

Üniversitelerdeki Toksik Liderlik Algılarının İşe Adanmışlığa Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü: 50/d Kadrosundaki Araştırma Görevlilerine Dair Bir Çalışma

The Mediating Role of Work Stress in the Effect of Toxic Leadership Perceptions on Work Engagement in Universities: A Study on Research Assistants in 50/d Cadre

Mehmet Öztürk¹ , Mustafa Yıldırım² 

¹ Adıyaman Üniversitesi, Kahta Meslek Yüksekokulu, Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, Adıyaman, Türkiye

² Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye

Özet

Örgütsel davranış alanında liderlikle ilgili genel yaklaşım farklılaşma eğilimine girmiş, liderliğin olumlu etkilerinin yanı sıra karanlık yüzünün de incelenmesi gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda liderliğin karanlık yüzünü yansıtan toksik liderliğin, teorik olarak açıklanmasının ardından olası örgütsel sonuçları literatürde dikkat çekici hale gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracı rolünü belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki kamu üniversitelerinde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 50. Maddesi d bendine göre görev yapan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin benimsendiği çalışmada veriler anket tekniğiyle toplanmış, yapısal eşitlik modeli aracılığıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; toksik liderlik algısı iş stresini artırmış, işe adanmışlığı azaltmıştır. Ancak iş stresi ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş, iş stresinin toksik liderlik ve işe adanmışlık arasında aracılık rolü bulunmamıştır. Bulgular, toksik liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin iş stresi dışında başka mekanizmaların devreye sokularak incelenmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Araştırmanın, toksik liderliğin iş tutumları üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koyması ve araştırma görevlileri gibi özgün bir örneklem grubunda gerçekleştirilmiş olması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, İş Stresi, İşe Adanmışlık, Araştırma Görevlileri.

Örgütsel davranış alanında yapılan liderlik araştırmalarının önemli bir kısmı, “iyi” ve “etkili” bir liderliğin nasıl olduğuna ya da olması gerektiğine odaklanmıştır (Shaw ve ark., 2011). Bu araştırmalarda uzunca bir süre madalyonun öteki yüzü, diğer bir ifadeyle liderliğin karanlık tarafı görmezden gelinmiş,

Abstract

The general approach to leadership in the field of organizational behavior has tended to differ, and it has become necessary to examine the dark side of leadership as well as its positive effects. In this context, after the theoretical explanation of toxic leadership, which reflects the dark side of leadership, its possible organizational results have become remarkable in the literature. The aim of this study is to determine the mediating role of work stress in the effect of toxic leadership on work engagement. The sample of the study consists of research assistants working in public universities in Turkey according to Article 50, clause d of the Higher Education Law No. 2547. In the study where the quantitative research method was adopted, data were collected with the survey technique and analyses were conducted through the structural equation model. According to the analysis results; toxic leadership perception increased work stress and decreased work engagement. However, no significant relationship was found between work stress and work engagement, and work stress was not found to have a mediating role between toxic leadership and work engagement. The findings indicate that the effect of toxic leadership on work engagement should be examined by introducing mechanisms other than work stress. It is thought that the research will contribute to the literature because it reveals the negative effect of toxic leadership on work attitudes and because it was conducted on a unique sample group such as research assistants.

Keywords: Toxic Leadership, Work Stress, Work Engagement, Research Assistants.

bu alanda yapılan çalışmalar olumlu liderlik türlerine göre oldukça geri planda kalmıştır. Ancak son zamanlarda, örgütsel davranış alanında liderliğin olumlu yönüyle birlikte, karanlık tarafına olan ilgi artmaya başlamıştır (Harris ve Jones, 2018). Söz konusu karanlık tarafa gösterilen ilgi iki nedene dayanmaktadır: Karanlık liderlik türlerinin oldukça

İletişim / Correspondence:

Doç Dr. Mustafa Yıldırım
Alanya Alaaddin Keykubat
Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
Antalya / Türkiye
e-posta: mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 15(3), 445-458. © 2025 TÜBA
Geliş tarihi / Received: Temmuz / July 22, 2024; Kabul tarihi / Accepted: Aralık / December 27, 2024

Bu makalenin atf künyesi / How to cite this article: Öztürk, M. & Yıldırım, M (2025). Üniversitelerdeki Toksik Liderlik Algılarının İşe Adanmışlığa Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü: 50/d Kadrosundaki Araştırma Görevlilerine Dair Bir Çalışma. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(3), 445-458. <https://doi.org/10.53478/yuksekokretim.1519871>

“Bu makale Mehmet Öztürk’ün, Mustafa Yıldırım danışmanlığında hazırladığı ve savunduğu doktora tezinden üretilmiştir. / This article is based on Mehmet Öztürk’s doctoral thesis, which he prepared and defended under the supervision of Mustafa Yıldırım.”

