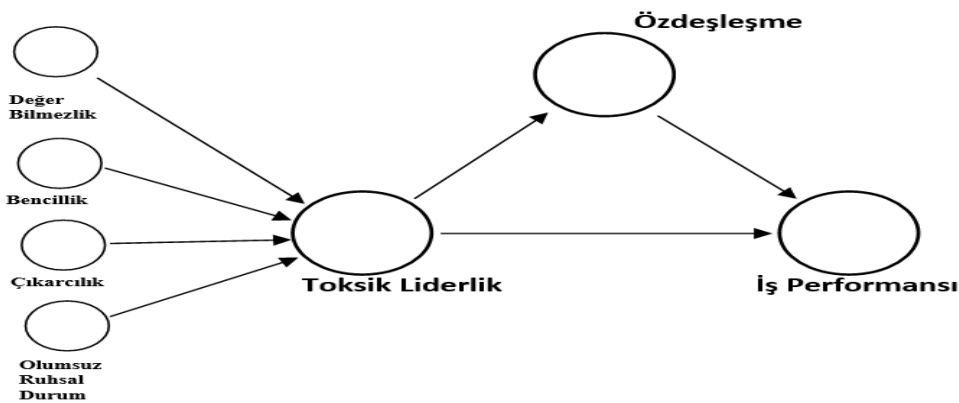
Yüksek düzeyde bir örgütsel özdeşleşmeye sahip olma, çalışanların kuruluşun çıkarlarını en iyi şekilde yerine getirmek için ellerinden gelenin en iyisini yapma olasılığının artmasına katkıda bulunur. Örgütsel özdeşleşme, iş tutumu, bireysel davranış ve algılanan örgütsel destek, iş tatmini, algılanan örgütsel prestij, örgütsel adalet ve daha fazlası gibi çıktılarla olumlu bir şekilde ilişkilidir (Lee, Wu ve Lee, 2009: 695-696).

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, evren ve örneklemi, veri toplama araçları, verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmada toksik liderlik, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yaklaşımlarından tarama araştırması ve açıklayıcı yaklaşım kullanılmış olup, halk kütüphanesi çalışanlarının algılarına göre yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ve kütüphane çalışanlarının iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmada amaca ve belirlenen hipotezlere uygun olarak bir model oluşturulmuş, aracılık modeli niteliğinde bir model tasarlanmıştır. Bu amaca uygun olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma Hipotezleri

- **H1:** Araştırmaya katılanların algıladıkları toksik liderlik davranışı çalışanların iş performansını negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.

- **H1a:** Araştırmaya katılanların algıladıkları değer bilmezlik davranışı çalışanların iş performansını negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
- **H1b:** Araştırmaya katılanların algıladıkları bencillik davranışı çalışanların iş performansını negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
- **H1c:** Araştırmaya katılanların algıladıkları çıkarıcılık davranışı çalışanların iş performansını negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
- **H1d:** Araştırmaya katılanların algıladıkları olumsuz ruh durumu davranışı çalışanların iş performansını negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
- **H2:** Araştırmaya katılanların algıladıkları toksik liderlik davranışı çalışanların örgütsel özdeşleşmesini negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - **H2a:** Araştırmaya katılanların algıladıkları değer bilmezlik davranışı çalışanların örgütsel özdeşleşmesini negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - **H2b:** Araştırmaya katılanların algıladıkları bencillik davranışı çalışanların örgütsel özdeşleşmesini negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - **H2c:** Araştırmaya katılanların algıladıkları çıkarıcılık davranışı çalışanların örgütsel özdeşleşmesini negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
 - **H2d:** Araştırmaya katılanların algıladıkları olumsuz ruh durumu davranışı çalışanların örgütsel özdeşleşmesini negatif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.
- **H3:** Araştırmaya katılanların algıladıkları toksik liderlik alt boyutlarının iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.
 - **H3a:** Araştırmaya katılanların algıladıkları toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.
 - **H3b:** Araştırmaya katılanların algıladıkları toksik liderlik bencillik alt boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.
 - **H3c:** Araştırmaya katılanların algıladıkları toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.
 - **H3d:** Araştırmaya katılanların algıladıkları toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutunun iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

- **H4:** Araştırmaya katılanların örgütsel özdeşleşme düzeyi iş performansını pozitif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni olarak, boş zamanların değerlendirildiği rekreasyonel faaliyetlerin yapıldığı bir kurum olan, kamuya hizmet veren ve örgütlü yapıda bir kurum olmasından dolayı Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü'ne bağlı hiyerarşik bir yapının olduğu müdürlük statüsünde bulunan kütüphaneler seçilmiştir. Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü'nden alınan verilere göre (<https://kygm.ktb.gov.tr/>) 2019 yılı itibariyle Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü'ne bağlı 1182 kütüphane ve 3643 personel bulunmaktadır. İlgili Genel Müdürlükten şifahi olarak edinilen bilgiye göre, genel müdürlüğe bağlı olan 1182 kütüphaneden sadece 278 kütüphane, 1397 personeli ile hiyerarşik yapının olduğu (yönetici kadroların olduğu müdürlük statüsünde olan) yerler olduğu; geri kalan 904 kütüphanenin ise hiyerarşik bir yapının olmadığı (yönetici kadroları olmayan birkaç personel ile hizmet veren) yerler olduğu öğrenilmiştir. Bu sebeple araştırma evreni olarak hiyerarşik yapının olduğu (yönetici kadroların bulunduğu) 278 kütüphanede çalışan 1397 personel seçilmiştir. Betimsel tarama ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanan çalışmada tüm evrene ulaşma imkanı olunmasından dolayı örneklem alınmamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çok sayıda kişiye ulaşılması gerektiğinde ideal veri toplama aracı olan ve elde edilen verinin istatistiksel ve matematiksel analizlerden geçirilmesi kolaylığı nedeniyle anket tekniği kullanılmıştır. Anket, katılımcıların belirli bir veya birkaç konuda düşünce, tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulmuş sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlayan bir veri toplama aracıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 175). Anketin kütüphane çalışanlarına uygulanması için Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü'nden 02.02.2021 tarih ve 1093437 sayılı yazı ile izin alınmış olup, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 26.03.2021 tarih ve 16458 sayılı yazısı ile uygun bulunmuştur. Anket, kütüphanelerde çalışanların demografik özelliklerini, toksik liderlik davranışını, iş performansını ve örgütsel özdeşleşmeyi ölçen kapalı uçlu sorulardan oluşmakta olup, 4 bölümdür. Anketin birinci bölümü ankete katılanların demografik özelliklerini ölçen 11 sorudan oluşmuştur. Çalışmada katılımcıların toksik liderlik algısını ölçen 30 ifade, iş performansı algısını ölçen 4 ifade, örgütsel özdeşleşme algısını ölçen 6 ifade bulunmaktadır. Çalışmanın bağımsız değişkeni olan toksik liderliğe ilişkin veriler; Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) Andrew A. Schmidt'in (2008) uyguladığı "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" ölçeğinden faydalanılarak geliştirdikleri 5'li Likert Ölçeğinden

(1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) oluşan toksik liderlik ölçeğinden faydalanılarak elde edilmiştir. Yazarların geliştirmiş oldukları ölçek; toksik liderliğin dört alt boyutu olan Değer bilmezlik 11, Çıkarıcılık 9, Bencillik 5 ve Olumsuz ruhsal durum 5 madde olmak üzere toplam 30 maddeden oluşmaktadır. Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) geliştirmiş oldukları toksik liderlik ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayılarını alt boyutlara göre; değer bilmezlik (.92), bencillik (.93), çıkarıcılık (.94), olumsuz ruhsal durum (.89) ve toplam (.96) olarak bulmuşlardır. Yapılan çalışmada ise toksik liderlik ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayılarını alt boyutlara göre; değer bilmezlik (0,958), bencillik (0,919), çıkarıcılık (0,967), olumsuz ruhsal durum (0,947) ve toplam toksik liderlik (0,981) olarak bulunmuş olup; toksik liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin benzer yayınlara (Schmidt, 2014: 32; Dobbs, 2014: 50; Bell, 2017: 78; Fitzgibbons, 2018: 98; Demir, 2019: 137; Arlı, 2019: 87) göre oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

İş performansı ölçeğinde ilk önce Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından da kullanılan 4 maddelik, tek boyutlu 5'li Likert Ölçeğinden (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) oluşan iş performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Sigler ve Pearson'ın (2000) kullandığı ölçeğin Türkçeye uyarlaması Türkiye'de Çöl (2008) tarafından yapılmış olup, Çöl'ün (2008) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,82 olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada ise iş performansı ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,915 olarak bulunmuş olup, ölçeğinin güvenilirliğinin diğer araştırmalara göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinde ise Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddelik tek boyutlu 5'li Likert Ölçeğinden (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğinden yararlanılmıştır. Mael ve Ashforth ölçeğinin güvenilirliğini ,87 olarak bulmuştur. Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçeğin maddeleri Tüzün'ün (2006) çalışmasından alınmış olup, ölçeğin iç tutarlık katsayısı $\alpha = .78$ olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada ise örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) katsayısı 0,749 olarak bulunmuş olup, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

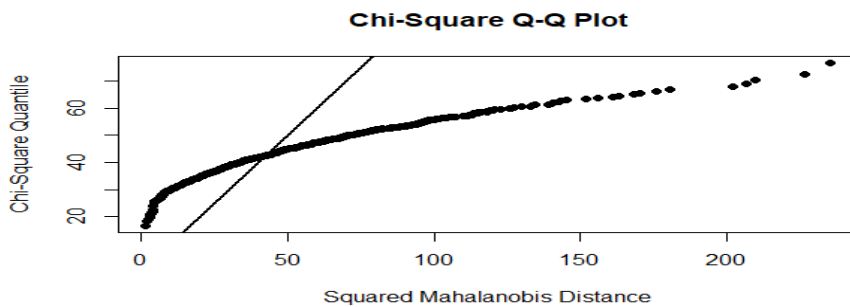
Çalışmanın saha araştırması tüm dünyayı ve ülkemizi etkisi altına alan Covid-19 salgını, getirilen kısıtlamalar ve sokağa çıkma yasağı gibi nedenlerle yüz yüze yapılamamış, "Google Formlar"da oluşturulan anket formu ile çalışanların e-posta adreslerine "https://forms.gle/3FYz7vdjEVAVpN3m7" anket linki göndermek suretiyle 22 Nisan 2021 - 21 Mayıs 2021 tarihleri arasında internet ortamında yapılmıştır. Ölçek formu, araştırmacı tarafından evrende yer alan tüm kütüphane çalışanlarına gönüllülük esasına göre uygulanmıştır.

