

# Türkiye'de Toksik Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi

## Content Analysis of Postgraduate Theses Made in the Field of Toxic Leadership in Turkey

Hande ÜNÜVAR 

Bağımsız Araştırmacı, Sivas,  
Türkiye

### öz

Bu çalışma, Türkiye'de 2013-2022 yılları arasında toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerinin içerik analizi yöntemiyle incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırma verilerini, YÖK Tez Veri tabanı üzerinden "Toksik liderlik" ve "Zehirli liderlik" kavramı taraması sonucunda elde edilen lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Bu tarama sonucunda 33 tez incelenmiştir. Lisansüstü tez çalışmalarının genel bir profilini ortaya koymak için araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Buna göre elde edilen veriler üzerinde öncelikle kodlamalar yapılmış ve sonrasında ise bu kodlar 11 tema (tezlerin türü, yazım dili, yılı, üniversite, enstitü ve anabilim dalı dağılımı, araştırma yöntemleri, örneklem grubu, veri toplama araçları, ölçekleri ve tezlerde birlikte çalışılan değişkenler) altında toplanılmıştır. Bu temalar ve altında yer alan kodlar frekans analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, en fazla tezin 2021 yılında yayınlandığı ve tezlerin çoğunlukla yüksek lisans düzeyinde (n=25) olduğu görülmektedir. Toksik liderlik konusu ağırlıklı sosyal bilimler enstitüsünde (n=25) yazılan tezlerde ön plana çıktığı, ana bilim dalı noktasında İşletme Ana Bilim Dalı (n=16) ve araştırma yöntemlerinden ise nicel araştırmalar yöntemlerinin (n=28) öncelikli olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, toksik liderlik, içerik analizi, lisansüstü tezler

### ABSTRACT

This study aims to analyze the postgraduate theses in the field of toxic leadership in Turkey between the years 2013-2022 by using content analysis method. The research data consists of postgraduate theses obtained as a result of scanning the concept of "Toxic leadership" on the YÖK Thesis Database. As a result of this scanning, 33 theses were examined. Content analysis technique, one of the research methods, was used to reveal a general profile of postgraduate thesis studies. Accordingly, coding was done on the data obtained first and then these codes were collected under 11 themes (type, language of writing, year, distribution of university, institute and department, research methods, sample group, data collection tools, scale and co-study variables in theses). These themes and the codes below were evaluated by frequency analysis. As a result of the analysis, it is seen that the most theses were published in 2021 and the theses were mostly at the master's level (n=25). It is seen that the subject of toxic leadership is prominent in the theses written in the social sciences institute (n=25), the Department of Business Administration (n=16) is the priority for the department, and the quantitative research methods (n=28) are the priority among the research methods.

**Keywords:** Leadership, toxic leadership, content analysis, postgraduate theses

### Giriş

Liderlik kavramının tarihsel geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan gruplarının sahip oldukları yaşam tarzları liderlere her zaman ihtiyaç duyulmasına neden olmuş ve bu durum farklı liderlik modellerini ortaya çıkarmıştır (Kırmaz, 2010, s. 207). Liderlik konusu, alan yazında genellikle olumlu yönleriyle, örgütsel açıdan faydalarıyla ele alınmakta ve davranışlarının pozitif çıktıları üzerine odaklandığı görülmektedir (Çankaya, 2020, s.267). Ancak her ne kadar çalışmalarda liderlerin olumlu özellikleri üzerine yönelinse de olumsuz liderlik özelliklerine sahip kişiler de örgüt içerisinde sıkça rastlanılmaktadır (Bakan & Yılmaz, 2019, s. 3). Bu liderlik özellikleri iyi tarafı bulunmayan ve çevresine zarar veren bir yapıyı ele almaktadır (Güldü & Aksu, 2016, s. 92). Bahsedilen olumsuz liderlik özelliklerinden biri olan toksik liderlik, yazında özellikle son dönemlerde dikkat çeken bir kavram olup farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Toksik liderlik kavramı yazında ilk kez Whicker tarafından 1996 yılında ortaya atılmıştır (Demir, 2020, s. 32). Toksik sözcüğü Latince ve Yunanca'da zehir manasına gelen "toxic" teriminden türemiş bir kavram olup (Akça & Tuzcuoğlu, 2020, s. 259) sağlığa zarar veren madde olarak ifade edilmektedir (Yiğit, 2021). **Toksik liderlik** ise, çalışanlarına karşı kötü davranışlarda bulunan, onları aşağılayan, kendini çalışanlarından daha üstün olarak değerlendiren bir lider tipi olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2021, s. 3799). Diğer bir ifadeyle genellikle kendi çıkarlarını düşünen, başkası için empati veya duyarlılıktan yoksun olan, kendi ilgilerine odaklı başkalarını önemsemeyen narsist kişiler olarak ifade edilmektedir (Schmidt, 2008, s. 5). Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderlik, örgütteki çalışanların yaratıcılığını ve üretimini engelleyen, motivasyonunu azaltarak özgürlük alanını kısıtlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır.