ORCID: M. Öztürk: 0000-0002-0793-7563; M. Yıldırım: 0000-0003-4471-1333

yağın şekilde kendini göstermesi ve karanlık liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin şiddetli olmasıdır (Schyns ve Schilling, 2013). Birçok karanlık liderlik davranışını içinde barındırarak bir çatı kavram olarak ortaya çıkan toksik liderliğe olan ilgi giderek artmaktadır. Toksik liderlikle ilgili yapılan araştırma sonuçları; karanlık liderlik türlerinin yaygınlığı ve çalışanlar üzerindeki şiddetli etkisini doğrulamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bir danışmanlık firmasının farklı yaş gruplarından bin çalışan ile yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; çalışanların %56'sı toksik bir liderle çalıştığını belirtmiştir (Lazarczyk, 2017). Diğer taraftan ülkemizde cinsel tacize neden olan etkenlerin araştırıldığı bir başka çalışmada toksik liderliğin cinsel tacizin nedenlerinden biri olduğu gösterilmiştir (Belkıs ve ark., 2021).

Toksik liderliğin yaygınlığı ve çalışanlar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde konu birçok açıdan incelenmeye değer bir hale gelmektedir. Öncül toksik liderlik araştırmalarını (Reed, 2004; Wilson-Starks, 2003) takiben, kurumlarda bu tür bir liderlik türünün olup olmadığı, var ise birey, grup ve örgüt düzeyinde ne gibi etkilerinin olduğuna yönelik araştırmalar hız kazanmıştır. Bunlardan ikisi işe adanmışlık ve iş stresidir.

Toksik liderlerin su istimal edici (Holloway ve Kusy, 2010), empatiden ve merhamet duygusundan yoksun (Lubit, 2004), çalışma ortamını zehirleyen (Çelebi ve ark., 2015) davranışları, çalışanların işlerine adanmışlıklarını olumsuz yönde etkileyen bir liderlik türüdür (Amutenya, 2019). Yapılan araştırmalar işe adanmışlığın sağlanması durumunda oluşacak olumlu örgütsel çıktılara yoğunlaşsa da adanmışlığın oluşmaması beraberinde önemli örgütsel maliyetleri getirmektedir. Zira ABD'de yapılan bir çalışma çalışanların işlerine adanmamalarının toplamda 300-600 milyar dolar arasında bir verimlilik kaybına yol açtığını göstermektedir (Putra ve ark., 2017).

Toksik liderliğin çalışanlarda yaratacağı olası olumsuz etkilerden bir diğeri de iş stresidir (Snow ve ark., 2021). İş stresi hem bireysel açıdan fiziksel, psikolojik ve davranışsal sorunlara (Eller ve ark., 2009; Gray-Stanley ve ark., 2010; Kawakami ve ark., 1994), hem de örgütsel açıdan doğrudan ve dolaylı olarak çeşitli sorunlara neden olmaktadır (Colligan ve Higgins, 2006; Khamisa ve ark., 2017).

Mevcut çalışma anılan üç konu arasındaki olası ilişki örüntülerini tespit etmek amacıyla üniversite kurumlarına odaklanmıştır. Üniversiteler; günümüzde teknolojiye dönüşecek bilgi üretim alanları olmanın yanı sıra, gelecekte ihtiyaç duyulacak nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi işlevini de yerine getirmektedir (Etzkowitz, 1998). Gerek Avrupa'da gerekse Amerika'da yapılan araştırmalar üniversitelerin istihdam, kişi başına düşen yurt içi hasıla ve ekonomik büyümeye önemli oranda katkı yaptıklarını göstermektedir (Agasist ve ark., 2019; Brenner ve Schlump, 2010; Lendel, 2010). Araştırmaların da ortaya koyduğu

gibi uzun süreli ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin yolu güçlü bir bilimsel araştırma alt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bunun için özellikle eğitim altyapısının temelini oluşturan araştırma görevliliği büyük önem taşımaktadır (Öneren ve ark., 2017).

