



# Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

<https://dergipark.org.tr/pub/aruibfdergisi>



## Ulusal alan yazında toksik liderlik konusunun incelendiği lisansüstü tezlerin değerlendirilmesi

*Evaluation of postgraduate theses examining the topic of toxic leadership in the national literature*

Ayşe Şahin<sup>a\*</sup>, Ahmet Kaya<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Ardahan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ardahan, Türkiye, aysesahin@ardahan.edu.tr,

ORCID: 0000-0001-9019-4109

<sup>b</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Ardahan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, Ardahan, Türkiye, ahmetkaya@ardahan.edu.tr,

ORCID: 0000-0002-3876-3682

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale geçmişi:

Başvuru: 4 Aralık 2023

Kabul: 6 Ocak 2024

#### Anahtar kelimeler:

Toksik Liderlik,

Lisansüstü Tezler,

İçerik Analizi

#### Makale türü:

Derleme makale

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yerli literatürde Ağustos 2013-Haziran 2023 zaman diliminde yayınlanan toksik liderlik konulu tezlerin, içerik analizi tekniği ile incelenmesi, ileride toksik liderlik konusunda ulusal alan yazında çalışmak isteyen araştırmacılara kaynaklık ederek tekrarın önüne geçilmesidir. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi Veri tabanında "toksik liderlik", "toxic leadership" ve "zehirli liderlik" kelimelerinin taraması yapılmış ve toplam 44 tez değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada belirlenen temalar üzerinden veriler toplanmıştır. Veriler betimsel istatistikler kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma neticesinde, en çok tezin 2021 yılında yayınlandığı (n=11), tezlerin daha çok yüksek lisans seviyesinde (n=31) ve sosyal bilimler enstitüsüne (n=26) bağlı olarak gerçekleştirildiği, en fazla çalışmanın İşletme Ana Bilim Dalında (n=21) ve çalışmaların büyük kısmının nicel araştırma yöntemiyle (n=37) ve lisansüstü tezlerinin çoğunda iki ya da üç değişken (n=25) kullanılarak yapıldığı belirlenmiştir. Bunun yanında tezlere ait sonuç ve bulgulara da ayrıca yer verilmiştir.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 4 December 2023

Accepted: 6 January 2024

#### Keywords:

Toxic Leadership,

Post Graduate Theses,

Content Analysis

#### Article type:

Review article

### ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the theses on toxic leadership published in the national literature between August 2013 and June 2023 with the content analysis technique and to prevent repetition by providing a source for researchers who will want to work on toxic leadership in the national literature in the future. The words "toxic leadership", "toxic leadership" and "toxic leadership" were searched in the Higher Education Institution Thesis Center Database and a total of 44 theses were evaluated. Data were collected on the themes determined in the research. The data were evaluated using descriptive statistics. As a result of the research, it was determined that the most theses were published in 2021 (n=11), the theses were mostly conducted at the master's level (n=31) and affiliated to the institute of social sciences (n=26), the most studies were conducted in the Department of Business Administration (n=21) and most of the studies were conducted with quantitative research methods (n=37) and most of the graduate theses were conducted using two or three variables (n=25). In addition, the results and findings of the theses were also included.

\* Sorumlu yazar / Corresponding author

E-posta / E-mail: ayshe.shahin@googlemail.com

Atf / Citation: Şahin, A. ve Kaya, A. (2024). Ulusal alan yazında toksik liderlik konusunun incelendiği lisansüstü tezlerin değerlendirilmesi. *Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 76-85. <http://doi.org/10.58588/aru-jfeas.1399827>

## 1. Giriş

Bugün gelinen noktada, liderliğe ilişkin yapılan çalışmalar içinde, liderliğin iyi taraflarını konu eden araştırmaların yanı sıra madalyonun öteki tarafında bulunan liderliğin aydınlık olmayan tarafını da konu eden araştırmaların bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Liderliğin karanlık tarafında bulunan toksik liderlerin, zararlı, karanlık ve de olumsuz bazı özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Çeliker, 2020).

Liderliğin karanlık kısmında konumlandırılan liderlik türlerinden biri olan toksik liderliğe ilişkin akademik çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir. Bir liderlik fenomeninin toksik davranışlarını normalleştirdiği ve bu tür davranışlara süreklilik kazandırdığı müddetçe toksik olduğu öne sürülmektedir. Sosyal bir fenomen olarak görülen ve ortaya çıkmasında takipçilerin payı olan toksik liderlik, politik bir alanda veyahut çalışma ortamında ortaya çıkabilme potansiyeline sahip olan, kısacası birçok kişinin günlük hayatında tanık olabileceği, en önemli sosyal kavramlar arasında görülmektedir (Mergen ve Özbilgin, 2021).

Toksikite kurumsal yaşamın bir gerçeği olarak görülmektedir. Takipçileri ve yakınları tarafından korunan toksik liderlerin ise tespit edilmesi zor, kendi başlarına hareket etmeyen ve paydaşlardan güç alan liderler olduğu aktarılmaktadır (Goldman, 2009). Toksik liderlik, taciz edici liderlik ve işyeri zorbalığı gibi negatif liderliğin birkaç farklı ama ilişkili olan boyutlarını içeren şemsiye bir kavram olarak ele alınmaktadır (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020).

Toksik liderlik konusuna, diğer araştırma konularında olduğu gibi güncel ve sistematik derleme ve değerlendirmelere her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Yukarıda da değinildiği üzere alan yazında önemli bir yere sahip olan toksik liderliğe ilişkin, güncel verilerin de bulunduğu çalışmaların yapılmasının kayda değer olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen çalışmanın amacı, Türkiye’de yapılan toksik liderlik konulu lisansüstü tezlerinin belirlenen temalar üzerinde incelenmesi ve ulusal alan yazınında toksik liderliğine yönelik akademik yaklaşımların belirlenmesidir. Yine bu çalışmanın, gelecekte toksik liderliğe ilişkin çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterici olmasının yanı sıra tekrarın önüne de geçilmesi noktasında yardımcı olunması amaçlanmaktadır.

## 2. Literatür Taraması

Bir kelime olarak toksik, zehirli ya da zehirli maddelerle ilgili; uzun bir zaman süresince fazlasıyla zarar ve mutsuzluk veren, çok tatsız veya kabul edilemez bir kavram anlamlarına gelmektedir (Cambridge Dictionary, 2023). Toksik lider ise yıkıcı birtakım davranışlara ve fonksiyonel olmayan bazı bireysel özelliklere sahip olan ve takipçilerin, ailelerin, örgütlerin ve dahası tüm bir toplum üzerinde ciddi ve geçici olmayan zehirli etkiler bırakan, çeşitli şekil ve boyutlarda kendini gösteren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005).

Güvenilir ya da iyi özelliklere sahip liderlerin tam tersi olarak görülen toksik liderler, güvenilir liderler gibi mensubu oldukları örgütlere daha fazla ilerleme ve üretkenlik konusunda ilham vermek yerine, ilerlemeyi ve de üretkenliği engelleyecek davranışlar sergilerler (Whicker, 1996).

Toksik liderlik, astların refahı için endişe duymayan, örgütsel iklim üzerinde olumsuz etkiler bırakan bir kişilik olarak görülmektedir. Toksik liderlikte noktasında, önderi takip edenlerin, önderin ilkin kişisel menfaat aracılığıyla motive edildiğine ilişkin inancı mevcuttur (Reed ve Olsen, 2010). Örgütü ve enerjisini olumsuz etkileyen, korku dolu bir atmosfer oluşturan ve adeta örgütü felç eden toksik liderlik, benmerkezi tutumların, davranışların ve tutumların bir kombinasyonu olarak görülmektedir. Toksik liderler astlarına rehberlik ederek onları geliştirmezler, aksine güçlerini

kullanarak kontrol etmekten zevk alırlar ve başkalarını aşağılayıcı ve taciz edici olarak görülürler (Indradevi, 2016). Yapılan bir çalışmada toksik liderliğin proje başarısını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Zaman vd., 2023). Başka bir çalışmada da, toksik liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişki olumsuz bulunmuştur (Farhaly Abdelalim ve Abou Zeid, 2023).