Geliş Tarihi/Received: 21.02.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 14.03.2023

Yayın Tarihi/Publication Date:  
30.03.2023

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:  
Hande Ünüvar  
E-posta: hande.unuvar@gmail.com

Cite this article: Ünüvar, H. (2023). Türkiye'de toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities* 2023 4(1): 31-36.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Çelebi ve ark. (2015, s. 252-268) ise toksik liderliği, çalışanları, örgüt iklimini ve çalışma ortamını olumsuzluğa yönelten ve örgüte zarar veren liderlik tipi olarak açıklamakta ve dört alt boyutta incelemektedirler. Bu boyutlar şu şekildedir:

- **Çıkarıcılık**, kendi çıkarlarını ön planda tutma, menfaatleri doğrultusunda hareket etme, astların emek ve başarılarını üstlenmesi buna karşın hata ve başarısızlıkların sorumluluklarını onlara yıkması
- **Değer bilmezlik**, çalışanlarını önemsememe, küçümseme, kişilerarası zayıf ilişkiler kurma
- **Bencilik**, benmerkezci, diğerlerinden daha yetenekli, mükemmel olduğuna inanma, örgütün elde ettiği bütün başarıların kendisi sayesinde olduğunu düşünme
- **Olumsuz ruhsal durum** ise liderin olumsuz ruh halinin davranışlarına bunun da çalışanlar ve örgüt iklimi üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeleri ele almaktadır.

Bu çeşitli tanımlar bir araya getirildiğinde toksik liderliği tanımlayan iki faktör ortaya çıkmaktadır. İlki toksik liderin davranışları örgüt içindeki kişileri direkt ya da dolaylı olarak etkilemektedir. İkincisi ise toksik davranışlar örgütün etkililiğini olumsuz yönde etkilemektedir (Green, 2014, s. 19).

Toksik liderlerin gösterdikleri davranışlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Bayrakçı, 2017: 37; Reyhanoğlu & Akın, 2016, s. 447):

- Örgüt içerisinde sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları herhangi bir çalışandan daha çok örgütün tamamını etkiler.
- Narsist kişiliğe sahiptirler.
- Çalışanların moralini bozucu etkiye sahiptirler, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilerler.
- Örgüt içinde çoğunlukla negatif bir iklim oluştururlar, bundan habersizlerdir ya da umursamazlar.
- Başkalarına karşı duyarlı değildirler, empati yetenekleri gelişmemiştir.
- Kendi görüşlerinin kesin doğru olduğuna inanırlar ve çıkarları için başkalarını kullanmaktan çekinmezler.
- Üslup bakımından altında çalışan kişilere karşı istismarcı olabilir ve kötü söz/hakaret içerikli konuşmalar yapabilirler.
- Çalışanlarına karşı, onları küçümseyen ve aşağılayan bir ses tonu kullanır ve astlarına sürekli emirler verirler.
- Çalışanların başarısını kendi başarısı gibi gösterir, olası problemleri çalışanlara yüklemektedirler.
- Kararsız ve tutarsız kişilerdir. Söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle örtüşmez.
- Başkalarına güvenmezler.
- Bir problem ortaya çıktığında genellikle ya üstünü örterler ya da suçlayacak birini bulurlar.
- Genellikle etkileyici, başarılı sunumlarla kendi yöneticilerinin desteğini kazanmayı sağlarlar. Üstlerinin yanında zehirli davranışlar sergilemezler.
- Örgütü, her yönü ile her zaman sıkı bir kontrol altında tutarlar. Çalışanları, verilen emirleri gerçekleştirecek ve hiçbir şeyi sorgulamayacak bir robot olarak görürler.