Ölçek formunun uygulanması sonucu toplam 1397 personelin 1143'ünden geri dönüş alınmıştır. Buna göre geri dönüş oranı %81,8'dir. Yapılan değerlendirmeye göre, eksik ve/veya yanlış doldurulan 28 anket analize dahil edilmemiş, kalan 1115 form üzerinden veriler analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılanların %60'ı erkek (n=669), %27,98'i 40-49 yaş aralığında (n=312), %71,93'ü evli (n=802), %77,31'i bir üniversite mezunu n(=862), %84,93'ü iş gören (n=944), %57,94'ü ilçe halk kütüphanesi çalışanı (n=646), %40,99'u idari-mali işler departmanında çalışmakta (n=457), %27,26'sı şu anki kurumlarındaki toplam çalışma yılı 1-5 yıl aralığında (n=304), %21,52'si 1-5 yıl aralığında mesleklerini yapmakta (n=240), bir üst amirinin cinsiyeti %75,07 ile kadın (n=837) ve %45,65'i 1-5 yıl aralığında bir üst amiri ile çalışmaktadır (n=509).

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 istatistik paket programları kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin sosyodemografik özellikler betimsel olarak incelenmiştir. Veriler üzerinden Shapiro-Wilk yöntemi ile ölçeklerin normallik sınaması test edilmiştir. Shapiro Wilk normallik testi sonuçlarına göre, normal dağılım göstermeyen değişkenlerin karşılaştırılmasında non-parametrik testler ve yöntemler kullanılarak analizler elde edilmiştir. Sonuçlar %95, %99 güven aralığında, $p<0,05$, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Değişkenler gruplara göre normal dağılıma uygunluk göstermediği için Kolmogorov Smirnov-Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Verilere ilişkin tekli ve çoklu normallik testi yapılmış, sonuçlara göre, modelde kullanılan bütün değişkenlerin her biri Shapiro-Wilk normallik testi ile test edilmiş olup, Henze-Zirkler çoklu normallik testi ile verinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ($p<0,01$) (Schumacker ve Lomax, 2004: 81-84). Verilerin normal dağılmadığı Q-Q grafiği ile Şekil 2'de gösterilmiştir. Bundan dolayı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli analizleri için normal olmayan veriler için kullanılan "ağırlıklandırılmış en küçük kareler yöntemi" yöntemi kullanılarak modeller tahmin edilmiştir (Schumacker ve Lomax, 2004: 81-84).



Şekil 2: Verilere İlişkin Q-Q Grafiği

4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde toksik liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı değişkenlerinin sosyodemografik gruplar ile karşılaştırılması yapılmış, değişkenlere ilişkin keşfedici (açımlayıcı) ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizi, aracı değişken analizi, betimsel istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları ile yapısal eşitlik modellerine ve hipotezlere ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmaya İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçüsü ve Bartlett Küresellik Testine göre faktör analizi gerçekleştirilmiş, faktör analizinde tahmin olarak “Principal Axing Factoring” kullanılmış, faktörler arasında korelasyon olmasından dolayı “Promax” döndürme yöntemi kullanılarak uygulama yapılmıştır.

30 madde ve 4 boyuttan oluşan toksik liderlik ölçeğine ilişkin yapılan keşfedici faktör analizine göre; KMO değeri 0,983 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=37259,120$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %74,17 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 4 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Ayrıca faktör analizinde öz değerlerin 1’in üzerinde olması beklenir (Hair vd., 2009: 666-693; Büyüköztürk, 2002: 470-483). Her faktör üzerinden elde edilen öz değerlerin 1’in üzerinde olduğu görülmektedir, bu değerlerin ölçeğin 4 faktör üzerinden geçerliliği sağladığı sonuçlardan çıkarılmaktadır.

4 madde ve tek boyuttan oluşan iş performansı ölçeğine ilişkin yapılan keşfedici faktör analizine göre; KMO değeri 0,837 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=3125,704$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %79,64 oranında elde edilerek, analizde belirlenen tek faktörün maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Ayrıca faktör analizinde öz değerlerin 1’in üzerinde olması beklenir. Her faktör üzerinden elde edilen öz değerlerin 1’in üzerinde olduğu görülmektedir, bu değerlerin ölçeğin tek faktör üzerinden geçerliliği sağladığı görülmektedir.

6 madde ve tek boyuttan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin yapılan keşfedici faktör analizine göre; KMO değeri 0,764 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=1646,5265$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %46,24

oranında elde edilerek, analizde belirlenen tek faktörün maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Ayrıca faktör analizinde öz değerler 1'in üzerinde olması beklenir. Her faktör üzerinden elde edilen öz değerler 1'in üzerinde olduğu görülmektedir, bu değerler ölçeğin tek faktör üzerinden geçerliliği sağladığı söylenebilir.

Toksik liderlik ölçeği ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirliği analizi sonuçlarına göre; toksik liderlik ölçeğinde standardize katsayı değerleri (0,65-0,98) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). Bütün ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,981 olarak elde edilmiş olup, bu durumda genel olarak toksik liderlik ölçeğine verilen cevapların tutarlılığının yüksek olduğu görülmüştür.

Toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutu AVE (0,819) $\geq 0,50$, CR (0,980) $\geq 0,70$ ve Cronbach's Alpha (0,958) $\geq 0,80$; bencillik alt boyutu AVE (0,766) $\geq 0,50$, CR (0,942) $\geq 0,70$ ve Cronbach's Alpha (0,919) $\geq 0,80$; çıkarıcılık alt boyutu AVE (0,911) $\geq 0,50$, CR (0,989) $\geq 0,70$ ve Cronbach's Alpha (0,967) $\geq 0,80$; olumsuz ruhsal durum alt boyutu AVE (0,873) $\geq 0,50$, CR (0,971) $\geq 0,70$ ve Cronbach's Alpha (0,947) $\geq 0,80$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

İş performansı ölçeğine ilişkin yapılan DFA, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirliği analizi sonuçlarına göre; iş performansı ölçeğinde standardize katsayı değerleri (0,83-0,92) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). İş performansı boyutu AVE (0,749) $\geq 0,50$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre CR (0,922) $\geq 0,70$ ve Cronbach's Alpha (0,915) $\geq 0,80$ olmasından dolayı yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin yapılan DFA, standardize katsayı değerleri (0,42-0,68) değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). Örgütsel özdeşleşme boyutu AVE (0,338) $< 0,50$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağlamadığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre CR (0,749) $\geq 0,70$ ve Cronbach's Alpha (0,749) $\geq 0,70$ olmasından dolayı oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeklere ilişkin yapılan DFA modeli uyum indeksine göre; toksik liderlik ölçeğine ilişkin DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, NNFI (0,87), NFI (0,82), RMR (0,11) değerleri kötü uyuma sahipken, Chi-square/df(cmin/df) (2,13), CFI (0,90), GFI (0,91), RMSEA (0,032) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir. İş performansı ölçeğine ilişkin DFA'da Modelin uyum indeks

değerleri, Chi-square/df(cmin/df) (0,60)), GFI (0,99), CFI (1,00), NNFI (1,00), NFI (0,99), RMR (0,005), RMSEA (0,000) değerlerinin iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin DFA’da Modelin uyum indeks değerleri; Chi-square/df(cmin/df) (1,25)), GFI (1,00), CFI (1,00), NNFI (0,99), NFI (0,99), RMR (0,012), RMSEA (0,015) değerlerinin iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu bu sonuca göre söylenebilir.

4.2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi ise birden çok değişken, ölçek, ifade grupları ve verilerin aralarında ilişki olup olmadığını ölçen, ilişki varsa bu ilişkinin gücünü, yönünü, derecesini ve önemini belirlemek amacıyla yapılan analiz türüdür (Dunn, 2001: 205-207; Tutar ve Erdem, 2020: 357-510; Arslanoğlu, 2016: 115; Sönmez ve Alacapınar, 2016: 221). Korelasyon katsayısı küçük “r” harfi ile gösterilir ve r değeri -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer r değeri -1’e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönde, +1’e yakın değerler alıyor ise pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenir (Tutar ve Erdem, 2020: 357-510).