Negatif ve fonksiyonel olmayan tutumlar sergileyen toksik liderler, mensubu oldukları örgütten sorumludurlar. Bu bağlamda örgüt ve çalışanlar üzerinde bir otoriteye sahiptirler. Yönetmel pozisyonunda bulunan ve yaptırım gücüne sahip toksik liderler, sahip oldukları bu gücü manipüle etme noktasında pek bir çekingenlik yaşamamaktadırlar (Kırbaç, 2013).

Toksik liderlikle mücadelede örgütlerin etkin hamlelerde bulunması gerekmektedir. Toksik liderliğin örgüt içerisinde neden olduğu yıkıcı etkileri bertaraf edebilmek adına gerekli uygulamaların hayata geçirilmesi önemlidir. Örneğin kamu sektöründe psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesini sağlamak ve toksik liderliğin etkisini minimize etmek için sosyal düzeydeki etkileşimlerde bazı sistematik yaklaşımlar uygulanmalıdır (Hattab vd., 2022).

İki önemli husus toksik liderliğin belirlenmesinde önem arz etmektedir. Bunlardan ilki, toksik olarak kabul edilen bazı davranışlara potansiyeline sahip bireylerin yönetsel pozisyonlara atanmasının önüne geçilmesidir. İkinci diğer önemli nokta ise, toksik olarak değerlendirilen davranışlar içerisinde olan yöneticiler var ise bunların öncelikle belirlenmesi gerekir. Belirlenen bu yöneticilerin sonrasında daha spesifik eğitimlerden geçirilmesi gerekir. Bu şekilde örgütler toksikite ile mücadelede önemli sayılabilecek adımlar atmış olur (Çelebi, vd., 2015).

Amirler de toksik liderlik ile ilgili mücadelede önemli bir role sahiptirler. Amirlerin astlarındaki toksik eğilimlere karşı tetikte olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, amirlerin uzun vadede örgütün sağlık ve refahını da kapsayan yaklaşımlarını, kısa süreli görev başarısının ötesine taşımaları oldukça önemlidir (Reed ve Olsen, 2010). Örgütler, çalışma hayatındaki toksik özellikteki davranışları azaltmak için sıfır tolerans politikasına sahip olmalıdır ve bu politikanın da standart bir uygulama haline getirilmesine özen göstermelidirler (Ofei, vd., 2023).

## 3. Yöntem

Nitel bir yöntemin kullanıldığı bu çalışmada doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini Türkiye’de Ağustos 2013-Haziran 2023 tarihleri arasında yayımlanan toksik liderlik konulu lisansüstü tezlerinin tamamı oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılacak olan tezlerin belirlenmesi için Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) tez merkezi veri tabanında “toksik liderlik”, “zehirli liderlik” ve “toxic leadership” anahtar kelimeleriyle tarama gerçekleştirilmiştir. Veri tabanında Ağustos 2013-Haziran 2023 tarihleri arasında yayımlanan ve erişilebilir olan 44 lisansüstü tezin tamamına ulaşılmış ve bu tezler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışmada veriler içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. Araştırmaya, Ünüvar’ın (2023) da kendi çalışmasında kullandığı temalara; literatürde yer alan çalışmalardan da (Özenç ve Özenç, 2013; Bayın, 2015; Pıçakçı, 2019; Kılıç, 2020; Yiğit, 2020; Bozkurt, 2021) yararlanılarak, tez danışmanı, üniversite türü, tezlerin değişken sayıları, örneklem büyüklüğü özetlerde yer alan bazı ifadelerin değerlendirilmesi ve tezlerden elde edilen bulgular temaları ilave edilmiştir. Pıçakçı çalışmasında kullanmış olduğu akademik yayın değerlendirme formunun 2018 yılında Demirci, Onuk ve Arıkan tarafından geliştirildiğini belirtmektedir. (Pıçakçı, 2019). Betimsel analiz ile çözümlenen verilerden elde edilen yüzde ve frekans değerlerine ilişkin tablolara bu çalışmada yer verilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, yine Ünüvar’dan farklı olarak toksik

liderliğe ilişkin yazılan tezlerin genel bir değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu araştırma son on yılda yazılan toksik liderlik konularını içeren lisansüstü tezlerinin yalnızca belirlenen temalar üzerinden incelenmesini içermekte ve ayrıca çalışma herhangi bir etik kurul izni gerektirmemektedir.

#### 4. Bulgular

Bu çalışmaya ilişkin bulgular şu şekildedir:

**Tablo 1.** Tezlerin dili, yılı, danışmanı, türü, üniversitelere ve üniversite türüne göre dağılımı

Lisansüstü tezlerin			f	%	Lisansüstü tezlerin			f	%		
Türü	Doktora	13	29,5	Akdeniz Üni.	1	2,3	Üniversite Adı	Aksaray Üni.	1	2,3	
	Yüksek Lisans	31	70,5	Ankara Hacı Bayram Veli Üni.	1	2,3		Ankara Yıldırım Beyazıt Üni.	2	4,5	
	Toplam	44	100	Bahçeşehir Üni.	2	4,5		Beykent Üni.	6	13,6	
Dili	İngilizce	3	6,8	Düzce Üni.	1	2,3	Fırat Üni.	1	2,3		
	Türkçe	41	93,2	Hacettepe Üni.	1	2,3	İnönü Üni.	1	2,3		
	Toplam	44	100	İstanbul Aydın Üni.	1	2,3	İstanbul Esenyurt Üni.	1	2,3		
Yılı	2013	1	2,3	İstanbul Sabahattin Zaim Üni.	4	9,1	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.	1	2,3		
	2014	0	0	Karabük Üni.	2	4,5	Karamanoğlu Mehmet Bey Üni.	1	2,3		
	2015	1	2,3	Kütahya Dumlupınar Üni.	1	2,3	Kocaeli Üni.	4	9,1		
	2016	0	0	Marmara Üni.	4	9,1	Niğantaşı Üni.	1	2,3		
	2017	2	4,5	Pamukkale Üni.	2	4,5	Recep Tayyip Erdoğan Üni.	1	2,3		
	2018	3	6,8	Sakarya Üni.	1	2,3	Siirt Üni.	1	2,3		
	2019	9	20,5	Tekirdağ Namık Kemal Üni.	1	2,3	Zirve Üni.	1	2,3		
	2020	7	15,9	Toplam	44	100	Toplam	44	100		
	2021	11	25	Danışman	Prof.Dr.	16	36,4	Devlet	28	63,6	
	2022	8	18,2		Doç.Dr.	16	36,4		Vakıf	16	36,4
	2023	2	4,5		Yard.Doç.Dr.	3	6,8		Toplam	44	100
	Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	9	20,5	Üniversite Türü	Devlet	28	63,6			
		Toplam	44	100		Vakıf	16	36,4			
Toplam		44	100	Toplam		44	100				

Çalışmaya dahil edilen lisansüstü tezlerden 31'i yüksek lisans (%70,5),

13'ü ise doktora (%29,5) tezidir. Tezlerin 41'i (%93,2) Türkçe, 3'ü (%6,8) ise İngilizce dilinde yazılmıştır. Toksik liderlikle ilgili ilk lisansüstü çalışma 2013 yılında yapılmış olup en çok çalışma 11 tez (%25) ile 2021 yılında gerçekleştirilmiştir. Tezlere danışmanlık yapan öğretim üyelerinin dağılımı incelendiğinde Profesörlerin ve Doçent Doktorların 16' şar tezle (%36,4) en fazla danışmanlık yapan akademisyenler olduğu görülmektedir. En fazla tez yazılan üniversitenin 6 tez ile Beykent Üniversitesi (%13,6) olduğu görülmektedir. Marmara Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde 4'er tez yazılmıştır. İncelenen tezlerin 28'inin (%63,6) devlet üniversitelerinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır (bkz. Tablo 1).