Toksik liderlik hakkında yapılan araştırmalarda, bu liderlerin özelliklerini açıklama amacı ile yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, kaba liderlik, narsistik liderlik gibi bazı liderlik özelliklerinin birlikte sayıldığı ve bu liderlik özelliklerinin toksik liderlik yapılarını şekillendirdiği ifade edilmektedir (Çelebi ve ark., 2015; Bayrakçı, 2017; Yalçınsoy & Işık, 2018). Buna göre toksik (zehirli) liderlik, kasıtlı ya da kasıtlı olmayarak belirtilen liderlik türlerinin özellikleri dâhilinde bulunan zararlı, yıkıcı, kötü ve ben merkezci davranışlar sergileyen, örgüt

iklimini ve örgüt kültürünü olumsuz etkileyen ve çevresine kalıcı yönde zarar veren bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Bayrakçı, 2017, s. 36-37).

Örgütlerde toksik liderler tarafından yapılan davranışlar hem örgütü hem de çalışanları için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Toksik liderlik davranışı sergileyen yöneticinin çalışanlarda sinirlilik, odaklanma problemi yaşama, iş başında stres, kaygı ve depresyon gibi bazı olumsuz davranışlara yol açtığı görülmektedir (Appelbaum & Roy-Girard, 2007; Bakan, Yılmaz & Olucak, 2020; Çiçek & Almalı, 2020). Bunun sonucunda da çalışanların örgüte bağlılıklarının azalma, örgüte güveninde zedelenme, performans ve verimliliklerinde düşme, çatışma ve saldırgan davranışlar geliştirme, işten ayrılma niyetinde artma ve örgüte karşı sinik davranışlar geliştirme görülebilmektedir (Mehta & Maheshwari, 2013; Saqib & Arif, 2017, s. 83; Yalçınsoy & Işık, 2018, s. 1019; Bozkurt ve ark., 2020, s. 711; Çankaya & Çiftçi, 2020).

Yazındaki çalışmalara bakıldığında son yıllarda toksik liderlik konusuna yönelik araştırmaların arttığı görülmektedir. Konuya yönelik en son yapılan çalışmalara bakıldığında, Karakaya (2021) sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin toksik liderlik algılarını değerlendirmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Kaya ve arkadaşlarının (2021) kamu sektörü çalışanları üzerine yürütmüş oldukları çalışmalarında toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerinden anlamlı bir etkisi olduğu sonucunda elde etmişlerdir. İlhan ve Çelebi (2021) ise öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Canbolat ve arkadaşlarının (2021) konuya yönelik yaptıkları başka bir çalışmada ise toksik liderlik algısı ile performans ve kariyer bağlılığı arasında bir ilişki olmadığı sonucunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte yazında toksik liderlik konusuna yönelik yapılan içerik analizleri de incelenmiştir. Toksik liderlik konusunda içerik analizi yapan çalışmalara bakıldığında ise, Arıbaş'ın 2021 yılında bu konuya yönelik bir araştırma yaptığı görülmektedir. Araştırmada 2015-2020 yılları arasında yer alan 25 (18 makale ve 7 tez) çalışmaya yer vermektedir. Araştırmada konuya yönelik çalışma yılına, konuyla ilgili ele alınan değişkenlere, yazar sayısına, örneklem sayısı, örneklem türü, veri toplama, veri analizi ve kaynak sayısına bakıldığı görülmektedir. Bu araştırma dışında konuya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde başka bir araştırmada içerik analizine yönelik bir bulguya rastlanılmamıştır. Özellikle de Türkiye'de toksik liderlik konusu hakkında lisansüstü tezlerin içerik analizini ele alan bir çalışmaya denk gelinmemiştir. Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde bu çalışmanın amacı geçmişten günümüze kadar toksik liderlik konusuna yönelik Türkiye'de yapılan lisansüstü tezlerin içerik analizini gerçekleştirmektir. Böyle bir çalışmanın yapılmasının yazındaki bu boşluğu dolduracağı düşünülmekte olup çalışmanın niteliğini, özgünlüğünü ve önemini artırıcı etken olarak görülmektedir.

### Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, özellikle son dönemlerde ulusal yazında dikkat çeken toksik liderlik konusuyla ilgili yapılmış olan ulusal lisansüstü tezleri incelemektir. Bu sayede şimdiye kadar konuyla ilgili yapılan tezlerin genel bir haritası çıkarılarak bundan sonraki yapılacak çalışmalara yol göstermesine katkı sağlanacaktır. Çalışmanın kapsamında verilerin toplanılmasında nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.189). Bu doğrultuda Yükseköğretim

Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezinde 2013-2022 yılları arasında toksik liderlik konusunda yer alan lisansüstü tezler incelenmiştir. Tezler, tarama terimi kısmına “toksik liderlik” ve “zehirli liderlik” yazılarak kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Tezlerin taranması ve erişimi 21 Mart 2022 tarihinde tamamlanmıştır. Bu kapsamda 33 adet lisansüstü tez çalışmasına ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları bu tezler üzerinden elde edilmiştir. Çalışmada, verilerin analizi için nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, metin verilerinin kodlama, tema veya örtülerinin ortaya konulması amacıyla yapılan bir analiz yöntemidir (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1278). Bu doğrultuda araştırmanın ilk aşamasında, araştırmada ele alınan tezlerin hangi genel kriterler açısından inceleneceği belirlenmiştir. Bu noktada öncelikli tezler üzerindeki metinler üzerinden kodlama işlemleri yapılmıştır. Sonrasında bu kodlar belirli gruplar altında toplanarak temalar oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar 11 tema altında toplanmıştır. Bu temalar; tezlerin türü, tezlerin yazım dili, tezlerin yılı, tezlerin üniversite dağılımları, tezlerin enstitü dağılımı, tezlerin ana bilim dalı dağılımı, tez araştırma yöntemi, tezde kullanılan ölçekler, tez örneklem grubu, tezlerde kullanılan veri toplama araçları ve tezlerin çalışıldığı değişkenler şeklinde oluşturulmuştur. Bu temalar ve altında yer alan kodlar içerik analizi teknikleri içerisinde oldukça sık tercih edilen frekans analizi ile değerlendirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

## Bulgular

Yapılan araştırmada toksik liderlik konusuna yönelik toplam 33 lisansüstü teze ulaşılmıştır. Tezlerin türüne göre dağılımı aşağıdaki Tablo 1’ de değerlendirilmektedir.

**Tablo 1. Lisansüstü Tezlerin Türüne Göre Dağılım**

Tez Türü	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Yüksek Lisans	25	75.8
Doktora	8	24.2
Toplam	33	100

Tablo 1’deki sonuçlar incelendiğinde, hazırlanan lisansüstü tezlerden 25’i yüksek lisans, 8’i ise doktora tezi olduğu görülmektedir. Yayınlanan tezlerin büyük bir bölümünün yüksek lisans tezi (%75,8) olduğu tespit edilmiştir. Bu tezlerin yazım dili incelendiğinde ise, toksik liderlik konusuyla ilgili yapılan tezlerin 31’inin (%94) Türkçe dilinde, 2’sinin (%6) ise İngilizce dilinde yazıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 2. Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı**

Yıl	Frekans (Sıklık)	Yüzde
2013	1	3
2014	-	-
2015	1	3
2016	-	-
2017	2	6.1
2018	3	9.1
2019	9	27.3
2020	7	21.2
2021	10	30.3
Toplam	33	100

Tablo 2’ de toksik liderlik üzerine yapılan lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımı incelendiğinde, konu ile ilgili yazılan ilk tezin 2013 yılında tamamlandığı görülmektedir. 2017 yılı ve sonrasında ise konuya yönelik çalışmalarda giderek bir artış yaşanmaktadır. Bu durum toksik liderlik konusunun özellikle son beş yıl içerisinde araştırmacıların ilgisini çektiğini göstermektedir.

**Tablo 3. Lisansüstü Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı**

Üniversiteler	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Niğantaşı Üniversitesi	1	3
Kocaeli Üniversitesi	4	12.1
İstanbul Esenyurt Üniversitesi	1	3
Beykent Üniversitesi	3	9.1
Marmara Üniversitesi	3	9.1
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi	1	3
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi	1	3
Bahçeşehir Üniversitesi	2	6.1
Karabük Üniversitesi	1	3
Pamukkale Üniversitesi	2	6.1
İnönü Üniversitesi	1	3
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1	3
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	3	9.1
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	1	3
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	2	6.1
Akdeniz Üniversitesi	1	3
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1	3
Fırat Üniversitesi	1	3
Aksaray Üniversitesi	1	3
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	1	3
Siiirt Üniversitesi	1	3
Toplam	33	100

Tablo 3’de tezlerin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde, dört teze Kocaeli Üniversitesi’nin (%12.1) ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Devamında ise üç teze Beykent Üniversitesi (%9.1), Marmara Üniversitesi (%9.1) ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi (%9.1) yer almaktadır.