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Spearman's rho Korelasyon Katsayısı	Ortalama	Standart Sapma	N	Değer Bilmezlik	Bencilli k	Çıkarıcılık	Olumsuz Ruhsal Durum	Total Toksik Liderlik	İş Performansı	Örgütsel Özdeşleşme
Değer Bilmezlik	1,93	1,10	1115	1,000	0,696**	0,842**	0,784**	0,909**	-0,226**	-0,074*
Bencillik	2,48	1,28	1115		1,000	0,770**	0,694**	0,868**	-0,137**	-0,030
Çıkarıcılık	2,10	1,25	1115			1,000	0,856**	0,941**	-0,214**	-0,063*
Olumsuz Ruhsal Durum	2,32	1,32	1115				1,000	0,901**	-0,199**	-0,036
Toplam Toksik Liderlik	2,14	1,21	1115					1,000	-0,212**	-0,054
İş Performansı	4,22	0,91	1115						1,000	0,323**
Örgütsel Özdeşleşme	4,02	0,82	1115							1,000

**p<0,01, *p<0,05

Tablo 1’deki değerler incelendiğinde, değer bilmezlik (1,93±1,10) ile bencillik (2,48±1,28), çıkarıcılık (2,10±1,25), olumsuz ruhsal durum (2,32±1,32), toplam toksik liderlik (2,14±1,21) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0,01). Bu durumda değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır (0,80<r<1,00). Değer bilmezlik (1,93±1,10) ile iş performansı (4,22±0,91) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak

anamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır ($-0,20 < r < -0,39$) ($r = -0,226$). Değer bilmezlik ($1,93 \pm 1,10$) ile örgütsel özdeşleşme ($4,02 \pm 0,82$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır ($0 < r < -0,19$) ($r = -0,074$).

Bencilik ($2,48 \pm 1,28$) ile ıkarcılık ($2,10 \pm 1,25$), olumsuz ruhsal durum ($2,32 \pm 1,32$), toplam toksik liderlik ($2,14 \pm 1,21$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,80 < r < 1,00$). Bencilik ($2,48 \pm 1,28$) ile iş performansı ($4,22 \pm 0,91$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır ($0 < r < -0,19$) ($r = -0,137$). Bencilik ($2,48 \pm 1,28$) ile örgütsel özdeşleşme ($4,02 \pm 0,82$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

ıkarcılık ($2,10 \pm 1,25$) ile olumsuz ruhsal durum ($2,32 \pm 1,32$) ve toplam toksik liderlik ($2,14 \pm 1,21$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,80 < r < 1,00$). ıkarcılık ($2,10 \pm 1,25$) ile iş performansı ($4,22 \pm 0,91$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır ($0 < r < -0,19$) ($r = -0,063$). ıkarcılık ($2,10 \pm 1,25$) ile örgütsel özdeşleşme ($4,02 \pm 0,82$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır ($-0,20 < r < -0,39$) ($r = -0,214$).

Olumsuz ruhsal durum ($2,32 \pm 1,32$) ile toplam toksik liderlik ($2,14 \pm 1,21$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,80 < r < 1,00$) ($r = 0,901$). Olumsuz ruhsal durum ($2,32 \pm 1,32$) ile iş performansı ($4,22 \pm 0,91$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır. ($0 < r < -0,19$) ($r = -0,199$). Olumsuz ruhsal durum ($2,32 \pm 1,32$) ile örgütsel özdeşleşme ($4,02 \pm 0,82$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Toplam toksik liderlik ($2,14 \pm 1,21$) ile iş performansı ($4,22 \pm 0,91$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,20 < r < -0,39$) ($r = -0,212$). Toplam toksik liderlik ($2,14 \pm 1,21$) ile örgütsel özdeşleşme ($4,02 \pm 0,82$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı

olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur. Örgütsel özdeşleşme ($4,02\pm 0,82$) ile iş performansı ($4,22\pm 0,91$) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,323$).

4.3. Aracı Değişken Analizi

Bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkiye aracı olan, ikisi arasındaki ilişkiyi açıklayan, değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl veya neden oluştuğuna yanıt arayan değişkendir (Tutar ve Erdem, 2020: 141; Karaman, 2020: 29). Aracı değişken analizi; üçüncü bir değişkenle (aracı değişken - M) bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişken (Y) üzerindeki etki geçişinin nasıl olduğu hakkında hipotezleri test etmek için tasarlanan çalışmalardan elde edilen bulguları değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Diğer bir deyişle X - Y'yi etkiler, X - M'yi de etkiler, dolayısıyla M'de Y'yi etkiler şeklinde ifade edilebilir (Preacher, Rucker ve Hayes, 2013: 185-188; Pardo ve Román, 2013: 614-621).

Tablo 2: Aracı Değişken Analizine İlişkin Modeller

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Toksik Liderlik → İş Performansı	-0,20**		-0,014**
Toksik Liderlik → Örgütsel Özdeşleşme		-0,20**	
Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı			0,58**
R²	0,042	0,040	0,43
Model uyum indeksleri	$\chi^2/df=2,41$ GFI=0,91 AGFI=0,90 NNFI=0,88 NFI=0,84 RMR=0,14 RMSEA=0,036	$\chi^2/df=3,02$ GFI=0,92 AGFI=0,90 NNFI=0,86 NFI=0,82 RMR=0,22 RMSEA=0,043	$\chi^2/df=3,89$ GFI=0,93 AGFI=0,92 NNFI=0,88 NFI=0,86 RMR=0,29 RMSEA=0,051

**p<0,01, *p<0,05

Tablo 2 incelendiğinde; **Model 1;** Bağımsız değişkenin (toksik liderlik), bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olduğu söylenebilir ($\beta= -0,20$; $p<0,01$). Bu durumda **H1** hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca toksik liderlik ile iş performansı arasındaki model test sonuçlarına göre modelin uyum indeks değerleri, NNFI (0,88), NFI (0,84), RMR (0,14), kötü uyuma sahipken; Chi-square/df(cmin/df) (2,41)), GFI (0,91), AGFI (0,90), RMSEA (0,036) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir. **Model 2;** Bağımsız değişkenin (toksik liderlik) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olduğu söylenebilir ($\beta= -0,20$; $p<0,01$). Bu durumda **H2** hipotezi desteklenmiştir.

Ayrıca toksik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki model test sonuçlarına göre modelin uyum indeks değerleri, NNFI (0,86), NFI (0,82), RMR (0,22), kötü uyuma sahipken; Chi-square/df(cmin/df) (3,02)), GFI (0,92), AGFI (0,90), RMSEA (0,043) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir. **Model 3**; Aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) bağımsız değişken kontrolünde (toksik liderlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($\beta= 0,58$; $p<0,01$). Bağımsız değişkenin (toksik liderlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($\beta= -0,14$; $p<0,01$). Bu durumda **H3** hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki model test sonuçlarına göre; modelin uyum indeks değerleri, NNFI (0,88), NFI (0,86), RMR (0,29), kötü uyuma sahipken; Chi-square/df(cmin/df) (3,89)), AGFI (0,92), GFI (0,93) RMSEA (0,051) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar ile Baron ve Kenny'a (1986) ait ilk üç model varsayımı ispatlanmıştır.

4.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olan bu model, geleneksel modellerin testinde kullanılabilir. Günümüzde birçok bilim dalı tarafından kuramsal modellerin işlevlerinin araştırılmasında kullanılan, belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen (ölçülen ve gizil-örtük) değişkenlerin nedensel ve ilişkisel (korelasyon ilişkilerinin) bir model içinde tanımlanmasına ve bu doğrultuda ilişkilerin açıklanmasına aracı olan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Taşkın ve Akat, 2010: 1; Yılmaz, 2004: 77; Çınar, 2019: 180; Bayram, 2010: iiv; Balcı, 2021: 279).

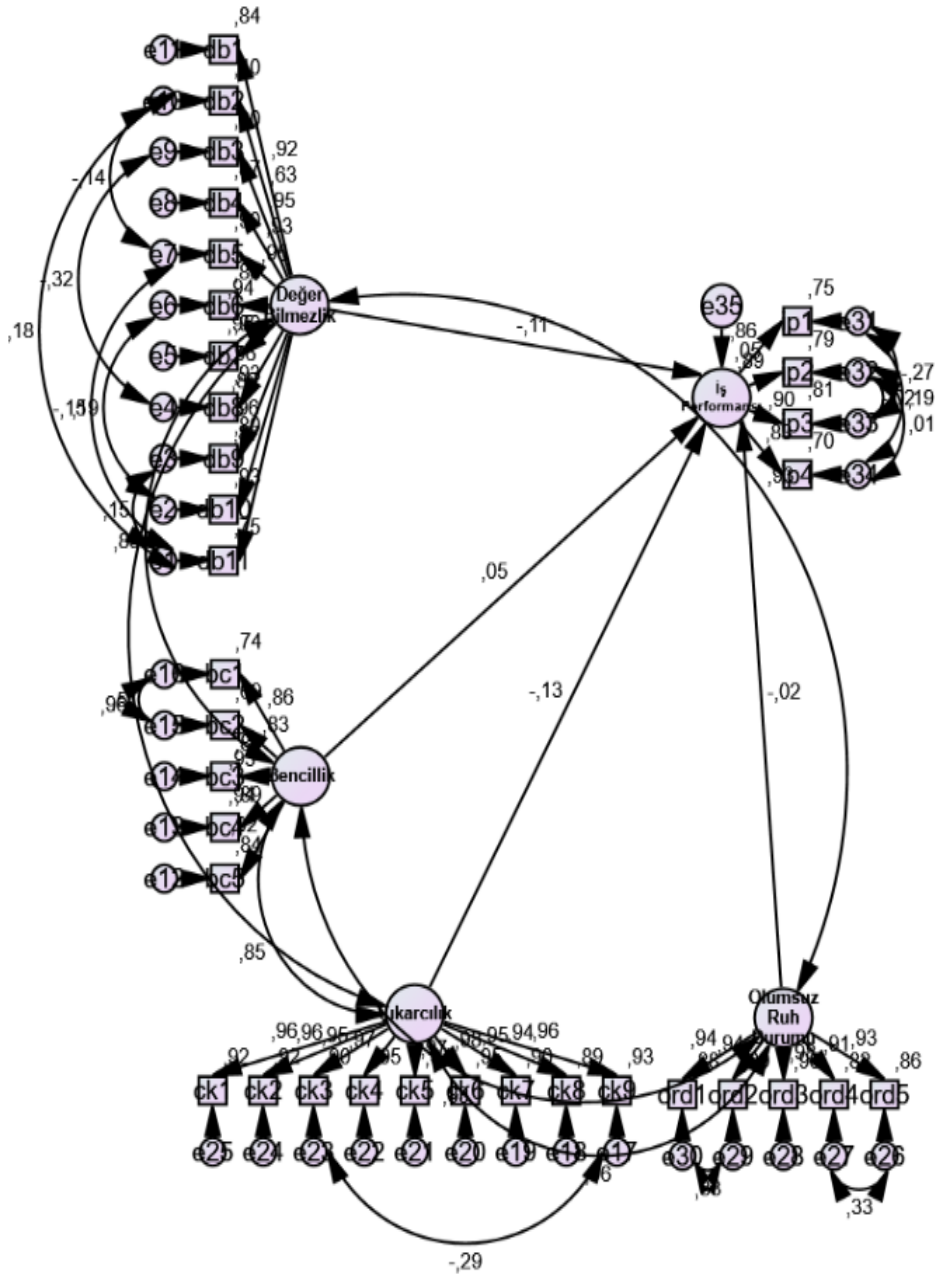
Tablo 3: Toksik Liderlik Alt Boyutları İle İş Performansı Arasındaki Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Analizler