**Tablo 2.** Tezlerin bağlı olduğu enstitü, anabilim dalı, araştırma yöntemleri ve tezlerde kullanılan ölçeklere göre dağılımı

		f	%			f	%
Enstitü	Eğitim Bilimleri Enstitüsü	4	9,1	Ana Bilim Dalı	Belirtilmemiş	1	2,3
	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	14	31,8		Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD	1	2,3
	Sosyal Bilimler Enstitüsü	26	59,1		Eğitim Bilimleri ABD	11	25
	Toplam	44	100		Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD	1	2,3
Araştırma Yöntemleri	Nitel	37	84,1	Halkla İlişkiler ABD	1	2,3	
	Nitel	3	6,8	İşletme (İngilizce) ABD	3	6,8	
	Karma (Nitel-Nitel)	3	6,8	İşletme ABD	17	38,6	
	Kavramsal	1	2,3	İşletme Yönetimi ABD	1	2,3	
Kullanılan Toksik Liderlik Ölçekleri (* Ölçek kullanılmayan 4 lisansüstü tezler toplama dahil edilmemiştir.)	Toplam	44	100	Psikoloji ABD	1	2,3	
	Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)	27	67,5	Rekreasyon Yönetimi ABD	1	2,3	
	Çeliker (2020)	1	2,5	Savunma Yönetimi ABD	1	2,3	
	Dobbs (2014)	1	2,5	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD	1	2,3	
Kullanılan Toksik Liderlik Ölçekleri (* Ölçek kullanılmayan 4 lisansüstü tezler toplama dahil edilmemiştir.)	Schmidt (2008)	10	25	Spor Yöneticiliği ABD	1	2,3	
	Belirtilmemiş	1	2,5	Turizm İşletmeciliği ABD	2	4,5	
	Toplam	40	100	Yönetim ve Organizasyon ABD	1	2,3	
	Toplam	44	100	Toplam	44	100	

Tezlerin 26'sı (%59,1) Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanmıştır. Tezlerin yaklaşık yarısı (%47,7) İşletme ve İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında (Türkçe ve İngilizce) gerçekleştirilmiştir. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında ise 11 tez (%25) yazılmıştır. Lisansüstü tezlerinin 37'sinde (%84,1) nitel, 3'ünde (%6,8) nitel (%6,8) ise karma (nitel-nitel) yöntem kullanılmıştır. Yapılan çalışmaların 27'sinde (%67,5) Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) Schmidt (2008)'den uyarladığı Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (bkz. Tablo 2).

**Tablo 3.** Tezlerin örneklem grubu, veri toplama aracı ve tezlerde yer alan değişkenlere göre dağılımı

Örneklem Grubu			Değişkenler			Veri Toplama Aracı		
	f	%		f	%		f	%
Antrenörler	1	2,5	Algılanan iş performansı	1	1,1	Metanet	1	1,1
Banka çalışanları	3	7,5	Bağlamsal performans	1	1,1	Mobbing	1	1,1
Belediye çalışanları	1	2,5	Bireysel değerler	1	1,1	Motivasyon	1	1,1
Beyaz yakalı çalışanlar	1	2,5	Bireysel performans	2	2,2	Nevrotiklik	1	1,1
Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü çalışanları	1	2,5	Çalışan performansı	2	2,2	Okul etkililiği	1	1,1
Bir vakıf üniversitesi çalışanları	1	2,5	Çalışmaya tutkunluk	1	1,1	Örgüt iklimi	1	1,1
Bir yüksek öğretim kurumu çalışanları	1	2,5	Duyusal bağlılık	2	2,2	Örgüt temelli benlik saygısı	1	1,1
Çeşitli sektör çalışanları	8	20	Duyusal tükenmişlik	1	1,1	Örgütsel adalet	2	2,2
Gıda perakende sektörü çalışanları	1	2,5	Ego	1	1,1	Örgütsel bağlılık	7	7,8
Halk Kütüphanesi çalışanları	1	2,5	Etik iklim algısı	1	1,1	Örgütsel depresyon	1	1,1
Hava meydan personelleri	1	2,5	Genel sağlık durumu	1	1,1	Örgütsel güven	1	1,1
Medya çalışanları	1	2,5	Görev performansı	1	1,1	Örgütsel mutluluk	1	1,1
Otel çalışanları	2	5	Güç kültürü	1	1,1	Örgütsel özdeşleşme	2	2,2
Öğretmenler	11	27,5	Hizmet inovasyon davranışı	1	1,1	Örgütsel performans	1	1,1
Özel güvenlik sektörü çalışanları	1	2,5	İşsel Motivasyon	1	1,1	Örgütsel sessizlik	6	6,7
Sağlık çalışanları	4	10	İş Motivasyonu	1	1,1	Örgütsel sinizm	4	4,4
Uzaktan çalışanlar	1	2,5	İş performansı	2	2,2	Örgütsel vatandaşlık	2	2,2
Toplam	40	100	İş stresi	1	1,1	Öz kendilik	1	1,1
Anket	37	84,1	İş tatmini	6	6,7	Pozitif psikolojik sermaye	1	1,1
Anket ve görüşme	3	6,8	İşe yabancılaşma	1	1,1	Psikolojik iyi oluş	1	1,1
Görüşme	2	4,5	İşten/örgütten ayrılma niyeti	9	10	Psikolojik sermaye	5	5,6
İkincil veriler	2	4,5	Kişilik özellikleri	1	1,1	Tevazu	1	1,1
Toplam	44	100	Lider-üye etkileşimi	1	1,1	Tükenmişlik	3	3,3
			Liderlik tarzı	1	1,1	Yıkıcı liderlik	1	1,1
			Memnuniyet	1	1,1	Yöneticiye güven	1	1,1
						<b>Toplam</b>	90	100

Örneklem grubu açısından en yoğun çalışan grubunun öğretmenler 11 tez (%27,5) olduğu saptanmıştır. Tezlerin 37'sinin sadece anket yöntemi (%84,1) kullanılarak gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Tezlerin yalnızca 3'ü (%6,8) karma araştırma yöntemiyle yapılmış olup veriler anket ve görüşme (%6,8) aracılığıyla toplanmıştır. Toksik liderliğin çok farklı değişkenlerle çalışıldığı anlaşılmaktadır. En fazla çalışılan değişkenler sırasıyla şöyledir: İşten/örgütten ayrılma niyeti (%10), örgütsel bağlılık (%7,8), iş tatmini ve örgütsel sessizlik (%6,7), psikolojik sermaye (%5,6) toksik liderlikle birlikte en fazla çalışılan değişkenlerdir (bkz. Tablo 3).