Türkiye'de kamu yükseköğretim kurumlarında araştırma görevlileri 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre 33. Madde, 50. Madde ve 35. Madde kapsamında istihdam edilmektedir. Ancak 50/d maddesi ile yapılan atamalar geçici bir özellik taşımakta, sadece lisansüstü eğitim süreleri boyunca istihdam edilmektedir (Çıtıl Biçen, 2022). Üniversite güç yapılarının oldukça hiyerarşik olması zorbalığa açık ast-üst ilişkilerine yol açabilmektedir (Akt., Fahie, 2020). Diğer taraftan toksik liderler, bireyler üzerindeki baskılarını çalışanların iş güvencesizliğine sahip olduğu durumları istismar ederek artırmaktadır (Sim ve ark., 2021). Bu nedenle; toksik liderliğin olası olumsuz etkilerinin daha belirgin olacağı varsayılarak, devlet yükseköğretim kurumlarında geçici olarak istihdam edilen ve iş güvencesizliği ile çalışma yaşamını sürdüren 50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinin incelenmesi gereği duyulmuştur.

Bu araştırmada toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan model; toksik liderlik davranışlarının çalışanların iş stresi düzeylerini artıracığı, iş stresinin artmasının da çalışan adanmışlığını azaltacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu araştırmanın literatüre iki şekilde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunlardan ilki; araştırmada yer alan değişkenlerin birlikte ele alındığı ilk çalışma olmasıdır. İkinci katkının ise araştırmanın örnekleme açısından olacağı beklenmektedir.

Araştırmanın takip eden bölümünde üç kavrama dair literatür çerçevesi sunulmuş ve aralarındaki olası ilişkiselliklerle ilgili kuramsal bağlama dayanarak hipotezler geliştirilmiştir. Yöntem kısmında araştırma tasarımı ve veri toplama süreci hakkında bilgi verilmiştir. Bulgular kısmında araştırma hipotezlerine dair analizler sunulmuş; sonuçlar, tartışma ve sonuç bölümünde teorik ve uygulamaya dönük katkılar bağlamında irdelenmiştir.

Literatür Çerçevesi

Toksik Liderlik ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Toksik liderlik; çalışanların coşku, özerklik yaratıcılık, özgünlük gibi pozitif duygularını zehirleyerek bireylere ve organizasyonlara zarar veren liderlik türüdür (Wilson-Starks, 2003). Toksik liderler sergiledikleri davranışlarla çalışanların moral ve motivasyonunu bozan, olması gerekenden fazla iş yüküyle onları görevlendiren, çalışanlar tarafından kendi karar ve eylemlerinin sorgulanmaması için gücünü kötüye kullanma eğiliminde olan liderlerdir (Mehta ve Maheshwari, 2013). Başkalarının düşüncelerine önem vermeyen ve görmezden gelen toksik liderler,



ortada bir başarı olması durumunda bununla övünürken, başarısızlığın sorumluluğunu başkalarına yüklemekten çekinmezler (Schmidt, 2008). Toksik liderler genellikle üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmek için gerekli nitelikten yoksun olup, astlarına sonu işten ayrılmaya varacak kadar yıldırma davranışlarında bulunurlar (Baloyi, 2020). Kendilerini daima astlarından daha etkili, daha yetenekli gören toksik liderler astlarının tembel ve güvenilmez olduğunu düşünür, narsist özellikleriyle başkalarını değersizleştirirler (Lubit, 2004). Toksik liderliğin çalışanlar üzerinde çeşitli olumsuz sonuçları söz konusudur. Bu sonuçlardan biri, işe adanmışlıktır.

İşe adanmışlık, insan kaynakları yatırımının bir çıktısı, yatırımın geri dönüşümünü ölçmenin bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır (Kumar ve Sia, 2012). İşe adanmışlık kavramını ilk olarak Kahn (1987) doktora tezinde kullanmış ve “personel engagement” olarak ele almıştır. Kahn’a göre işe adanmışlık; “çalışanların rol performansları esnasında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini iş rollerine bağlaması” (Kahn, 1990, s. 694). İşe adanmışlık sadece bir işi ifa etmenin ötesinde bir kavramdır (McBain, 2007). Kendini işlerine adayan çalışanlar; işin kendisi tarafından motive olur, performans gösterirken kendilerini işlerine kaptırırlar (Saks, 2006). Örgütler açısından çalışanların kendilerini işlerine adaması, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında büyük bir önem arz etmektedir.