Yol	B	Standardize B	Standart Hata	T	p	R ²	Uyum İndeksleri
Değer Bilmezlik→ İş Performansı	-0,085	-0,105	0,104	-0,818	0,413	0,047	$\chi^2/df = 2,51$
Bencillik→ İş Performansı	0,031	0,046	0,027	1,152	0,249		GFI=0,91
Çıkarıcılık→ İş Performansı	-0,095	-0,128	0,101	-0,933	0,351		AGFI=0,90
Olumsuz Ruhsal Durum→ İş Performansı	-0,017	-0,025	0,064	-0,263	0,793		NNFI=0,87 NFI=0,82 RMR=0,17 RMSEA=0,037

**p<0,01, *p<0,05

Tablo 3'e göre toksik liderlik alt boyutları iş performansı üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu sonuca göre **H1a**, **H1b**, **H1c**, **H1d** hipotezleri desteklenmemiştir. Ayrıca toksik liderlik altboyutları ile iş performansı arasındaki model test sonuçlarına göre

modelin uyum indeks değerleri, NNFI (0,87), NFI (0,82), RMR (0,17), kötü uyuma sahipken; Chi-square/df(cmin/df) (2,51)), GFI (0,91), AGFI (0,90), RMSEA (0,037) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca modele ilişkin yol diyagramı şekil 3'te verilmiştir.



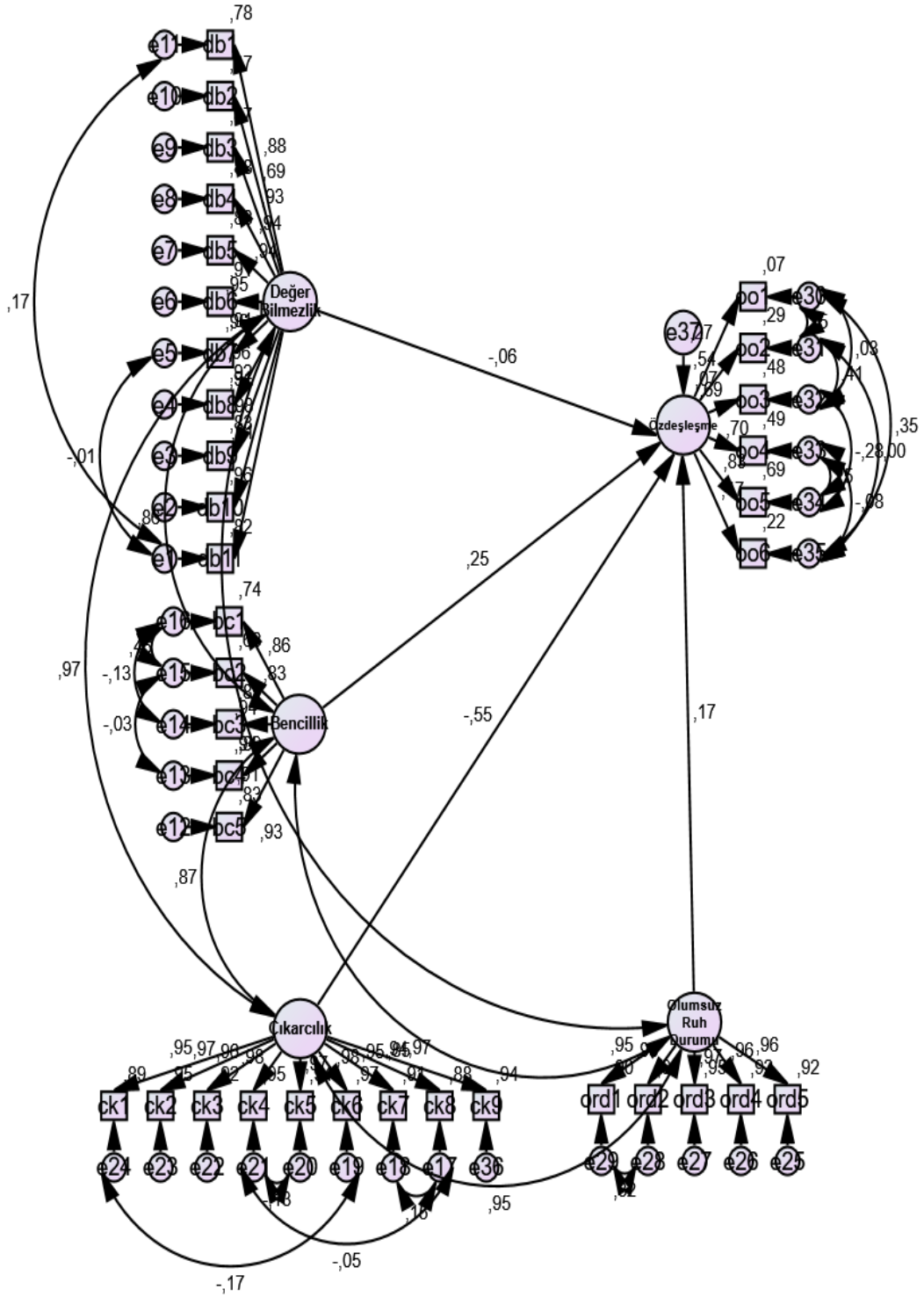
Şekil 3: Toksik Liderlik Alt Boyutları İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 4: Toksik Liderlik Alt Boyutları İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Analizler

Yol	B	Standardize B	Standart Hata	T	p	R ²	Uyum İndeksleri
Değer Bilmezlik→ Örgütsel Özdeşleşme	-0,024	-0,058	0,055	-0,442	0,659	0,070	$\chi^2/df = 3,12$ GFI=0,91
Bencillik→ Örgütsel Özdeşleşme	0,085	0,24	0,016	5,375	0,000**		AGFI=0,90 NNFI=0,85
Çıkarıcılık→ Örgütsel Özdeşleşme	-0,19	-0,55	0,06	-3,29	0,001**		NFI=0,81 RMR= 0,25
Olumsuz Ruhsal Durum→ Örgütsel Özdeşleşme	0,058	0,17	0,03	1,942	0,052		RMSEA=0,044

**p<0,01, *p<0,05

Tablo 4'e göre toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durumun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Diğer taraftan, bencillik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($\beta = 0,085$; $p<0,01$). Bu sonuca göre bencillik alt boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel özdeşleşmede 0,085 birimlik artışa neden olmaktadır. Çıkarıcılık alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($\beta = -0,19$; $p<0,01$). Buna göre çıkarıcılık alt boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel özdeşleşmede 0,19 birimlik azalışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre sadece **H2c** hipotezi desteklenmiş, **H2a**, **H2b** ve **H2d** hipotezleri desteklenmemiştir. Ayrıca toksik liderlik altboyutları ile iş performansı arasındaki model test sonuçlarına göre modelin uyum indeks değerleri, NNFI (0,87), NFI (0,82), RMR (0,17), kötü uyuma sahipken; Chi-square/df(cmin/df) (2,51)), GFI (0,91), AGFI (0,90), RMSEA (0,037) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca modele ilişkin yol diyagramı şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4: Toksik Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6: Toksik Liderlik Alt Boyutlarına Ait Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Analizler

Yol	B	Standardize B	Standart Hata	T	p	R ²	Uyum İndeksleri
Değer Bilmezlik → Örgütsel Özdeşleşme	-0,42	-1,034	0,10	-4,435	0,000**	0,17	$\chi^2/df = 4,02$

Bencillik → Örgütsel Özdeşleşme	0,03	0,085	0,01	2,247	0,025*	GFI=0,93 AGFI=0,92 NNFI=0,87 NFI=0,85 RMR=0,29 RMSEA=0,052
Çıkarıcılık → Örgütsel Özdeşleşme	0,10	0,29	0,08	1,212	0,226	
Olumsuz Ruhsal Durum → Örgütsel Özdeşleşme	0,10	0,29	0,03	3,836	0,000**	
Değer Bilmezlik → İş Performansı	-0,09	-0,12	0,16	-0,559	0,576	
Bencillik → İş Performansı	-0,05	-0,09	0,02	-2,443	0,015*	
Çıkarıcılık → İş Performansı	0,14	0,22	0,13	1,020	0,308	
Olumsuz Ruhsal Durum → İş Performansı	-0,08	-0,14	0,03	-2,547	0,011*	
Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı	1,19	0,66	0,09	12,797	0,000**	
Değer Bilmezlik → Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı	-0,49	-0,68	0,12	-4,002	0,000**	
Bencillik → Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı	0,03	0,056	0,012	2,92	0,003**	
Çıkarıcılık → Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı	0,11	0,19	0,095	1,22	0,213	
Olumsuz Ruhsal Durum → Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı	0,11	0,19	0,036	3,23	0,001**	