**Tablo 4.** Tezlerin değişken sayısı ve örneklem büyüklüğüne göre dağılımı

Tezlerin Değişken Sayısı	f	%	Tezlerin Örneklem Büyüklüğü	f	%
1 değişkenli	6	13,6	0-200 kişi	8	18,2
2 değişkenli	10	22,7	201-400 kişi	19	43,2
3 değişkenli	15	34,1	401-600 kişi	10	22,7
4 değişkenli	7	15,9	601-800 kişi	2	4,5
5 değişkenli	3	6,8	801 ve üzeri kişi	5	11,4
6 değişkenli	2	4,5	Toplam	44	100
7 değişkenli	1	2,3			
<b>Toplam</b>	<b>44</b>	<b>100</b>			

Tezlerin 25'inin (%56,8) iki veya üç değişken kullanılarak gerçekleştirildiği saptanmıştır. Beşten fazla değişkenle gerçekleştirilen araştırma sayısı oldukça azdır. 19 tezde (%43,2) araştırılan konu 201-400 kişilik örneklem grubuyla gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 4).

**Tablo 5.** Tezlerinin türlerine göre örneklem sayısı ortalamaları (n=44)

Lisansüstü tezlerinin	Türü	n	$\bar{x}$	ss
Örneklem Sayısı	Doktora	13	700,15	294,82
	Yüksek Lisans	31	287,19	163,62

Yüksek lisans tezlerinde ortalama 287 (ss=163,62), doktora tezlerinde ise ortalama 700 (ss=294,82) örnekleme çalışıldığı belirlenmiştir (bkz. Tablo 5).

**Tablo 6.** Tezlerin özetlerine göre dağılımı

Tezlerin	Tez türü	Evet		Hayır	
		f	%	f	%
Özette amaç ifade edilmiştir.	Doktora	13	29,5	0	0
	Yüksek Lisans	31	70,5	0	0
	Toplam	44	100	0	0
Özette evren/örneklem/katılımcılardan en az birisi belirtilmiştir.	Doktora	10	22,7	3	6,8
	Yüksek Lisans	30	68,2	1	2,3
	Toplam	40	90,9	4	9,1
Özette veri toplama araçlarına ve/veya araştırma yöntemine değinilmiştir.	Doktora	10	22,7	3	6,8
	Yüksek Lisans	30	68,2	1	2,3
	Toplam	40	90,9	4	9,1
Özette temel bulgulara yer verilmiştir.	Doktora	11	25	2	4,5
	Yüksek Lisans	30	68,2	1	2,3
	Toplam	41	93,2	3	6,8
Özetin İngilizce/Türkçe hali verilmiştir.	Doktora	13	29,5	0	0
	Yüksek Lisans	31	70,5	0	0
	Toplam	44	100	0	0

Tezlerin tamamında amaç ifade edilmiş ve özetin İngilizce/Türkçe haline yer verilmiştir (bkz. Tablo 6).

### Değerlendirilen Tezlere İlişkin Bulgular

Kırbaç (2013) çalışmasında betimsel bir araştırmayı tercih etmiştir. Araştırma sonucunda aşağıda yer alan neticelere ulaşılmıştır:

- Bütün örgütler potansiyel olarak az veya çok bünyesinde toksik özellikler barındırmaktadır.
- Örgütte ortaya çıktığı andan itibaren toksisite hızlı ve düzenli bir şekilde örgütte yayılmaktadır.
- Etik olmayan davranışlar sergileyen toksik liderler, bazı başarıları ile bu davranışları maskeleymektedir.
- Toksik özelliklere sahip okul kültürünün oluşmasında, karar alma sürecinin kötü olması, toksik iletişim, adil olmayan uygulamalar gibi bazı faktörlerin rolü bulunmaktadır.

Demirel (2015) çalışmasında, toksik liderlik davranışlarının (müdürlerin) öğretmenlerin örgütsel sinizme dair tutumlarını yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çetinkaya (2017) çalışmasında aşağıdaki bulgulara erişmiştir:

- Çalışma sonunda katılımcıların okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışı sergilemediklerini düşündükleri belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin olumlu olmayan ruh hali davranışları ile okulun öğretim türü arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin tükenmişlikleri ile toksik liderlik algıları arasında düşük seviyede bir korelasyon bulunmuştur.

Günsel (2017) çalışmasında toksik ve de yıkıcı bir liderlik ile çalışanların performansı arasındaki korelasyona bakmıştır. Çalışma neticesinde değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilmemiştir.

Bahadır'ın (2018), Trabzon'da ortaöğretim okullarında görevli 495 öğretmenle yaptığı araştırmasında elde ettiği sonuçlar şunlardır:

- Öğretmenlerin toksik liderlik algısının düşük olduğu görülmüştür.
- Çalışmada psikolojik sermaye ile toksik liderlik arasında olumsuz düşük korelasyon bulunmuştur.
- Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısı toksik liderlik tarafından anlamlı şekilde yordandığı belirlenmiştir.

Uncu (2018) Hitler ve Stalin örnekleri üzerinden toksik liderliği ve psikolojinin bu liderlik tarzını belirlemedeki rolünü araştırdığı çalışması sonucunda:

- Psikolojik analizin yönetim kademesine atanan kişilerin seçiminde önemli rol oynadığı saptanmıştır.
- Araştırmada liderlerin toksik özelliklerinin ve yıkıcılıklarının kısmen de olsa önceden tahmin edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.
- Toksik liderliğin yönetim anlayışındaki en önemli sorunlardan birisi olduğu ve bu sorunun giderilmesinde psikolojiden muhakkak yararlanılması gerektiği belirtilmiştir.

Yılmaz (2018) çalışmasında birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Toksik liderlik algısının örgütsel adalet üzerinde negatif etkisinin olduğu görülmüştür.
- Toksik liderlik algısının örgütsel güven üzerinde negatif etkisinin olduğu görülmüştür.
- Toksik liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisinin olduğu görülmüştür.
- Toksik liderlik algısının örgütsel sinizm üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.

Arılı (2019) çalışmasında, birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Toksik liderlik değişkeni iş tatminini negatif etkilemektedir.
- Toksik liderlik değişkeni örgütsel sinizmi pozitif etkilemektedir.
- Toksik liderlik değişkeni duyarsızlaşmayı pozitif etkilemektedir

Demir (2019), doktora tezini İstanbul'da 9 farklı özel ya da kamu hastanesinde çalışan 507 kişi ile gerçekleştirmiştir. Araştırmasında, katılımcıların toksik liderlik algılarının çalışan sessizliği, duygusal bağlılık ve görev performansı ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Demir çalışmasında aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

- Toksik liderlik algısının örgütsel sessizliği artırdığı, görev performansını azalttığı saptanmıştır.
- Katılımcıların bir birimlik toksik liderlik algı artışının 0,588 birimlik duygusal bağlılık azalmasına neden olduğu bulunmuştur.
- Toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinde duygusal bağlılığın tam aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Dinç (2019) çalışmasında öncülleri ve ardılları ile zehirli liderlik konusunu ele almıştır. Çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örgütsel adalet, bireysel değerler ve kişilik ile zehirli liderliğin boyutları arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve ayrılma niyeti ile zehirli liderliğin boyutları arasında pozitif/negatif korelasyonlar olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Emir (2019) çalışmasında, toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik seviyeleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye yol açtığı bulgusunu elde etmiştir.

Eriş (2019) çalışmasında çalışanların toksik liderlik algı düzeylerinin çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini aşağılara çektiği sonucunu elde etmiştir.

İlhan (2019), "Toksik Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeğini" kullanarak Safranbolu ilçesinde görevli 385 öğretmenle gerçekleştirdiği yüksek lisans çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

- Araştırma, toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.
- Erkek öğretmenlere kıyasla, kadın öğretmenlerin yöneticilerin toksik liderlik özelliklerine ait algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin, yöneticilerinin toksik liderlik davranışına yönelik algılarının medeni durum ve branşa göre farklılaşmadığı ancak okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerine göre ise az da olsa farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin devam bağlılığı üzerinde Toksik liderlik davranışları ilişkin alt boyutlarının etkili olmadığı saptanmıştır.