Christian ve arkadaşları (2011); işe adanmışlığı açıklamaya yönelik oluşturdukları modelde liderlik davranışlarını adanmışlığın sağlanmasında önemli bir unsur olarak değerlendirmiştir. Buna göre liderler; astlarından beklentilerini net olarak ortaya koyduklarında, onlara yönelik tutum ve davranışlarında adil olduklarında ve astlarının sergiledikleri başarılı performansı takdir ettiklerinde işe adanmışlığın oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak toksik liderler, elde ettikleri otoriteyi kullanarak oluşturdukları korku ile çalışanların gelişmelerinin azalmasına ve iş hedeflerine ulaşamamalarına neden olurlar. Bu durum da çalışanların enerji ve dayanıklılıklarını azaltıp yaptıkları işin önemine ilişkin duygularını tükettiğinden işe adanmışlıkları üzerinde olumsuz bir etkiye yol açar (Lee ve ark., 2024). Bu teorik yaklaşım yapılan ampirik çalışma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Literatürde yer alan araştırmalar pozitif liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu (Amor ve ark., 2020; Bao ve ark., 2018), karanlık liderlik türlerinin ise olumsuz bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Engelbrecht ve ark., 2017; Poon, 2011). Shokoh ve Nikpour (2019) İran’da kamu kurumlarında, Naeem ve Khurram (2020) Pakistan’da bankacılık sektöründe, Amutenya (2019) Namibya’da yerel yönetim çalışanlarıyla yaptıkları çalışmalarda toksik liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Bu kapsamda çalışmanın birinci hipotezi şu şekildedir:

H1: Toksik liderlik algısı arttıkça işe adanmışlık azalır.

Toksik Liderlik ve İş Stresi İlişkisi

Günümüzde çalışmak, günlük ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir gelir elde etme aracı olmanın ötesinde psikolojik tatmin olmanın bir gerekliliği ve sosyal statü elde etmenin bir koşulu olarak görülmektedir (Budd, 2016/2021). Fiziksel ve sosyal ihtiyaçları karşılamak üzere girilen çalışma hayatı, bireylerin zamanının önemli bir kısmını kapsamakla beraber aynı zamanda strese neden olan bir unsur olarak da görülmektedir (Faulkner ve Patiar, 1997). Kişi çevre uyumu teorisine göre; işin çalışandan talep ve beklentileri ile çalışanın kabiliyet ve nitelikleri örtüştüğü ölçüde uyum sağlanmış olacaktır. Aynı şekilde uyumun sağlanması için çalışanın iş ve talepleri karşılama kullanacağı kaynaklarında karşılanması gerekmektedir. İş stresi; çalışan ve iş talep ve beklentileri arasındaki bu ilişkinin uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkan tepki olarak tanımlanmaktadır (Beehr ve Newman, 1978).

İş stresi, kişinin iş taleplerini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşamaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Beehr ve Newman, 1978). Liderlik ve yönetici desteği de ihtiyaç duyulan bu kaynaklar arasındadır. Liderler; çalışan beklenti ve isteklerine karşılık vererek çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını desteklemeli, çalışanların kişisel becerilerini geliştirmelerini sağlayarak, onlara bireysel ilgi gösterip başarılarını takdir etmelidir (Gurt ve ark., 2011). İşten kaynaklanan stresin etkisini azaltmak için liderin destekleyici bir çalışma ortamı oluşturması gerekir (Coetzee ve De Villiers, 2010).