0,51

**p<0,01, *p<0,05

Tablo 6’da yer alan katsayılara ilişkin denklemler aşağıda yer almaktadır. Örgütsel Özdeşleşme = $-0,42 \cdot \text{değer bilmezlik} + 0,03 \cdot \text{bencillik} + 0,10 \cdot \text{çıkarıcılık} + 0,10 \cdot \text{olumsuz ruhsal durum}$ (Denklemler-3).Denklemler-3’e ilişkin katsayılar tablo 5.22’de test edildiğinde, çıkarıcılık değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Değer bilmezlik değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta= -0,42$; $p<0,01$). Bu durumda değer bilmezlik değişkenindeki 1 birim değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,42 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Bencillik değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta= 0,03$; $p<0,01$). Bu durumda bencillik değişkenindeki 1 birim değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,03 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Olumsuz ruhsal durum değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta= 0,10$; $p<0,01$). Bu durumda olumsuz ruhsal durum değişkenindeki 1 birim değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,10 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca $R^2= 0,17$ olduğu için; değer bilmezlik, bencillik ve olumsuz ruhsal durum değişkenlerinin örgütsel özdeşleşme değişkenini %17 oranında açıkladığı söylenebilir. Buna göre değer bilmezlik ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki vardır. Değer bilmezlik arttıkça kurumda örgütsel özdeşleşme

azalmaktadır. Bencillik ve olumsuz ruhsal durum arttıkça kurumda örgütsel özdeşleşme artmaktadır.

İş performansı = $-0,09 \times \text{değer bilmezlik} - 0,05 \times \text{bencillik} + 0,14 \times \text{çıkarcılık} - 0,08 \times \text{olumsuz ruhsal durum} + 1,19$ (Denklem-4)

Denklem-4'e ilişkin katsayılar tablo 5.22'de test edildiğinde, değer bilmezlik ve çıkarcılık değişkenlerinin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Bencillik değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,05$ $p < 0,05$). Bu durumda bencillik değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 0,05 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Olumsuz ruhsal durum değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,08$ $p < 0,01$). Bu durumda olumsuz ruhsal durum değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 0,08 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 1,14$; $p < 0,01$). Örgütsel özdeşleşme değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 1,14 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuç H5 hipotezini desteklemektedir. Ayrıca $R^2 = 0,51$ olduğu için; bencillik, olumsuz ruhsal durum ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin iş performansı değişkenini %51 oranında açıkladığı söylenebilir. Ayrıca sobel testine göre, değer bilmezlik, bencillik ve olumsuz ruhsal duruma ilişkin dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). Dolaylı etkinin anlamlı olmasından dolayı, **H3a**, **H3b** ve **H3d** hipotezlerinin desteklenmiş olduğu teyit edilmiştir. Diğer taraftan **H3c** hipotezi desteklenmemiştir. Modelde bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile iş performansı arasında ilişkinin olmasından dolayı, örgütsel özdeşleşme değişkeninin kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Değer bilmezlik ile iş performansı arasında ilişkinin olmamasından dolayı, örgütsel özdeşleşme değişkeninin tam aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Modelin uyum indeks değerleri, NNFI (0,87), NFI (0,85), RMR (0,29), kötü uyuma sahipken; Chi-square/df(cmin/df) (4,02), GFI (0,93), AGFI (0,92), RMSEA (0,052) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir. Modele ilişkin yol diyagramı şekil 6'da verilmiştir.

yoluyla insanlara ve nihayetinde organizasyona zarar veren bir liderlik yaklaşımıdır (Box, 2012: 3). Bu tür liderler yıkıcı davranışları ve bozuk kişisel nitelikleri veya özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara ve hatta yönettikleri ülkelere ciddi ve kalıcı zarar veren bireylerdir (Lipman-Blumen; 2005: 2).

Bu çalışmada Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğüne bağlı halk kütüphanelerinde çalışanların toksik liderlik algılarının onların örgütsel özdeşleşmesine ve iş performansına etkisi incelenmiş, toksik liderliğin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır.

Çalışmada; veriler üzerinden Shapiro Wilk yöntemi ile ölçeklerin normallik sınaması test edilmiştir. Henze-Zirkler çoklu normallik testi ile verinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsü ve Bartlett Küresellik Testine göre faktör analizi gerçekleştirilmiş, faktör analizinde tahmin olarak “Principal Axing Factoring” kullanılmış, faktörler arasında korelasyon olmasından dolayı “Promax” döndürme yöntemi kullanılarak uygulama yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde toksik liderlik ölçeğinin 4 faktör üzerinden, örgütsel özdeşleşmenin tek faktör üzerinden ve iş performansının tek faktör üzerinden geçerliliği sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanlardan elde edilen veriler sonucunda anketin tüm ölçeklerinin bütün maddelerin anlamlı olduğu, verilen cevapların tutarlılığının yüksek olduğu görülmüş ve güvenilirliğinin (Cronbach’s Alpha) yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Modeli Test Sonuçlarına göre değerlerin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu görülmüştür.

Çalışmada yapılan korelasyon analizine göre toksik liderliğin alt boyutları (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, olumsuz ruhsal durum) ve toplam toksik liderlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Bu durumda alt boyutların birbirleri ve toplam toksik liderlik ile arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizde toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, olumsuz ruhsal durum) iş performansı ile arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ($p<0,01$) ve değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analize göre, toksik liderliğin alt boyutlarından değer bilmezlik ve çıkarıcılık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ($p<0,01$) ve değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bencillik, olumsuz ruhsal durum alt boyutları ve toplam toksik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bundan dolayı değişkenler

arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca analizde örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ($p<0,01$), iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan aracı değişken analizine göre; bağımsız değişkenin (toksik liderlik), bağımlı değişken (iş performansı) üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir ($\beta= -0,20$; $p<0,01$). Bağımsız değişkenin (toksik liderlik) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatiftir ($\beta= -0,20$; $p<0,01$). Aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) bağımsız değişken kontrolünde (toksik liderlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta= 0,58$; $p<0,01$). Bağımsız değişkenin (toksik liderlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta= -0,14$; $p<0,01$).

Yapılan Yapısal Eşitlik Modeline Analizine göre; toksik liderlik alt boyutlarının (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, olumsuz ruhsal durum) iş performansı üzerindeki etkisi $p>0,05$ olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuca göre toksik liderlik alt boyutlarındaki herhangi bir değişim çalışanların iş performansını etkilememektedir denilebilir. Bu durumda **H1a, H1b, H1c, H1d** hipotezleri red edilmiştir.

Toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durumun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi $p>0,05$ olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durumdaki herhangi bir değişim çalışanları etkilememektedir. Diğer taraftan, bencillik alt boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta= 0,085$; $p<0,01$). Bu sonuca göre bencillik alt boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel özdeşleşmede 0,085 birimlik artışa neden olmaktadır. Çıkarıcılık alt boyutunun ise örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta= -0,19$; $p<0,01$). Buna göre çıkarıcılık alt boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel özdeşleşmede 0,19 birimlik azalışa neden olmaktadır. Toksik liderlik alt boyutlarından sadece çıkarıcılık boyutu çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **H2a, H2b ve H2d** hipotezleri red edilmiş **H2c** hipotezi ise kabul edilmiştir.

Yapılan analizde toplam toksik liderlik değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta= -0,20$; $p<0,01$). Bu durumda toksik liderlik değişkenindeki 1 birim değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,20 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Ayrıca $R^2= 0,17$ olduğu için; toksik liderlik değişkeni örgütsel özdeşleşme değişkenini %17 oranında açıkladığı söylenebilir. Buna göre toksik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Toksik liderlik arttıkça kurumda

örgütsel özdeşleşme azalmaktadır. Bu sonuca göre **H2** hipotezi desteklenmektedir.

Toplam toksik liderlik değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,089$; $p < 0,01$). Bu durumda toksik liderlik değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 0,089 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Buna göre **H1** hipotezi desteklenmiştir. Tabloya göre örgütsel özdeşleşme değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,94$; $p < 0,01$). Örgütsel özdeşleşme değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 0,94 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H5 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca $R^2 = 0,46$ olduğu için; toksik liderlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin iş performansı değişkenini %46 oranında açıklamaktadır. Ayrıca sobel testine göre, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($\beta = -0,18$; $p < 0,01$). Bu durumda toksik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide, dolaylı etkinin anlamlı olmasından dolayı, örgütsel özdeşleşme iş performansını pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre **H3** hipotezinin desteklenmiş olduğu teyit edilmiştir. Modelde toksik liderlik ile iş performansı arasında ilişkinin olmasından dolayı, örgütsel özdeşleşme değişkeninin kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir.

Toksik liderliğin alt boyutlarının iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne ilişkin yapılan yapısal eşitlik modeli analizine göre; çıkarıcılık değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$). Değer bilmezlik değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,42$; $p < 0,01$). Bu durumda değer bilmezlik değişkenindeki 1 birimlik değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,42 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Bencillik değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,03$; $p < 0,01$). Bu durumda bencillik değişkenindeki 1 birim değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,03 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Olumsuz ruhsal durum değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,10$; $p < 0,01$). Bu durumda olumsuz ruhsal durum değişkenindeki 1 birim değişim örgütsel özdeşleşme değişkeninde 0,10 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre çıkarıcılık değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi etkilememekte, bencillik ve olumsuz ruhsal durum beklenenin aksine pozitif yönde etkilemektedir. Alt boyutlardan sadece değer bilmezlik değişkeni örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönde etkilemektedir.