**Tablo 4. Lisansüstü Tezlerin Bağlı Olduğu Enstitüye Göre Dağılımı**

Enstitü	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	5	15.1
Sosyal Bilimler Enstitüsü	25	75.8
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	3	9.1
Toplam	33	100

Tablo 4’te bağlı olduğu enstitüye göre tezlerin dağılımı yer almaktadır. Hazırlanan tezlerin 25’i Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5’i Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 3’ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü bünyesinde hazırlanmıştır. Hazırlandığı enstitüye göre tezlerin dağılımı incelendiğinde; en fazla “Sosyal Bilimler Enstitüsü” (%75.8) bünyesinde lisansüstü tezin hazırlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5’te tezlerin hazırlandığı ana bilim dallarına göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 5. Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalına Göre Dağılımı**

Ana Bilim Dalları	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Psikoloji Ana Bilim Dalı	1	3
İşletme Ana Bilim Dalı	16	48.5
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı	2	6.1
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı	8	24.2
Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı	1	3
İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı	1	3
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı	1	3
Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı	1	3
Yönetim ve Organizasyon (Savunma Yönetimi) Ana Bilim Dalı	1	3
Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı	1	3
Toplam	33	100

Tablo 5 incelendiğinde, ilk dikkat çeken noktanın toksik liderlik konusunun ağırlıklı olarak İşletme Ana Bilim Dalında (%48.5) çalışılmış olmasıdır. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı (%24.2) ve

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı (%6.1) ise devamında yer almaktadır. Belirtilen ana bilim dalları dışında yer alan diğer ana bilim dalları ise 1'er adet tez ile toplam dağılım içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 6. Lisansüstü Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı**

Araştırma Yöntemleri	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Nitel	2	6.1
Nicel	28	84.8
Karma (Nitel-Nicel)	2	6.1
Kavramsal	1	3
Toplam	33	100

Tablo 6'da lisansüstü tezlerin araştırma yöntemleri açısından dağılımı incelendiğinde tezlerin ağırlıklı olarak nicel yöntemlerle (%84.8) gerçekleştirildiği görülmektedir. Nitel ve karma (nitel-nicel) yöntemleri kullanan tezlerin sayısı ise iki adettir. Bu yöntemleri kullanan tez sayılarının az olmasının sonraki çalışmalar için bir yol gösterici olarak düşünülmesi, toksik liderlik konusunun farklı yöntemlerle değerlendirilmesi adına dikkat çekmektedir. Ayrıca toksik liderlikle ilgili kavramsal çalışma yapan bir adet tez çalışması bulunmaktadır.

**Tablo 7. Lisansüstü Tezlerde Kullanılan Toksik Liderlik Ölçeklerinin Dağılımı**

Ölçekler	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Schmidt (2008)	7	23.3
Dobbs (2014)	1	3.3
Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)	21	70
Çeliker (2020)	1	3.3
Ölçek kullanılmamış tezler*	(3)	-
Toplam	30	100

\* Ölçek kullanılmayan lisansüstü tezler toplama dahil edilmemiştir.

Nicel yöntemi tercih etmiş olan lisansüstü tezlerde kullanılan toksik liderlik ölçeklerinin yer aldığı Tablo 7'ye göre, çalışmalarda en fazla Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanıldığı görülmektedir.

**Tablo 8. Lisansüstü Tez Çalışmalarının Örneklem Grubuna Göre Dağılımı**

Örneklem Grubu	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Market Çalışanları	1	3.33
Banka Çalışanları	3	10
Sağlık Çalışanları	3	10
Uzaktan Çalışanlar	1	3.33
Öğretmenler	9	30
Medya Çalışanları	1	3.33
Otel Yöneticileri veya Çalışanları	2	6.7
Belediye Çalışanları	1	3.33
Özel Spor Salonlarında Çalışan Antrenörler	1	3.33
Yükseköğretim Kurumunda Görev Yapan Yönetici ve Lider Adayları	1	3.33
Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektöründe Çalışanlar	1	3.33
Bir Yöneticiye Bağlı Olarak Çalışan veya Daha Önce Çalışmış Kişiler	1	3.33
Hizmet ve İmalat Sektöründe Çalışanlar	1	3.33
Farklı Sektör ve Pozisyonda Çalışanlar	4	13.3
Toplam	30	100