Çalışanların örgütsel karar mekanizmalarına aktif olarak katılımının sağlanması, iş ve işleyiş ile ilgili denetimlerin yapılması, çalışanlara yetki devrinin gerçekleştirilmesi gibi hususlar liderin inisiyatifindedir. Bununla birlikte bu inisiyatifi katılımcı olmayarak ve aşırı kontrol uygulayarak kullanılan, örgütsel hedef ve sorumlulukları belirgin hale getiremeyen (Offermann ve Hellmann, 1996), olumsuz tutum sahibi olan kötü liderler stresin bizzat kaynağı haline gelmektedir (Romanowska ve ark., 2013). Toksik liderler; aşırı kontrol yoluyla çalışanları baskı altına alma (Wilson-Starks, 2003), çalışanları başkanlarının yanında küçük düşürme, dalga geçen sözler söyleme (Holloway ve Kusy, 2010) çatışmayı bastırmak yerine marjinalleştirme (Hitchcock, 2015) gibi özellikleriyle stresin bizzat sebebi haline gelirler. Bu varsayımsal yaklaşımı ampirik araştırmalar da desteklemektedir. Snow ve arkadaşları (2021) 111 eğitimciyle, Labrague ve arkadaşları (2020) hemşirelerle, Hadadian ve Sayadpour (2018) ve Hadadian ve Zarei (2016) farklı alanlardan çalışanlarla yaptıkları araştırmalarda toksik liderliğin iş stresini ve psikolojik sıkıntı düzeyini artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda varsayımlar ve ilgili literatürden hareketle çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H2: Toksik liderlik algısı arttıkça iş stresi artar.

İş Stresi ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Çalışanların işlerine yönelik adanmışlıkları ve tükenmişlik durumlarını açıklamada kullanılan iş talep-kaynak modeline göre her işin kendine ait özellikleri çalışanların işe adanmışlığını ya da tükenmişliğin etkilemektedir. Bu özellikler iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bakker ve ark., 2014). İş talepleri; çalışanlardan yerine getirilmesi beklenen, işin sürekli fiziksel veya zihinsel çaba gerektiren, fiziksel, sosyal ve organizasyonel yönlerini ifade eder ve dolayısıyla belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetleri vardır. İş kaynakları ise iş taleplerinin ortaya çıkardığı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltan, iş hedeflerine ulaşmada katkı sağlayan, çalışanların kişisel gelişimini teşvik eden kaynaklarla ilgilidir (Bakker ve ark., 2005). Çalışan performansları ile ilgili geri bildirim, otonomi, sosyal destek, yönetici desteği gibi etkenler iş kaynaklarını oluştururken (Bakker ve Demerouti, 2008), fiziksel talepler, zaman baskısı, vardiyalı çalışma gibi etkenlerde iş taleplerini oluşturmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Modele göre çalışanlara sağlanan iş kaynaklarının çalışanlardan yerine getirmesi beklenen iş taleplerini karşılamadığı durumlarda stres ortaya çıkmakta bu durumda çalışan adanmışlığına olumsuz yönde etki etmektedir. Modelin ileri sürdüğü bu teorik yaklaşım ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir. Zhang ve arkadaşları (2022) Çin'de görev yapan 430 sosyal hizmet uzmanı ile, Breugh (2021) 30 farklı ülkeden 4403 çalışan ile, Cordioli ve arkadaşları (2019) 85 kişiden oluşan birinci basamak sağlık çalışanları ile, Shim ve arkadaşları (2019) 170 hemşire ile, Merida-Lopez ve arkadaşları (2017) 288 öğretmen ile yaptıkları çalışmada, iş stresinin çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H3: İş stresi arttıkça işe adanmışlık azalır.

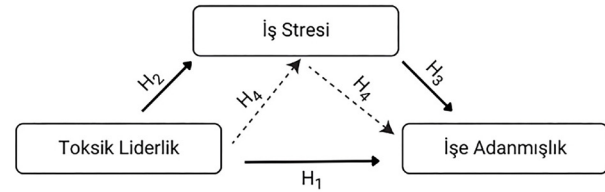
Toksik Liderlik ile İş Stresi ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