İskit (2019), dönüşümcü liderlik ve toksik liderliğin çalışanların içsel motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini incelediği araştırmasını farklı sektörde çalışan 133 kişi ile gerçekleştirmiştir. Çalışmada aşağıdaki sonuçlara erişilmiştir.

- İçsel motivasyon ile iş tatmini üzerinde toksik liderliğin negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların çıkarıcı değerbilmezlik ve olumsuz ruhsal durum (toksik liderlik alt boyutları) algı düzeyleri arttığında iş tatminlerinin azaldığı belirlenmiştir.

Kılıç (2019) doktora tez çalışmasında jenerasyonlara göre değişkenlik gösteren toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma neticesinde, toksik liderliğin bileşenlerinden biri olan istismarcı yönetim tarzı değişkeninin aşağıda değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır:

- Psikolojik iyi oluş
- Yöneticiye duygusal bağlılık
- İş arkadaşlarına duygusal bağlılık
- Örgüte duygusal bağlılık

Maden'in (2019), İstanbul'daki 421 bilgi teknolojisi çalışanıyla yaptığı araştırmasında, aşağıdaki bulgulara erişmiştir.

- Toksik liderliğin, katılımcıların örgütsel bağlılıkları üzerinde kısmi

etkisinin olduğu saptanmıştır.

- Toksik liderliğin iş performansına olumsuz etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Çeken (2020) çalışmasında, birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Çalışmaya tutkunluk değişkeni ile toksik liderlik değişkeni arasında negatif bir ilişkiye rastlanılmıştır.

- Toksik liderliğin düzenleyici rolüne dair bir bulgu elde edilmemiştir.

Çeliker (2020) toksik liderliğe ilişkin bir ölçek geliştirdiği çalışmasında birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Önder ve takipçi arasındaki etkileşimin iyi olduğu durumlarda, çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme seviyesi yüksek olmaktadır.

- Toksik liderliğe ilişkin yüksek algıya sahip çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme seviyesi düşük olmaktadır.

Erdoğan (2020) medya çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmasında aşağıda yer alan üç değişken arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu gösteren bulguya ulaşmıştır. Söz konusu üç değişken şunlardır:

- Örgütsel Bağlılık,

- İş Tatmini,

- Toksik Liderlik

Güzelyurt (2020) çalışmasında toksik liderlik değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında ilişkiler tespit etmiştir.

Karakaya (2020), Çorlu’da “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanarak 153 özel hastane sağlık çalışanıyla gerçekleştirdiği çalışmada şu sonuçları elde etmiştir.

- Erkeklerin kadınlara, evlilerin bekarlara kıyasla daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları saptanmıştır.

- Katılımcıların yaşları ilerledikçe, eğitim seviyesi ve gelir durumları iyileştikçe toksik liderlik algılarının da arttığı belirlenmiştir.

- İdari personel statüsünde çalışanların toksik liderlik algılarının öteki gruplarla kıyaslandığında en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

- En yüksek toksik liderlik algısına sahip olan grubun doktorlar olduğu bulunmuştur.

Küçük (2020) çalışmasında, birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Toksik liderlik değişkeni ile okul etkililiği arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

- Toksik liderlik değişkeninin alt boyutları ile örgütsel sinizm değişkeninin alt boyutları arasında orta seviyede olumlu bir ilişki bulunmuştur.

- Toksik liderlik ile okul etkililiği ilişkisinde psikolojik sermaye ve örgütsel sinizmin aracılık rolüne sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Yağcı (2020), 263 katılımcı ile yaptığı çalışmada aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

- Toksik liderliğin yöneticiye güveni olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

- Toksik liderliğin örgütsel sessizliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

- Toksik liderlik, yöneticiye güvende örgütsel sessizlik etkisinin araştırılması için kurulan modelin anlamlı olduğu ve bu iki faktörün, örgütsel sessizliğin %36,7’lik varyansını açıklayabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Akca (2021), 522 hava meydan personeli örneklem grubuyla yaptığı çalışmada aşağıdaki bulgulara erişmiştir.

- Araştırma sonucunda etik iklim algısının moderatör role sahip olduğu belirlenmiştir.

- Katılımcıların toksik liderlik algı ortalamalarının 3,61 ve standart sapmasının 1,08 olduğu saptanmıştır.

- Toksik liderlikle işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmüştür.

- Katılımcıların toksik liderlik algılarıyla etik iklim algıları arasındaki ilişkinin ise olumsuz ve düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

- Toksik liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %13,9’unu; etik iklim üzerindeki değişimin ise %2’ sini açıkladığı saptanmıştır.

Cilvelezoğlu (2021), doktora çalışmasında; etkin, yıkıcı ve toksik liderlik tarzlarının tevazu ve ego değişkenlerine göre psikolojik sermaye ve performansı nasıl etkilediğini incelemiştir. 1154 katılımcı ile “Toksik Liderlik Ölçeği” dahil toplamda altı ölçek kullanarak yaptığı çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır.

- Katılımcıların tevazu düzeylerindeki bir birim yükselişin toksik liderlik üzerinde 0.305’lik azalışa neden olduğu bulunmuştur.

- Eleştirel Ebeveyn ego seviyesinin toksik liderlik üzerinde pozitif etkisinin olduğu belirlenirken, Uygulu Çocuk ve Doğal Çocuk ego seviyelerinin toksik liderlik üzerinde negatif etkisinin olduğu saptanmıştır.

- Araştırmaya katılanların toksik liderlik seviyelerinin dayanıklılık ve öz yeterlilik seviyeleri üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

- Toksik liderliğin görev performansı ve bağlamsal performans değişkenleri üzerinde etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Çağrı (2021) çalışmasında, toksik liderliğe ilişkin algının, örgütsel sessizliği ve çalışanların işten ayrılma düşüncelerini olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Doğan (2021), çalışmasında aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

- Çalışma sonucunda katılımcıların toksik liderlik algı seviyeleri yükseldiğinde örgütsel depresyon düzeylerinin de yükseldiği saptanmıştır.

- Katılımcıların çalıştıkları yerdeki arkadaşlarıyla ilişki memnuniyet seviyelerindeki artışın toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarını düşürdüğü belirlenmiştir.

- Katılımcılara ait sonuçlara göre toksik liderliğin örgütsel depresyonu anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

- Belirlenen demografik kriterlerle katılımcıların toksik liderlik algıları arasında anlamlı ilişkinin olmadığı bulunmuştur.

Ertuğrul (2021) çalışmasında, öğretmenlerin toksik liderliğe ilişkin algılarının onların iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmiştir.

Kırca (2021) çalışması sonucunda birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Çalışanlardaki toksik liderliğe dair algı, örgütsel sessizlik davranışlarını pozitif ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

- İş motivasyonu ve toksik liderlik ilişkisi bağlamında pozitif psikolojik sermayenin moderatör etkisi vardır.

Mamadova (2021), “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Performans Ölçeğini” kullanarak 355 öğretmenle gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde ulaştığı sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

- Katılımcıların toksik liderlik algı düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

- Katılımcıların toksik liderlik algıları arttığında örgütsel performanslarının azaldığı saptanmıştır.

- Katılımcıların toksik liderlik algı düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma ve bransa göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Oruç (2021) çalışmasında birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Toksik liderliğe ilişkin algının işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde olumlu bir etkisi görülmüştür.

- Toksik liderliğe ilişkin algının hizmet inovasyon davranışı üzerinde

olumsuz bir etkisi görülmüştür.