Tablo 8'de yer alan lisansüstü tez çalışmalarında kullanılan örneklem grupları incelendiğinde farklı meslek grupları üzerinde araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda örneklem grubuna göre dağılıma bakıldığında, yoğunluklu olarak öğretmenlerle (%30) çalışıldığı akabenin de ise sırasıyla farklı sektör ve pozisyonda bulunan çalışanlar (%13.3), banka (%10) ve sağlık çalışanları (%10) yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 9. Lisansüstü Tezlerde Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Veri Toplama Araçları	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Görüşme	1	3
Anket	28	84.8
İkincil veriler	2	6.1
Görüşme-Anket	2	6.1
Toplam	33	100

Toksik liderlik konusunda yapılan lisansüstü tez çalışmalarında çoğunluklu olarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu araştırma yönteminin kullanıldığı tezlerde veri toplama aracı olarak anket (%84.8) kullanılmıştır. Birden çok araştırma yönteminin bir arada kullanıldığı karma araştırma yönteminde ise verilerin toplanılmasında görüşme ve anket (%6.1) yer almaktadır. Nitel araştırmalarda veri toplamak için ise görüşme yöntemi (%3) tercih edilmiştir.

**Tablo 10. Lisansüstü Tezlerde Toksik Liderlik Kavramıyla Çalışılan Değişkenler**

Çalışılan Değişkenler	Frekans (Sıklık)	Yüzde
Bireysel Değerler	1	1.3
Çalışmaya Tutkunluk	1	1.3
Demografik Özellikler	8	10.7
Ego	1	1.3
Hizmet İnovasyon Davranışı	1	1.3
İş Stresi	1	1.3
İş Tatmini	5	6.7
İşten Ayrılma Niyeti	4	5.3
Kişilik	1	1.3
Kuşak Farklılıkları	1	1.3
Lider-Üye Etkileşimi	1	1.3
Metanet	1	1.3
Mobbing	1	1.3
Motivasyon	3	4
Okul Etkililiği	1	1.3
Örgüt Temelli Benlik Saygısı	1	1.3
Örgütsel Adalet	2	2.7
Örgütsel Bağlılık	8	10.7
Örgütsel Depresyon	1	1.3
Örgütsel Güven	2	2.7
Örgütsel Sessizlik	4	5.3
Örgütsel Sinizm	4	5.3
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2	2.7
Öz Kendilik Değerlendirmesi	1	1.3
Performans	8	10.7
Psikolojik İyi Oluş	1	1.3
Psikolojik Sermaye	6	8
Tevazu	1	1.3
Tükenmişlik	3	4
Toplam	75	100

Tablo 10'da araştırmacıların lisansüstü tezlerinde toksik liderlikle birlikte çalıştığı değişkenler yer almaktadır. Tabloda belirtildiği üzere, demografik özellikler (%10.7), örgütsel bağlılık (%10.7) ve performans (%10.7) değişkenleri toksik liderlikle çalışılan öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bunları sırasıyla, psikolojik sermaye (%8), iş tatmini (%6.7), örgütsel sessizlik (%5.3), işten ayrılma niyeti (%5.3) ve örgütsel sinizm (%5.3) konuları takip etmektedir.

## Sonuç

Günümüzde özellikle küreselleşmeyle beraber meydana gelen birçok değişim iş hayatına da yansımaktadır. Rekabetin daha da kızıştığı bu ortamda işletmelerin değişime uyum sağlaması ve sürdürülebilirliğini koruması önemli bir amaç haline gelmektedir. İşletmelerin elinde bulundurduğu kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi bu amaca ulaşmasını mümkün kılacaktır. Amaca giden yolda