İş talep kaynak modeline göre çalışan adanmışlığı iş talepleri ve iş kaynakları arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucuna göre oluşmaktadır. İş talepleri iş kaynaklarından daha fazla olan çalışanların işlerine adanmaları daha düşük olasılık taşırken, tam tersi durumda yani iş kaynaklarının iş taleplerinden fazla olduğu durumda ise çalışanların işlerine adanma olasılıkları daha yüksek olacaktır. Çünkü iş kaynakları, iş taleplerinin ortaya çıkarmış olduğu stres gibi olumsuz faktörleri tamponlayarak işe adanmışlığın oluşmasına katkı sağlayacaktır (Smith, 2012). Christian ve arkadaşlarına (2011) göre liderlik, önemli bir iş kaynağıdır. Buna göre liderin çalışanları ile arasında geliştireceği güven duygusu çalışanların kendilerine yatırım yapmalarını sağlayacak, liderin çalışanlar üzerinde yaptığı olumlu etki ve kaliteli lider üye etkileşimi çalışanlarında işlerine yönelik duygu ve tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Toksik liderler kendi koymuş olduğu kurallara çalışanların bir robot gibi uymasını bekleyen (Wilson-Starks, 2003), örgütün kendi kontrolünde olduğu algısıyla çalışanlar üzerinde korku yaratan (Hitchcock, 2015), narsist kişilik özellikleri ile başkalarını değersizleştiren, merhamet duygusunda yoksun kibirli insanlardır (Lubit, 2004). Toksik liderler, çalışanları ile aralarında güven duygusu yaratmak bir yana güvensizlik ortamı yaratarak (Wilson-Starks, 2003) çatışmalara neden olmakta (Hitchcock, 2015), tehditkâr ve zorba davranışları (Tavanti, 2011) sonucu yarattıkları stres nedeniyle çalışanların sağlığına zarar vermektedir (Kurtulmuş, 2020). Dolayısıyla toksik liderlerin davranışları çalışanlarda iş stresine neden olacak oluşan iş stresi ise çalışanların işe adanmışlığını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu kapsamda araştırmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir:

H4: Toksik liderlik algılarının işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracılık rolü vardır.

Bu çalışmada, değişkenler arası ilişkileri incelemek amacıyla nedensel ilişki tasarımına dayalı bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında, toksik liderlik bağımsız, işe adanmışlık bağımlı, iş stresi aracı değişken olarak kurgulanmıştır. Toksik liderliğin iş stresi aracılığıyla işe adanmışlığı olumsuz yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın modeli şu şekildedir:



Yöntem

Araştırma Deseni

Araştırma, üniversitelerdeki toksik liderliğin, 50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinin yaşadıkları iş stresi ve işe adanmışlık algıları arasındaki olası ilişki örüntülerini tespit etmeye yönelik nicel metodolojiye dayalı, kesitsel bir tarama araştırmasıdır. Veriler, 03.08.2022-29.08.2022 tarihleri arasında anket tekniğiyle toplanmıştır. Toksik liderlik algısının ölçümü için Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İş stresinin ölçümü için House ve Rizzo'nun (1972) geliştirdiği ölçüm aracından; işe adanmışlık algılarını belirlemek için ise Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Veri toplama sürecinin başlamasından önce araştırma kapsamında kullanılan ölçekleri geliştiren ya da Türkçe uyarlamasını yapan araştırmacılardan kullanım izniyle birlikte Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kuruluna başvurulmuş, kurulun 02.08.2022 tarihi 4 nolu toplantıda 2022/11 karar sayısıyla etik kurul izni alınmıştır.



Evren ve Örneklem

Çalışma evreni, kamu üniversitelerinde 2547 sayılı kanunun 50. Maddesinin d bendine göre atanmış (50/d) araştırma görevlileridir. Araştırmanın yapıldığı tarihte devlet üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlisi sayısı toplamda 43754. tür (<https://istatistik.yok.gov.tr/erişim:02.08.2022>). Ancak oransal olarak yüzde kaçının 50/d kadrosunda görev yaptığı bilinmemektedir. Dolayısıyla evren örneklem hesaplamasında araştırma evreni 43754 olarak kabul edilmiş, %95 güven düzeyinde, %5 hata marjında ulaşılması gereken örneklem sayısı 378 olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Kamuya açık e-posta adresleri ve 50/d'li araştırma görevlilerinin bulunduğu WhatsApp grupları üzerinden iletişime geçilmiş, toplamda 50/d kadrosunda görev yapan 474 araştırma görevlisinden veri toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini sınıflandırmak amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen model uyum iyiliği değerleri literatürde sıklıkla kullanılan indekslere göre değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla iç tutarlılık testi olan Cronbach alpha ve birleşik güvenilirlik (CR) değeri hesaplanmıştır. Araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) aracılığıyla test edilmiştir. Aracılık analizleri, bootstrap tekniği ile yapılmış, sonuçlar güven aralıkları ve p değeri ile yorumlanmıştır.