- Toksik liderliğe ilişkin algı ile işten ayrılma niyeti değişkeni ilişkisinde ve toksik liderliğe ilişkin algı ile hizmet inovasyon davranışı ilişkisinde metanet değişkeninin moderatör etkisi görülmemiştir.

Tamay (2021) çalışması sonucunda birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- Toksik liderlik değişkeninin çalışanların mobbing algıları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- Toksik liderlik değişkeni çalışanların iş performanslarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Tepebaşı (2021), turizm fakültesinde okuyan 40 öğrenci üzerinde Bilişsel Haritalama Yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği nitel çalışmada katılımcıların toksik liderlik algılarının karşılaştırmalı analizini yapmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların bazıları aşağıdadır:

- Katılımcıların toksik liderlik algısını etkileyen en önemli unsurun çalışan motivasyonunu azaltan lider davranışlarının olduğu belirlenmiştir.
- Toksik liderlerin çalışanlara hak ettiği ücreti vermemesi, çalışana fazla mesai yaptırılması ve ücret ödenmemesi vb faktörlerle çalışan motivasyonunu düşürdüğü ifade edilmiştir.
- Kadın katılımcıların erkeklere nazaran daha çok boyutlu davranışlarla toksik liderliği ifade ettikleri bulunmuştur.

Zenginoğlu (2021), “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanarak 365 öğretmenle yaptığı çalışmada şu sonuçlara erişmiştir:

- 41 yaş ve üstü katılımcı öğretmenlerin toksik liderlik algısı, daha genç yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla yüksektir.
- Öğretmenlerde toksik liderlik ile psikolojik sermaye arasında düşük ve negatif ilişki belirlenmiştir.
- Toksik liderliğin, öğretmenlerin psikolojik sermaye ve alt boyutlarını anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.
- 16 yıl ve üzeri deneyime sahip öğretmenlerde toksik liderlik algısının, daha az deneyime sahip olanlara göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bakır (2022) yüksek lisans tez çalışmasında okullarda müdür pozisyonunda bulunanların toksik liderlik davranış düzeyleri ile okullarda öğretmen olarak çalışanların örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel mutluluğun toksik liderlik tarafından anlamlı bir şekilde yordandığı tespit edilmiştir.

Kara (2022), devlet veya özel kuruluşlarda çalışıp aynı zamanda Karabük Üniversitesinde lisansüstü eğitimlerini devam eden 419 kişilik örneklem grubu ile gerçekleştirdiği çalışmada, “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanarak katılımcıların yöneticilerinden kaynaklı toksik liderlik algılarının duygusal bağlılıklarına, iş tatminine, örgütsel özdeşleşmeye, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini incelemiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

- Katılımcıların yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını orta düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.
- Toksik liderliğin, duygusal bağlılığı düşürerek, iş tatminini azaltarak, örgütsel özdeşleşmeyi zayıflatarak ve algılanan iş performansını düşürerek, işten ayrılma niyetini artırabildiği saptanmıştır.
- Çalışma sonucunda kamu yöneticilerine kıyasla, özel sektör yöneticilerinin daha çok toksik liderlik sergilediği belirlenmiştir.

Karlı (2022), İstanbul Küçükçekmece’de görevli (700+25) öğretmen ile araştırma gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki sonuçlara erişilmiştir.

- Katılımcıların okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin orta seviyede olduğu saptanmıştır.
- Kadın katılımcıların toksik liderlik algı düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Mesleki kıdemi en düşük grup (0-5 yıl) olan katılımcıların toksik

liderlik algılarının da en az olduğu belirlenmiştir.

- Katılımcılar okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik ifadelerinde yöneticilerin tutarsızlık gösterdikleri ya da değişen ruh hallerinde davranabildiklerini ifade etmişlerdir.

Ocak (2022) çalışmasında, toksik liderlik değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkeni ve işe yabancılaşma değişkeni üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Özkan (2022), “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanarak İstanbul’da bulunan bir vakıf üniversitesinde görev yapan 254 akademik işgörenle gerçekleştirdiği çalışmada aşağıdaki sonuçlara erişmiştir ulaşmıştır.

- Toksik liderlik davranışlarının katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeylerini artırdığı bulunmuştur.
- Toksik liderliğin, örgütsel sessizlik düzeyini %34,3 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Özkaya (2022), nitel araştırma yöntemiyle Kocaeli’nin Karatepe ilçesinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bencil, çıkarıcı, otoriter, narsist vb. tavırlarını içeren davranışlarını toksik olarak algıladıkları belirlenmiştir.
- Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışı göstermelerinin farklı nedenlerden kaynaklı olabileceği saptanmıştır.
- Toksik liderlik davranışlarının çok çeşitli etkilerinin olduğu (örgütsel güven, iletişim, çatışma vb.) tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin gösterdikleri toksik liderlik davranışları karşısında aktif ve pasif tepkiler yoluyla başa çıktıkları belirlenmiştir.

Tatlıcı (2022), “Toksik Liderlik Ölçeği”, “Güç Kültürü Ölçeği”, “Örgüt İklimi Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” aracılığıyla 542 özel güvenlik personeli örneklem grubu üzerinde gerçekleştirdiği doktora çalışmasında aşağıdaki bulgulara erişmiştir.

- Araştırma toksik liderlik, güç kültürü, olumsuz örgüt iklimi ve işten ayrılma niyeti arasında olumlu bir korelasyon olduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların işten ayrılma niyetleri üzerinde en etkili değişkenin toksik liderlik olduğu saptanmıştır.
- Katılımcıların toksik liderlik algı düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve unvan değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.
- Çalışma sonucunda olumsuz örgüt ikliminin, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini önemszenmeyecek derecede azaltarak kısmi bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Biçer (2023) çalışmasında birtakım sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçların bazıları aşağıdadır:

- İşten ayrılma niyeti ile toksik liderlik arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur.
- Toksik liderliğe ilişkin algı ile genel sağlık durumu arasında olumlu [Biçer, burada toksik liderlik arttıkça genel sağlık durumunun kötüye gittiği açıklamasını yapmaktadır.] bir korelasyon bulunmuştur.

Nebioğlu (2023), “Toksik Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” kullandığı çalışmasını 1115 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

- Katılımcıların algıladıkları toksik liderlik davranışlarının iş performanslarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir.
- Katılımcıların algıladıkları toksik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşmelerini olumsuz etkilediği saptanmıştır.
- Katılımcıların toksik liderlik algılarının bir takım demografik değişkenlere göre farklılaştığı sonucu elde edilmiştir.

## 5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yapılan çalışma sonucunda 2019 yılından itibaren toksik liderliğin alan yazında daha fazla araştırıldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen lisansüstü tezlerin 31'i (%70,5) yüksek lisans tezi olmakla birlikte 41 çalışmanın Türkçe yazıldığı belirlenmiştir. Ünüvar (2023) bu durumun gerekçesini, doktora kıyasla yüksek lisans programlarının ve öğrencilerinin sayıca fazla olması ve yabancı dille eğitim yapan üniversite sayısının az olması şeklinde açıklamaktadır. Toksik liderlik alanında devlet üniversitelerinde de 28 adet (%63,6) teze, benzer şekilde daha fazla sayıda lisansüstü tez çalışması gerçekleştirilmiştir. Bunun temel nedeni ülkemizdeki devlet üniversitelerinin sayısının vakıf üniversitelerinden fazla sayıda olmasıyla açıklanabilir. Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sisteminde 2022-2023 Yükseköğretim İstatistiklerine göre ülkemizde faal olan 129 devlet üniversitesi, 75 vakıf üniversitesi ve 4 Vakıf Meslek Yüksek Okulu (MYO) bulunmaktadır (YÖK, 2023). Ayrıca incelenen tezlerin %59,1'i Sosyal Bilimler Enstitülerinde ve yaklaşık yarısı (%47,7) İşletme Ana Bilim Dalında gerçekleştirilmiştir. Toksik liderliğin daha ziyade işletme bilimi içerisinde yer alan bir konu olduğu için seçilmiş olabileceği düşünülmektedir.