işletmelerin kullandıkları kaynakların başında ise insan gelmektedir. Çalışanların verimlilik ve performansını nelerin etkileyeceği, iş yerinde devamlılığı nasıl sağlanacağı işletmeler için önemli sorular olmaktadır. Bu noktada yapılan çalışmalara bakıldığında yazında bu sorulara cevap arayan birçok çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte liderlik yaklaşımlarının da çalışanların etkinliği ve verimliliği üzerinde önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle de çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakan liderlik yaklaşımlarından toksik liderlik, son yıllarda ilginin arttığı önemli liderlik yaklaşımlarından birisi haline gelmiştir. Bu çerçevede çalışmada, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Tez Merkezi'ne kayıtlı 2013-2022 yılları arasında toksik liderlik alanında yapılan lisansüstü tez çalışmalarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 33 lisansüstü tez analize tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda dikkat çeken bazı sonuçlar tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, toksik liderlik konusunda yapılan tez çalışmalarının 2017 yılı ve sonrasında artış gösterdiği görülmektedir. Bu durum toksik liderlik konusunun çalışanların verimliliği, performansı, örgüte bağlılığı ya da işten ayrılma niyetleri gibi konular üzerindeki etkisinin öneminin (Kahveci ve ark., 2019; Naeem & Khurram, 2020; Saqib & Arif, 2017) giderek artması daha fazla araştırmacının da ilgisini çektiğini ve bu yönde çalışmalar yaptığını gösterdiği söylenebilir. Yapılan tez çalışmalarının 25'i (%75.8) yüksek lisans tezi olduğu görülmektedir. Bu durum enstitülerin birçoğunda yüksek lisans programlarının daha yaygın olması ve doktora eğitimi alan kişilerin sayısının yüksek lisans eğitimi alanlara göre daha az olmasından kaynaklandığı şeklinde değerlendirilebilir. Analize tabi tutulan lisansüstü tezlerin yayın diline bakıldığında ise yalnızca iki tane tezin İngilizce geri kalanının ise Türkçe olduğu görülmektedir. Bu sonuç Türkiye'deki enstitülerin eğitim dilinin birçoğunun ana dilde olmasından kaynaklı bir durum olarak yorumlanabilir. Tezlerde kullanılan araştırma yöntemlerine bakıldığında ise ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemi (%84.8) tercih edilmektedir. Bu araştırma yönteminin kullanıldığı tezlerde veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Araştırmacıların anketi büyük gruplara hızlı bir şekilde uygulama fırsatının olması, elde edilen cevapların kolaylıkla ve hızlıca sayısallaştırılabilmesi ve düşük maliyet gibi avantajların sağlanması bu durumun nedenini açıklar niteliktedir. Lisansüstü tezlerde toksik liderlik kavramıyla çalışılan değişkenlere bakıldığında yirmi dokuz farklı değişkenin araştırmalarda yer aldığı görülmektedir. Demografik özelliklerin (%10.7) yanı sıra örgütsel bağlılık (%10.7) ve performans (%10.7) konusu bu çalışmalar içerisinde daha ağırlıklı olarak yer almaktadır. Yıkıcı, zararlı tutumlar sergileyen, kişilerarası ilişkisi zayıf olan bir liderin özellikle çalışanın performansını ve bağlılığını nasıl etkileyeceği örgüte nasıl yansıtacağı önemli bir çıktı olarak araştırmacıların çalışma konularını olmuştur. Ayrıca farklı birçok değişkenle toksik liderliğin değerlendirilmesi araştırmacıların bu konuya yönelik merakının çok yönlü olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Tez çalışmalarının örneklem grubuna göre dağılımına bakıldığında ise öğretmenlerin (%30) ağırlıkta olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun çoğunlukla öğretmen seçilmesi nicel olarak yeterli sayıya ulaşılabilirliğin ve bu gruba erişilebilirliğin daha kolay olmasından kaynaklı olabilir. Tezlerde kullanılan ölçeklere bakıldığında ise ağırlıklı olarak Çelebi ve arkadaşlarının (2015) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmesi ölçeğin geçerliliği ve kullanıcılara uygulanabilirliğinin kolaylığından kaynaklı olabilir. Elde edilen diğer sonuçlara bakıldığında ise, tezlerin ağırlıklı olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü (%75.8) bünyesinde hazırlandığı, üniversitelere göre dağılımında Kocaeli Üniversitesi'nin (%12.1) ilk sırada yer aldığı ve çoğunlukta İşletme Ana Bilim Dalında (%48.5) çalışıldığı görülmektedir.