Ayrıca $R^2 = 0,17$ olduğu için; değer bilmezlik, bencillik ve olumsuz ruhsal durum değişkenlerinin örgütsel özdeşleşme değişkenini %17 oranında açıkladığı söylenebilir. Buna

göre değer bilmezlik ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki vardır. Değer bilmezlik arttıkça kurumda örgütsel özdeşleşme azalmaktadır. Bencillik ve olumsuz ruhsal durum arttıkça kurumda örgütsel özdeşleşme artmaktadır.

Değer bilmezlik ve çıkarıcılık değişkenlerinin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0,05$). Bencillik değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,05$ $p < 0,05$). Bu durumda bencillik değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 0,05 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Olumsuz ruhsal durum değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,08$ $p < 0,01$). Bu durumda olumsuz ruhsal durum değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 0,08 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 1,14$; $p < 0,01$). Örgütsel özdeşleşme değişkenindeki 1 birimlik bir değişim iş performansı değişkeninde 1,14 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Bu sonuç **H4** hipotezini desteklemektedir. Ayrıca $R^2 = 0,51$ olduğu için; bencillik, olumsuz ruhsal durum ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin iş performansı değişkenini %51 oranında açıkladığı söylenebilir. Ayrıca sobel testine göre, değer bilmezlik, bencillik ve olumsuz ruhsal duruma ilişkin dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). Dolaylı etkinin anlamlı olmasından dolayı, **H3a**, **H3b** ve **H3d** hipotezlerinin desteklenmiş olduğu teyit edilmiştir. Diğer taraftan **H3c** hipotezi desteklenmemiştir. Modelde bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile iş performansı arasında ilişkinin olmasından dolayı, örgütsel özdeşleşme değişkeninin kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir.

Bu çalışma ile genel olarak toksik liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmesini ve iş performansını negatif yönde etkilediği, aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) bağımsız değişken kontrolünde (toksik liderlik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın hipotezleri olan **H1**, **H2**, **H3** ve **H4** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan çalışmanın genel olarak daha önce yapılan çalışmalar ile uyumluluk sağladığı görülmüştür. Schmidt (2014) yaptığı çalışmada askeri birliklerde toksik liderliğin grup uyumu ve iş çıktılarına etkisini araştırmıştır. Araştırmada toksik liderliğin ve beş alt boyutunun; Kendi Reklamını Yapma (Self-Promotion), İstismar Edici Denetim (Abusive Supervision), Öngörülemezlik (Unpredictability), Narsisizm (Narcissism) ve Otoriter Liderlik (Authoritarianism) iş çıktısının dört boyutu olan grubun iş tatminini, grup verimliliğini, grubun

örgüte olan güvenini ve grubun örgüte olan bağlılığı ve grup uyumunu doğrudan negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Benzer şekilde Dobbs (2014) Amerikan Hava Harp Okulu öğrencileri üzerinde yaptığı, algılanan toksik liderliğin örgütsel sinizme etkisinde lider etkililiğinin aracılık etkisini incelediği araştırmada Schmidt'in (2014) ölçeğinden faydalanmış ve toksik liderliğin örgütsel sinizmi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Askeri öğrenciler komutanlarını toksik liderliğin beş boyutu kapsamında yüksek derecede toksik bulmuşlardır. Yazar, "Kendi Reklamını Yapma" boyutunun toksik liderliğin ilk işareti olduğunu, etkili liderliğin toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında aracılık etkisine dair hiçbir bulguya rastlanmadığını ifade etmiştir.

Behery vd.nin (2018) toksik liderlik ile örgütsel çıktılar arasında takipçilerin bağlılığını ve güvenini aracı değişken olarak kullanarak toksik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin inceledikleri çalışmada, toksik liderliğin (İstismar Edici Denetim, Otoriter Liderlik ve Öngörülemezlik) örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile takipçi güveni arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar yaptıkları çalışmada toksik liderliğin alt boyutları olan narsisizm ve kendi reklamını yapma (self-promotion) boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkisi olmadığını ifade etmişlerdir.

Paltu ve Brouwers'in (2020) Güney Afrika'da imalat endüstrisinde çalışan 600 işçi üzerinde yaptığı toksik liderliğin iş tatmini, bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel kültür konulu araştırmada, yazarlar araştırmanın genel amacını toksik liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak olarak belirlemiş, araştırmanın diğer amacının ise örgütsel kültürünün, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve bağlılık gibi iş çıktıları ile toksik liderlik arasındaki ilişkinin aracılık etkisini incelemek olarak saymışlardır. Araştırma neticesinde genel kanının aksine toksik liderliğin iş tatmini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderlik çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Lider ne kadar toksik olursa işten ayrılma niyetini o kadar fazladır. Toksik liderlik örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkilidir. Araştırmada aracılık etkisinin ise kısmi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre test edilen tüm ilişkilerdeki kısmi arabuluculuk, çalışanların bir lideri toksik olarak deneyimlemelerinin, organizasyonun kültürü üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Bu şekildeki bir örgüt kültürü, işyerlerine daha az bağlı olan ve işyerinden memnun olmayan çalışanların oluşmasına ve çalışanların örgütten ayrılmak istemesine neden olabilmektedir.

Nafei (2019) Mısır'da eğitim hastanelerinde yaptığı çalışmada toksik liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkileri olduğunu ifade etmektedir. Buna göre; toksik liderlik iş

tatminini, çalışan performansını, örgütsel bağlılığı azaltır, çalışanlarda strese, tükenmişliğe, motivasyon eksikliğine ve işe devamsızlığa, işten ayrılma niyetine ve sağlık sorunlarının oluşmasına neden olur.

Gallus vd.nin (2013) yaptığı “Dayanılmaz Zulüm: Toksik Liderliğin Amerika Birleşik Devletleri Askeri Birimleri ve Askerleri Üzerindeki Etkisinin Çok Düzeyli Bir İncelemesi.” başlıklı makalede, araştırmacılar toksik liderliğin örgüt kültürü üzerinede negatif etkisi olduğu ve örgüt kültürünün toksik liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yazarlar, toksik liderlerin örgütte olumsuz örnek olduğu ve bunun sonucu olarak askerlerin birbirlerine karşı daha az medeni davranışlar sergilediği sonucuna ulaştıklarını belirtmişlerdir. Azalan örgüt kültürünün sonucu olarak, askerlerin düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık şeklinde işle ilgili tutumları bozulmuştur.

Fitzgibbons (2018) ise yaptığı araştırmada toksik liderliğin örgütsel iklime zarar verdiğini ifade etmiştir.

Kırca (2021) çalışmasında liderlerinin toksik davranışlarına maruz kalan çalışanların sessizlik davranışı gösterdiği, liderlerinin toksik davranışlarına maruz kalan çalışanların iş motivasyonlarında azalma olduğu, pozitif psikolojik sermayenin artması ile çalışanlardaki örgütsel sessizlik davranışının azaldığı, pozitif psikolojik sermayenin artışına paralel olarak çalışanların iş motivasyonlarında da artış olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çeliker (2020) ise çalışmasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde, duygusal tükenme seviyelerinin ve toksik liderlik algılarının etkili olduğu, lider üye etkileşimi ve toksik liderlik algısı yüksek bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu, toksik liderlik algısı yüksek fakat liderleri ile kötü etkileşim içerisinde olan çalışanların vatandaşlık davranışında bulunma seviyelerinin ise düşük olduğu, yüksek ve düşük iş stresi seviyelerine sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yalçınsoy ve Işık (2018) “toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma” başlıklı yaptıkları araştırma sonucunda, toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilere ulaşmışlardır. Ayrıca, toksik liderliğin bazı boyutlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu bazı boyutlarının ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre kamuya hizmet veren bir kurum olan halk kütüphanelerinde toksik liderlik ile mücadele edilmesi, kurumda çalışanların örgütsel özdeşleşmesini ve iş performansını arttıracaktır.

Toksik liderlikle baş edebilmek için kurumda en tepeden en aşağıya kadar her kademedede

yönetici atanmasında atanacak kişinin toksik liderlik özellikleri taşıyıp taşımadığının tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bundan dolayı kurumların insan kaynakları departmanlarına büyük önem düşmektedir. Örgütlerde toksik davranış gösteren kişilerin belirlenip, örgütten uzaklaştırılması örgütün ve çalışanların verimliliği, örgütün ve çalışanların ömrünün uzun olması açısından büyük önem arz etmektedir. Yılanın başını küçükken ezeceksin atasözünde olduğu gibi, toksik kişi örgüt içinde yerleşip terfi ettikçe mücadele etmek zorlaşacaktır. Onun için daha en başta toksik şahsı belirleyip örgütten uzaklaştırmak kurumun geleceği için büyük önem arz etmektedir. Örgütte toksik lideri tespit etmek için çalışanlara sık sık memnuniyet anketi yapılması, çalışanların sık sık fikirlerinin alınması faydalı olacaktır. Kurumda astlarına zorba davranan, tehdit eden, bağırarak, günlük ruh hali işyerindeki havayı belirleyen, dedikodu yapan, insanları küçük düşüren, zayıf insan ilişkileri olan kişiler toksik olarak adlandırılabilirler. Eğer kurumda bu tür kişiler varsa hatta kurumda işler çok iyi gidiyor olsa bile üst yönetim tarafından görmezden gelinmemeli, durum kabullenilmemelidir. Eğer kurum/işletmede finansal durum kötüye gidiyor ve ödemeler donduruluyor, işletme küçülmeye gidiyorsa bu gibi durumlar kurumda toksik liderin güçlenmesine yol açmaktadır. Eğer kurumda yüksek işçi devir daimi, sönük bir iş ortamı, işe devamsızlıkta artma, çalışanlarda umutsuzluk, mutsuzluk, depresyon, öfke patlaması gibi olumsuz durumlarda artış varsa üst yönetim bunu ciddiye alıp çalışılan departmanda ya da kurum genelinde toksik lideri belirlemeye çalışmalı ve önlem almalıdır. Çünkü bir departmanda idareci konumunda bulunan toksik lider, kıvrak zekası, insanları yıldırma, bezdirme gibi davranışlarla örgüte kısa vadede katkısı oluyor gibi görünsede uzun vadede örgüte ciddi zarar verecektir.