Lisansüstü tezlerinin %84,1'i nicel araştırma yöntemiyle ve anket veri toplama aracı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmalarda daha çok anket yönteminin tercih edilme nedeni, anket tekniğinin hız ve maliyet noktasında bazı avantajlar sağladığı şeklinde açıklanabilmektedir (Ünüvar, 2023). Nitel ve karma (nitel-nicel) araştırmaların toplam yapılan araştırma içindeki oranı yalnızca %13,6'dır. Schmidt'in (2008) geliştirdiği ve Çelebi, Güner ve Yıldız'ın (2015) Türkçeye uyarladığı ölçeğin, çoğu çalışmada kullanıldığı görülmüştür. Ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği, toksik liderlik alanında incelenmek istenilen bilgileri içermesi, konunun ulusal alan yazında yeni çalışılan konulardan biri olması, konuyu ölçmeye yönelik geliştirilen ya da uyarlanan ölçeklerin sınırlı sayıda olması nedeniyle bu ölçeğin daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Lisansüstü tezlerdeki örneklem gruplarının farklı alanlarda yer aldığı görülmekle birlikte en fazla çalışılan grubun öğretmenler (11 tezde) olduğu saptanmıştır. Bu durum, ilgili kurumların toksik liderlikle ilgili çalışma yapılmasına izin vermesiyle açıklanabilir. Lisansüstü tezlerde toplam elli farklı değişkenle çalışılmıştır. Dinç (2019) yüksek lisans çalışmasında yedi değişken kullanarak en fazla değişkenin kullanıldığı araştırmayı yapmıştır. En fazla çalışılan değişkenlerin işten/örgütten ayrılma niyeti, performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik olduğu belirlenmiştir. Özellikle toksik liderliğin bazı çalışan tutum ve davranışlarını içeren konularla korelasyon içerisinde olmalarından dolayı tercih sebebi olabileceği düşünülmektedir. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda iki ya da üç değişken kullanılarak yapılan toplam 25 tez (%56,8) olduğu ve bunların 23'ünün yüksek lisans tezi olduğu saptanmıştır. Bunun nedeninin yüksek lisans tezlerinin doktora tezlerine göre daha dar kapsamlı çalışmalar olarak planlanmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Doktora çalışmalarında ortalama 700 örneklem sayısına, yüksek lisans tezlerinde ise ortama 287 örneklem sayısına ulaşıldığı belirlenmiştir. Doktora çalışmalarının daha derinlikli çalışmalar olması nedeniyle araştırılan konunun daha kapsamlı incelenmesi ve buna bağlı olarak daha fazla örneklem ulaşılma istenmesi beklenen ve bilinen bir durumdur. Ayrıca araştırmaya dahil edilen tüm tezlerin özetlerinde araştırma amacının ifade edildiği ve tezin Türkçe/İngilizce özetlerinin yer aldığı belirlenmiştir. Ancak toplam dört lisansüstü tezin özetinde evren, örneklem, katılımcılar, veri toplama araçları ve araştırma yöntemlerinin yer almadığı saptanmıştır. Bu durumun üniversitelerin yazım kılavuzlarından ya da danışmanlarının tercihlerinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Bazı değişkenler bağlamında, araştırma kapsamında yapılan tezlerde birbirlerini destekler nitelikte bulgular yanında aksi yönde bulguların da elde edildiği görülmektedir. Çalışmaların bazılarında demografik faktörlere ve diğer değişkenlere bağlı oluşan farklı bulguların ortaya çıkma gerekçeleri açıklanmamıştır. Bazı çalışmalarda katılımcıların toksik algı düzeyleri düşükken (Çetinkaya, 2017; Bahadır, 2018; Tatlıcı, 2021; Mammadova, 2021), bazı çalışmalarda ise orta seviyede (Kara, 2022; Karlı, 2022) bulunmuştur. Bu farklılıkların örneklemelerin aynı tür ve sayıdan meydana gelmemesi ile açıklanabilir. Bilimsel araştırmalarda farklı örneklem gruplarının farklı sonuçlara yol açabildiği bilinmektedir (Şahin ve Özer, 2012; Şeker, 2020).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre toksik liderlik algılarının farklılaştığı gözlenmektedir. Bazı çalışmalarda erkeklerin (Tatlıcı, 2022 ve Karakaya, 2020); bazı çalışmalarda ise kadınların (İlhan, 2019; Tepebaşı, 2021; Karlı, 2022 ve Rahman, 2022) toksik liderlik algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Kadınların toksik liderlik algısının yüksek olması, kadınların daha fazla duygusal bir yapıya sahip olmaları (İlhan, 2019) ile açıklanabileceği gibi; kadınların daha duyarlı bir yapıya sahip olmalarıyla da açıklanmaktadır (Chua ve Murray, 2015'ten akt. Tepebaşı, 2021).

Bunun yanında medeni durum ve yaş gruplarının karşılaştırılmasında da farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Nitekim Nebioğlu (2023) ve Karakaya (2020) araştırmalarında evlilerin toksik liderlik algılarının bekarlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Karakaya'nın (2020) çalışmasında daha ileriki yaşta katılımcıların toksik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanırken, Rahman'ın (2022) ve Karlı'nın (2022) çalışmalarında tersi bir sonuç elde edilmiştir. Rahman (2022) en yoğun toksik liderlik algısının 18-25 yaş arasında katılımcılarda olduğunu belirtirken (Sıra Ortalaması= 234,5); Karlı (2022) çalışmasında 30-39 yaş ( $\bar{x}$ = 2,22) arasındaki katılımcıların toksik liderlik algılarının en yüksek olduğunu saptamıştır. Karlı (2022) yaş arttıkça toksik liderlik algısının düşük olmasını, deneyimin toksik davranışlardan etkilenmeyi azalttığı ve bu davranışları tolere etme seviyesini yükselttiği şeklinde açıklamaktadır.

Ayrıca çalışmalara ait fark analizlerinde eğitim düzeyine göre de toksik liderlik algısının farklılaştığı bulunmuştur. Karakaya (2020), Karlı (2022) ve Tatlıcı (2022) çalışmalarında yüksek eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların toksik liderlik algılarının diğer gruplara kıyasla yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Karlı (2022), eğitim düzeyi yükseldikçe toksik davranışlara ilişkin algının yükselmesine yol açan gerekçelerden birisini, yüksek eğitimin toksik davranışlara dair farkındalığı arttırdığı şeklinde açıklamaktadır.