Bu araştırmada da birçok araştırmada olduğu gibi bazı kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmaya sadece YÖK veri tabanında kayıt altına alınmış tezler dahil edilmiştir. Bundan sonraki araştırmacılar bu noktada sisteme yüklenecek yeni tezleri de araştırmalarına dahil ederek çalışmanın kapsamını genişletebilirler. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalarda toksik liderlikle ilgili ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanan makalelerle ilgili içerik analizi yapılabilir. Yeni çalışmalarda makaleler ve tezler karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada tezlerde hangi istatistiksel analizlerin yapıldığına bakılmamıştır. Bundan sonraki araştırma içerisine bu başlık da dahil edilebilir. Toksik liderlik konusunda lisansüstü tezleri incelediğimizde tezlerin tamamına yakının nicel analiz yöntemini kullanıldığı görülmektedir. Çalışanlarına karşı olumsuz tavır ve tutumları ifade eden toksik liderliğin bundan sonraki araştırmalarda özellikle derinlik sağlayıcı nitel ve karma araştırma yöntemleriyle ele alınması önerilmektedir. Ayrıca tezlerde toksik liderliğin nasıl önüne geçileceğine yönelik eylemsel bir araştırmaya rastlanmamıştır. Mevcut düzeyi belirlemenin yanı sıra toksik liderliğin ortadan kaldırılması ya da nasıl önüne geçileceğini amaç edinen ve sürece bağlı olarak farklı uygulamaları sınavan eylemsel araştırmalar bundan sonraki çalışmalarda yapılabilir. Tezlerde toksik liderlikle birlikte hangi değişkenlerin ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda sonraki araştırmalarda bu değişkenler dışında alandaki boşluğu belirleyerek farklı çalışmalar yapılabilir ya da daha az çalışılmış konular ele alınarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

Sonuç olarak bu araştırma toksik liderlik konusuyla ilgili tezlerde kullanılan yöntem ve yapılan uygulamaların, tercih edilen ölçek türlerinin, konuyla ele alınan değişkenlerin kısaca konuya ilişkin genel eğilimin ne olduğuna yönelik bir araştırma yaparak gelecekteki araştırmacılara yol gösterici olma yönünden değerli sayılmaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflicts of interest to declare.

**Financial Disclosure:** The author declared that this study has received no financial support.

## Kaynaklar

- Akça, İ. & Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik Liderliğin Üretkenlik Karşılığı İş Davranışları Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Model Önerisi. *Journal Of Life Economic*, 7(3), 257-268.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard D. (2007). Toxins in tThe Workplace: Affect On Oganizations And Employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Aribaş, A. N. (2021). Türkiye'de Yapılan Toksik Liderlik Çalışmalarının İçerik Analizi. *Asead 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*. 523-529
- Bakan, İ. & Yılmaz, Y.S. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Bakan, İ., Yılmaz, S. & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 557-572.

- Bayrakçı, E. (2017). A Qualitative Research on Possibility of Whistleblowing at Eliminating of Intoxication and Toxic Leadership. *Organizational Toxicity. Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Canbolat, M. A., Çelik, A. & Yılmaz, H. U. (2021). Toksik Liderlik Algısının Kariyer Bağlılığı Ve Görev Performansı İlişkisine Yönelik Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 28-40.
- Çankaya, M. (2020). Sağlık Çalışanlarında Toksik Liderlik Algısı. Babacan, H. (Ed.), İçinde: *Sosyal, Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar-3*. Ankara: Gece Kitablığı.
- Çankaya, M. & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çelebi, N., Güner, H. & Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çeliker, N. (2020). Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Veri Madenciliği Yöntemi İle İncelenmesi. Akdeniz Üniversitesi. Doktora Tezi.
- Çiçek, B. & Almalı, V. (2020). The Effect Of Toxic Leadership On Conflict In The Workplace. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 7(2), 214-235.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde Toksik Lider ve Toksik İlişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. (Special Issue), 31-35.
- Dobbs, J. M. (2014). The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness and Organizational Cynicism. Doctoral dissertation, University of San Diego, San Diego, USA.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Educational Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Güldü, Ö. & Aksu, N.E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201-223.
- Kahveci, G., Bahadır, E. & Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225-249.
- Karakaya, A. (2021). Toksik Liderlik ve Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algı Düzeyleri. *International Social Sciences Studies Journal*. 7(87).
- Kaya, N., Göncü, F. T. & Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3), 207-222.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
- Naeem, F. & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*. 5 (3), 442 – 459.
- Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Schmidt, A., A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. Master Thesis. Maryland University. Maryland, ABD.
- Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, B. (2021). Toksik Bir Lider Olabileceğinizi Düşündünüz mü?. <https://hburturkiye.com/blog/toksik-bir-lider-olabileceginizi-dusundunuz-mu>. Erişim Tarihi: 21.03.2022.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>. Erişim Tarihi: 21.03.2022.