Çalışma; literatürde boş zamanların değerlendirildiği rekreasyonel faaliyetlerin yapıldığı bir kurum olan halk kütüphanelerinde yapılması ve alan yazında söz konusu işletmelerde tüm bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamış olması açısından önem arz etmektedir. Bu sebeple; çalışmanın ilgili literatüre ve uygulamaya yönelik katkılarının olacağı ve ilerde yapılacak diğer çalışmalara ışık tutması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma kamuya hizmet veren boş zamanların değerlendirildiği rekreasyonel faaliyetlerin yapıldığı bir kurum olan kütüphanelerde yapılmış olup, ilerde yapılacak araştırmaların özel kütüphanelerde ya da diğer rekreasyon işletmeleri veya kurumlarda yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

Allafchi, N. (2017). "Effect of Democratic Leadership Style on Management of Communication with Customers in Melli Banks of Hamedan". *International Journal of Cultural and Social Studies*

- (IntJCSS). Volume: 3. No:2. Pages: 168-179.
- Alshammari, A., Almutairi, N. N. ve Thuwaini, S. F. (2015). "Ethical Leadership: The Effect on Employees". *International Journal of Business and Management*. Volume: 10. No: 3. Pages: 108-116.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). "Toxins in the workplace: affect on organizations and employees". *Corporate Governance*. Vol: 7. No: 1. Pages: 17-28.
- Arlı, Ö. (2019). *Öz Kendilik Değerlendirmesinin, Sinizm, İş Tatmini ve Tükenmişliğe Etkisinde Toksik Liderliğin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. Sayfa: 1-190.
- Aronson, E., Wilson, T. D., ve Akert, R. M. (2005). *Social Psychology*. Fifth Edition. New Jersey, USA: Pearson Education Inc. Pages: 284-285.
- Arslanoğlu, İ. (2016). *Bilimsel Yöntem ve Araştırma Teknikleri Ders Notları*. Ankara: Gazi Kitabevi. Sayfa: 115.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and the Organization". *The Academy of Management Review*. Vol: 14. No: 1. (Jan., 1989). Pages: 20-39.
- Ashforth, B. (1994). "Petty Tyranny in Organizations". *Human Relations*. Vol: 47. No: 7. Page: 772.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Yayınevi. Sayfa: 23-178.
- Ayan, A. (2015). "Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Aralık 2015. Cilt: 10. Sayı: 3. Sayfa: 117-142.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T. C. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlanması ve Ekonomisi. Rize. Sayfa: 1-134.
- Bakan, İ. ve Yılmaz, Y. S. (2019). "Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 9. Sayı: 2. Sayfa: 1-12.
- Balcı, A. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 15. Baskı. Ankara: Pegem Akademi. Sayfa: 279-283.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim. Sayfa: 44-101.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi. Sayfa: iiv-42.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F. ve El Rawas, A. S. (2018). "Toxic Leadership And Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect Of Followers' Trust And Commitment In The Middle East". *International Journal of Business and Society*. Volume: 19. No: 3. Pages: 793-815.

- Bell, R. M. (2017). *The Dysfunction Junction: The Impact Of Toxic Leadership On Follower Effectiveness*. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). School of Business & Leadership Regent University. Virginia Beach, USA. Pages: 30-87.
- Benligiray S. (2004). *Performans Değerlemesi*. (Ed. Ramazan Geylan). İnsan Kaynakları Yönetimi (Sayfa: 139-162) Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No. 820. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Güncellenmiş 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık. Sayfa: 179-229.
- Box, J. E. (2012). *Toxic Leadership in the Military Profession*. Strategy Research Project. U.S. Army War College. Carlisle Barracks, Pennsylvania. USA. Pages: 1-34.
- Buil, I., Martínez, E. ve Matute, J. (2019). “Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality”. *International Journal of Hospitality Management*. Volume: 77. January 2019. Pages: 64-75.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt: 32. Sayı: 32. Pages: 470-483.
- Cerit, Y. (2009). “The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers’ Job Satisfaction”. *Educational Management Administration & Leadership*. Volume: 37. Issue: 5. Pages: 600-623.
- Charbonnier-Voirin, A. ve Roussel, P (2012). “Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Volume: 29. Issue: 3. September 2012. Pages: 280-293.
- Chua, S. M. Y. ve Murray, D. W. (2015). “How Toxic Leaders Are Perceived: Gender and Information-Processing”. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol: 36. Iss: 3. Pages: 292-307.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., ve Reardon, J. (2013). “Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment”. *Journal of Service Science (JSS)*. Volume: 6. No: 1. Pages: 139–152.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KOSBED)*. Sayı: 28. Sayfa: 21-34.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız V. (2015). “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 4. Sayı: 1. Sayfa: 249-268.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A (2018). “Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 31. Sayfa: 15-28.
- Çınar, Ö (2019). *Yapısal Eşitlik Modeli : Örnek Bir Uygulama: Çok Değişkenli Analiz Metotları: Yapısal Eşitlik Modellemesi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Birinci Baskı. İstanbul: Hiperyayın. Sayfa: 180-181.

- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt: 9. Sayı: 1. Ocak 2008. Sayfa: 35-46.
- Davis, K. (1977). *İşletmede İnsan Davranışı. Örgütsel Davranışı Örgütsel Davranış*. (Çevirenler: K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028. (Eserin Orijinali 1977'de yayımlandı). Sayfa: 13-141.
- Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul. Sayfa: 1-219.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı. Gaziantep. Sayfa: 1-113.
- Demirtaş, Z., ve Küçük, Ö. (2019). "Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 47. Sayfa: 41-58.
- Dinç, M. A. (2019). *Zehirli Liderliğin Bazı Öncülleri ve Ardılları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ankara. Sayfa: 1-151.
- Ding, F., Li, D. ve George, J. F. (2014). "Investigating the Impacts of IS Strategic Leadership on Organizational Benefits from the Perspective of CIO Strategic Roles". *Information and Management*. Volume: 51. Issue: 7. Pages: 865-879.
- Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, And Organizational Cynicism*. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). University of San Diego. School of Leadership and Education Sciences. USA. Pages: 37.
- Dobbs, J. M. ve Do, J. J. (2019). "The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates". *Armed Forces & Society*. Volume: 45. Issue: 1. January. Pages: 3-26.
- Dunn, D. S. (2001). *Statistics and Data Analysis for Behavioral Sciences*. 1st Edition. NewYork, USA: McGraw Hill Companies. Pages: 205-222.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model". *The Leadership Quarterly*. Volume: 18. Issue: 3. June 2007. Pages: 207-216.
- Elenkov, D. S. (2002). "Effects of leadership on organizational performance in Russian companies". *Journal of Business Research*. Volume: 55. Issue: 6. June 2002. Pages: 467-480.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve Kaotik Liderler İle Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul. Sayfa: 1-105.

- Erdoğan, N. S. (2020). *Algılanan Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Etkileşimi: Medya Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı. İstanbul. Sayfa: 1-103.
- Eren, M. Ş. ve Titizoglu, Ö. Ç. (2014). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)*. Nisan 2014. Yıl: 14. Sayı: 27. Sayfa: 280.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Tekirdağ. Sayfa: 1-126.
- Fallatah, F., Laschinger, H. K. S. ve Read, E. A. (2017). "The Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Occupational Coping Self-efficacy on New Graduate Nurses' Job Turnover Intentions in Canada". *Nursing Outlook*. Volume: 65. Issue: 2. Pages: 172-183.
- Fındıklı, M. A. (2014). "Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. Yıl : 25. Sayı : 77. Aralık 2014. Sayfa:136-157.
- Fitzgibbons, K. A. (2018). *The Relation Between Toxic Leadership And Organizational Climate: An Investigation Into The Existence Of Toxic Leadership Within An Organization And The Effects Those Toxic Elements Have On Organizational Climate*. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). Indiana Institute of Technology. College of Professional Studies. USA. Pages: 151.
- Flynn, G. (1999). "Stop toxic managers before they stop you!". *Workforce*. August. Vol: 78. No: 8. Pages: 44-46. www.workforce.com/articles/print/stop-toxic-managers-before-they-stop-you Erişim Tarihi: 04.05.2016.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal Psikoloji*. 4. Baskı. (Çeviren: Ali Dönmez). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları. (Eserin orijinalinin yayım tarihi belirtilmemiş). Sayfa: 535-558.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., ve Antolic, E. (2013). "Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members". *Military Psychology*. Vol: 25. No: 6. Pages: 588-601.
- Groves, K. S. (2006), "Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change". *Leadership & Organization Development Journal*. Volume: 27. No: 7. Pages: 566-583.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. 7. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Sayfa: 373-395.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz*. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Sayfa: 107-317.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel Spor Salonu Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Spor Yönetimi Programı. Denizli. Sayfa: 1-95.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River. Pages: 666-693.
- Harwiki, W. (2016).” The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 219. Pages 283-290.
- Hilton, S.K., Arkorful, H. ve Martins, A. (2021). “Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward”. *Management Research Review*. Volume: 44. No: 7. Pages: 1042-1058.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal Psikoloji*. 1. Baskı. (Çevirenler: İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez). Ankara: Ütopya Yayınları. (Eserin Orijinali 2005’de yayımlandı). Sayfa: 304-342.
- Hussain, T. ve Ali, W. (2012). “Effects of servant leadership on followers job performance”. *Sci., Tech. and Dev*. Volume: 31. Issue: 4. Pages: 359-368.
- İlhan, H. (2019). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Karabük. Sayfa: 1-154.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Kocaeli. Sayfa: 1-118.
- İşcan, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. (11) 2006. Sayfa: 160-177.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. ve Roberts, J. A. (2009) “Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson’s Turnover Intention”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Volume: 29. Issue:4. Pages: 351-365.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. ve Lee, G. (2013). “The effects of leadership style on employee well-being in hospitality”. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 34. Pages 9-18,
- Karaman, P. (2020). *Sosyal Bilimlerde İstatistik Excel ve SPSS Uygulamaları*. (Editör: Fatih Orçan). 1. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık. Sayfa: 29.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü Liderlik. Nedir, Nasıl Gerçekleşir, Niçin Önemlidir?* (Çeviren: Fadime Kahya). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. (Eserin Orijinali 2004’de yayımlandı). Sayfa: 4-252.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L ve Cialdini, R. B (2005). *Social Psychology Unraveling The Mystery*. Third Edition. Boston, United States of America: Pearson Education Inc. Pages: 393-418.
- Khuong, M. N. ve Hoang, D. T. (2015). “The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in

- Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam”. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. Volume: 6. No: 4. Pages: 201-217.
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algularının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları*. T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli. Sayfa: 1-216.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü*. T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. Sayfa: 1-150.
- Kirkman, B. L. ve Rosen B. (1999) “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”. *Academy of Management Journal*. Volume: 42. Issue: 1. Pages: 58-74.
- Koçak, D. R ve Özudogru, H. (2012), “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 1. Sayfa: 76-88.
- Kusy, M. E. ve Holloway, E. L. (2009). *Toxic Workplace! – Managing Toxic Personalities And Their System Of Power*. First Editon. San Francisco. USA: Jossey-Bass AWiley Imprint. Pages: 1-231.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Elazığ. Sayfa: 1-222.
- Lee, C-C., Wu, C-C. ve Lee, H-M. (2009). “Factors that influence employees’ organizational identity after M & A: The acquirer and acquired perspective”. *African Journal of Business Management*. November 2009. Vol: 3 (11). Pages: 695-704.
- LiLin., ve ShiQian, W. (2018). “Factors Affecting the Job Performance of Employees at Work Place in the Higher Education Sector of China”. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Volume: 8. Issue: 1. January 2018. Pages: 219-223.
- Lipman-Blumen, J. (2005). “The Allure of Toxic Leaders: Why We Followers Rarely Escape Their Clutches”. *Ivey Business Journal*. January/February 2005. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-allure-of-toxic-leaders-why-followers-rarely-escape-their-clutches/> Erişim Tarihi: 29.10.2016.
- Lyons, J. B. ve Schneider, T. R. (2009). “The effects of leadership style on stress outcomes”. *The Leadership Quarterly*. Volume 20, Issue 5, October 2009, Pages 737-748.
- Lu, C. S. ve Lin, C. C. (2014). “The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context”. *Journal of Business Ethics*. Volume: 124. Pages: 209–223.
- Maden, F. M. (2019). *Toxic Workplaces, Toxic Leaders And Effect On Organizational Commitment And*

- Employee Performance*. (Unpublished Master's Thesis). The Republic of Turkey Bahçeşehir University Social Sciences Institute Mba Program. İstanbul. Pages: 1-135.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification". *Journal of Organizational Behavior*. Volume:13. Issue: 2. March 1992. Pages: 103-123.
- Mahdi, O. R. ve Almsafir, M. K. (2014). "The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume: 129. Pages: 289-296.
- Morçin, S. E. ve Morçin, İ. (2013). "Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 5. Sayı: 4. Sayfa: 71-86.
- Motowidlo, S. J. (2003). "*Job Performance*". (Editors: Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski). (Editor-in-Chief: Irving B. Weiner). *Handbook of Psychology Industrial And Organizational Psychology*. Second Edition. Volume: 12. Hoboken, New Jersey. USA: John Wiley & Sons, Inc. Pages: 39-53.
- Nafei, W. A. (2019). "The Impact of Toxic Leadership on Job Attitudes A Study on Teaching Hospitals in Egypt". *International Journal of Case Studies*. Volume 8, Issue 2–Feb-2019. Pages: 45-58.
- Namie, G., ve Namie, R. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc. Pages: 12-20.
- Öge, H. S. ve Karasoy, H. A. (2016). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi. Sayfa: 161.
- Paltu, A., ve Brouwers, M. (2020). "Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry". *SA Journal of Human Resource Management*. Volume: 18. Pages: 1-11.
- Pandey, J. (2019). "Factors affecting job performance: an integrative review of literature". *Management Research Review*. Vol: 42. No: 2. Pages: 263-289.
- Pardo, A., ve Román, M. (2013). "Reflections on The Baron And Kenny Model of Statistical Mediation". *Anales de Psicología*. Volume: 29. Number: 2. Pages: 614-623.
- Pelletier, K. L. (2012). "Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter?". *The Leadership Quarterly*. Volume: 23. Issue: 3. June 2012. Pages: 412-424.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007): "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions". *Multivariate Behavioral Research*. Volume: 42. Number:1. Pages: 185-227.
- Rayner, C., ve Cooper, C. (1997). "Workplace bullying: myth or reality—Can we afford to ignore it?". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol: 18. No: 4. Pages: 211-214.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 5. Sayı: 3. Sayfa: 442-459.

- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H. H. ve Yaseen, S. (2013). "Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan". *Middle-East Journal of Scientific Research*. 17 (9). Pages: 1200-1208.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. (Unpublished Master of Science Thesis). The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park. USA. Pages: 1-57.
- Schmidt, A. A. (2014). *An Examination Of Toxic Leadership, Job Outcomes And The Impact Of Military Deployment*. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park. USA. Pages: 1-57.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modelling*. (2nd Edition). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Pages: 81-84.
- Sigler, T. H. ve Pearson C. M. (2000) "Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment". *Journal of Quality Management*. Volume: 5. Issue: 1. Pages:27-52.
- Singh, N., Sengupta, S. ve Dev, S. (2019). "*Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership*". (Editors: Maria Fors Brandebo and Aida Alvinus). *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. London, United Kingdom: IntechOpen. Pages: 148-152.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). "The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior". *Journal of Occupational Health Psychology*. 2007, Vol. 12, No. 1. Pages: 80-92.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). "*Job Performance*". (Edited by: Julian Barling - Cary L Cooper). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume One: Micro Approaches*. London. England: Sage Publications Inc. Pages: 427-447.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, G. F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Ölçme Aracı Hazırlama*. Birinci Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık. Sayfa: 62-221.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Genişletilmiş 4. Baskı. Konya: Eğitim Akademi. Sayfa: 307.
- Taşkın, Ç. ve Akat, Ö. (2010). *Araştırma Yöntemlerinde Yapısal Eşitlik Modelleme LISREL İle Marka Değeri Ölçümü Örnekleri*. Bursa: Ekin Yayınevi. Sayfa: 1-4.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. ve Colvin, K. (2014), "Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*. Volume: 35. No: 6. Pages: 566-583.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of abusive supervision". *Academy of Management Journal*. Vol: 43. No: 2. Apr 2000. Pages: 178-190.
- Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Birinci Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Sayfa: 141-510.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir*

- Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Sayfa: 111-133.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Volume: 115. Issue: 2. July 2011. Pages 204-213.
- Webster, V., Brough, P., Daly, K. ve Myers, B. (2011). "Consequences of Toxic Behaviours: A Qualitative Investigation". (Editor: Kevin Voges and Robert Cavanagh). *Proceedings of the 25th Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference*. Page: 1. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/563_ANZAM2011-314.PDF Erişim Tarihi: 10.02.2018.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Quorum Books. Westport, ABD. Pages: 1-189.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı İle Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul. Sayfa: 1-137.
- Yalçınsoy, A., ve Işık M. (2018). "Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişisine Yönelik Bir Araştırma". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. Cilt: 17. Sayı: 3. Sayfa: 1016-1025.
- Yelboğa, A. (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 8. Sayı: 2. Haziran 2006. Sayfa: 200.
- Yeo, A. CM. ve Carter, S. (2008). "Toxic Leaders: Inevitable or Avoidable?". *Accountants Today Malaysian Institute of Accountants*. June 2008. Volume: 21. Number: 6. Pages: 33-36.
- Yıldız, S., Baştürk, F. ve Boz, İ. T. (2014). "The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 150. Pages 785-793.
- Yılmaz, V. (2004), "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 4. Sayı: 1. Sayfa: 77-90.
- Yılmaz, Y. S. (2018). *Liderlik İle Çeşitli Örgütsel Davranış Türleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş. Sayfa: 1-116.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 17 Sayı: 2. Sayfa: 145-158.
- Yılmaz, Y. S., Bakan, İ. ve Olucak, H. İ. (2020). "Çalışanların Toksik Liderlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Stres Boyutları Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 27. Sayı: 3. Sayfa: 557-572.

Etik Kurul İzni:

Kurum: T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu

Tarih: 26/03/2021

Sayı: 16458

Toplantı No: 03

Katkı Oranı Beyanı:

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamışlardır.

Çıkar Çatışması Beyanı:

Yazarlar aralarında herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan eder.