Çalışmalarda toksik liderliğin iş performansını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Demir, 2019; Tamay, 2021; Kara, 2022; Nebioğlu, 2023). Buna karşın kimi çalışmalarda (Maden, 2019; Cilvelezoğlu, 2021) toksik liderliğin performans değişkenleri üzerinde doğrudan etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Günsel'in (2017) yıkıcı bir liderlik ile çalışanların performansı arasındaki korelasyonun incelendiği çalışmasına bakıldığında beklenen aksine değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilmemiştir. Maden (2019) ve Günsel (2017) toksik liderliğin performans etkilememesini ve aralarında bir ilişkinin olmamasını Türkiye'nin kültürel yapısı ile açıklamaktadır. Rahman (2022) çalışmasında ise toksik liderlik ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Toksik liderliğin örgütsel sessizliği artırdığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir (Demir, 2019; Yağcı, 2020; Kirca, 2021; Çağrı, 2021; Özkan, 2022; Rahman, 2022). Toksik liderlik ile örgütsel psikolojik sermaye arasında olumsuz bir korelasyon olduğu bulunmuştur (Bahadır, 2018; Zenginoğlu, 2021; Küçük, 2020). Çalışmalara bakıldığında Toksik



liderliğin örgütsel bağlılığı azalttığı (Yılmaz, 2018; Demir, 2019; İlhan, 2019; Kılıç, 2019; Eriş, 2019; Kara, 2022) sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalara bakıldığında Toksik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz etkilediği bulunmuştur (Kara, 2022; Nebioğlu, 2023). Toksik liderlik algı düzeyi arttığında çalışanların işten ayrılma niyetleri de artmaktadır (Arlı, 2019; Akca, 2021; Çağrıncı, 2021; Oruç, 2021; Kara, 2022; Ocak, 2022; Tatlıcı, 2022). Çalışmalara bakıldığında Toksik liderliğin iş tatmini düzeyini azalttığı (Arlı, 2019; Eriş, 2019; Kara, 2022) sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalara bakıldığında toksik liderlik algısının örgütsel sinizm üzerinde pozitif etkisinin olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2018; Arlı, 2019; Küçük, 2020).

Toksik liderlik konusunda yapılacak çalışmalarda, Türkiye’de yazılmış tezlerle birlikte, yurtdışında yazılmış tezlerin de birlikte ele alınabileceği; daha önce toksik liderlik konusunun çalışılmadığı farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarının seçildiği yeni çalışmaların yapılabileceği; bundan sonra toksik liderlik konusuna ilişkin yapılacak içerik analizlerinde bu çalışmada yer almayan temaların ele alınabileceği önerilmektedir. Bunun yanında uluslararası veri tabanlarında (Web of Science, Scopus vb.) yer alan toksik liderliğe ilişkin yapılmış çalışmalara ait güncel bibliyometrik çalışmalarla, toksik liderliğe ilişkin güncel bir derleme çalışmasının yapılması, bu alana önemli katkılar sağlayacaktır. Son olarak, toksik liderlik algılarına ilişkin kültürlerarası farklılıkları ortaya koyan güncel karşılaştırmalı çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

## Yazar Katkı Oranı Beyanı

Veri, Ayşe Şahin ve Ahmet Kaya tarafından toplanmıştır. Analiz, Ayşe Şahin ve Ahmet Kaya tarafından gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması, Ahmet Kaya ve Ayşe Şahin tarafından yapılmıştır. Sonuç ve tartışma bölümü yazarlar tarafından ortak olarak yazılmıştır.

## Çatışma Beyanı

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

## Destek Beyanı

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

## Kaynaklar

- Akca, İ. (2021). *Kamuda toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve etik iklim algısı ilişkisi: bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Arlı, O. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bakır, M. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayın, G. (2015). Türkiye’de sağlık turizmi alanında yapılan lisansüstü tezlerin içerik değerlendirmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17 (28), 49-55.
- Biçer, T. (2023). *Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ve genel sağlık durumu ilişkisinde kişilik özelliklerinin rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, H. Ö. (2021). “Sinop turizmine yönelik lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi”, Sinop Kültür ve Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt 1 (21-24 Ekim 2021) içinde (s.121-126). Sinop. Cambridge Dictionary. (2023). <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/toxic>. (Erişim Tarihi: 02.07.2023).

- Cilvelezoğlu, A. A. (2021). *Tevazu bağlamında bilge liderlik bir model önerisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağrıncı, Y. E. (2021). *Toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çeken, S. (2020). *The relationship between psychological capital and work engagement: the role of toxic leadership perception* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çeliker, N. (2020). *Konaklama işletmelerinde toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi, duygusal tükenmişlik değişkenleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının veri madenciliği yöntemi ile incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkamil ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Dinç, M. A. (2019). *Zehirli liderliğin bazı öncülleri ve ardılları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness and organizational cynicism* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of San Diego.
- Doğan, A. (2021). *Toksik liderlik davranışlarının örgütsel depresyona ve örgüt temelli benlik saygısına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve kaotik liderler ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, N. S. (2020). *Algılanan toksik liderlik ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini etkileşimi: medya çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: bir kamu bankası örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Ertuğrul, S. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Farghaly Abdelaliem, S.M., Abou Zeid, M.A.G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses’ silence. *BMC Nursing* 22, 1-12.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*. Stanford University Press.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. ve Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kara, C. (2022). *Liderliğin karanlık yüzü, toksik liderlik davranışının çalışanlar üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

- Karakaya, A. (2020). *Toksik liderlik ve sağlık çalışanlarının toksik liderlik algı düzeylerinin araştırılmasına yönelik bir hastane örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karlı, B. (2022). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışına ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, C. (2020). Saldırganlık üzerine yapılan psikolojik danışma ve rehberlik ve psikoloji doktora tezlerinin incelenmesi. *Öğretmen Eğitiminde Yenilikçi Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Maden, F. M. (2019). *Toxic workplaces, toxic leaders and effect on organizational commitment and employee performance* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mammadova, L. (2021). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin alguları ile performansları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Mergen, A. ve Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: toxic illusion and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63.
- Nebioğlu, K. G. (2023). *Toksik liderliğin iş performansı ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi: kütüphane çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Ocak, S. (2022). *Toksik liderliğin işe yabancılaşmaya ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22, 374.
- Oruç, Ş. (2021). *Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin düzenleyici rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Özenç, E. G., & Özenç, M. (2013). Türkiye’de üstün yetenekli öğrencilerle ilgili yapılan lisansüstü eğitim tezlerinin çok boyutlu olarak incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 171(171), 13-28.
- Özkan, Ç.K. (2022). *Toksik liderlik davranışının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özkaya, F. (2022). *Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Düzce.
- Pıçakçı, S. (2019). 2013-2018 Yılları arasında öğretmenlik mesleğine yönelik tutum temalı lisansüstü tezlerin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Rahman, H. H. (2022). *The mediator role of employee silence in the relationship between toxic leadership behaviour and contextual performance* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Reed, G. E. ve Olsen, R. A. (2010). Toxic leadership: part Deaux. *Military review*, November-December, 58-64.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University of Maryland.
- Smith, N. ve Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538-551.
- Şahin, N. H. ve Özer, M. (2012). Young ebeveynlik ölçeği- anne formu (yebö-a) psikometrik özelliklerinin bir grup ergen üzerinde değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 37-49.
- Şeker, P. (2020). Okul öncesi öğretmeni ve sınıf öğretmeni adaylarının matematik okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 34-42.
- Tamay, M. (2021). *Toksik liderliğin çalışanların mobbing algıları ve iş performansları üzerindeki etkisi: Kütahya ili sağlık çalışanları örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya.
- Tatlıcı, H. (2022). *Güç kültürü ve toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü: özel güvenlik sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tepebaşı, B. (2021). *Turizm öğrencilerinin toksik liderlik alguları üzerine karşılaştırmalı bir bilişsel haritalama araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Uncu, A. (2018). *Liderlik teorilerinde toksik liderliğin araştırılması: Hitler ve Stalin örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ünür, H. (2023). Türkiye’de toksik liderlik alanında yapılan Lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4(1), 31-36.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: when organizations go bad*. Quorum Books.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Y.S. (2018). *Liderlik ile çeşitli örgütsel davranış türleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yiğit, B. (2020). 2015-2020 yılları arasında işkolliklik alanında yazılan makalelerin incelenmesi. *İş’te Davranış Dergisi*, 5(2), 101-113.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK), <https://istatistik.yok.gov.tr> (Erişim tarihi: 23.12.2023).
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) tez merkezi, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.