Analiz ve Bulgular

Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların 257'si kadın 217'si erkeklerden oluşmaktadır. 25-29 yaş aralığında 242 araştırma görevlisi yer almakta bu sayıyı 160 ile 30-34 yaş aralığında bulunanlar, 34 ile 35-39 yaş aralığında olanlar, 29 ile 20-24 yaş aralığındakiler ve 9 ile 40-45 yaş aralığındakiler takip etmektedir. Katılımcıların 265'i bekar, 209'u evlilerden oluşmaktadır. Eğitim durumuna göre ise 281 kişi doktora tez döneminde, 118 kişi doktora ders döneminde, 74 kişi yüksek lisans tez döneminde ve 1 kişi yüksek lisans ders döneminde. Katılımcıların %15'i 1 yıldan az, %15,2'si 6-10 yıl arasında, %69,8'i ise 1-5 yıl aralığında kurumlarında görev yapmaktadır.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular

Parametrik testlerin yapılabilmesi için ön koşullardan bir tanesi verilerin normal dağılım sergilemesidir. Sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan ve verilerin normal dağılımı ile ilgili yöntemlerden biri çarpıklık ve basıklık değerinin hesaplanmasıdır (Coşkun ve ark., 2012). Verilerin normal dağılımının varsayılması için bu değerlerin ± 2 aralığında

yer alması gerekmektedir (George ve Mallery, 2010). Toksik liderlik ölçeğinin çarpıklık değeri 0,066'dır. Boyutlarda en düşük değer, narsisizm boyutuna (-0,098), en yüksek değer ise otoriter liderlik boyutuna aittir (0,333). Aynı ölçeğin basıklık değeri -0,926 olarak tespit edilmiştir. Boyutlarda en düşük basıklık değeri narsisizm boyutunda tespit edilirken (-1,109), en yüksek değer otorite liderliğe aittir (0,102). İş stresinin çarpıklık değeri -0,459, basıklık değeri ise -0,539 olarak saptanmıştır. Son olarak işe adanmışlık ölçeğinin çarpıklık değeri -0,827'dir. Alt boyutlarından en düşük değer, adanmışlık boyutuna (-1,289) en yüksek değer ise yoğunlaşma boyutuna aittir (0,458). Aynı ölçeğin basıklık değeri 1,079'dur. En düşük basıklık değeri dinçlik boyutunda (0,068), en yüksek değer ise yoğunlaşma boyutunda (1,198) tespit edilmiştir. Referans aralığında yer alan bu sonuçlar, verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada; ölçeklerin güvenilirliği ölçmede içsel tutarlılık yöntemi olan ve sosyal bilimler alanında yine sıklıkla kullanılan Cronbach alpha yöntemi tercih edilmiştir. Herhangi bir ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alpha alt referans değeri 0,70 olarak kabul edilmektedir. (Demir, 2012). Test sonuçlarına göre; toksik liderlik ölçeğinin 0,970, iş stresi ölçeğinin 0,897, işe adanmışlık ölçeğinin 0,930 şeklinde Cronbach alpha katsayılarına sahip olarak, ilgili ölçüm araçlarına ait güvenilirliklerin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliklerine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin geçerliliklerini test etmeye yönelik doğrulayıcı faktör analizi AMOS aracılığıyla yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda boyutları temsil eden her bir ifadenin alması gereken alt sınır değeri örneklem büyüklüğüne göre farklılaşmaktadır. 350 ve üzeri sayıda bir örneklem grubunda her bir faktöre ait eşik değerin 0,30 ve üzeri olmalıdır. Ayrıca birleşik güvenilirliğin sağlanması için CR değerinin 0,70 ve üzerinde olması, yakınsak geçerlilik için AVE değerinin 0,50 ve üzerinde olması gerekmektedir. Son olarak ölçek boyutlarında CR değerleri AVE değerlerine göre daha yüksek olmalıdır (Hair ve ark., 2018; Yaşlıoğlu, 2017).

Çalışma hipotezlerini ve modelini test etmek amacıyla Anderson ve Gerbing'in (1988) iki evreli analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre ilkin ölçüm modeli değerlendirilmekte, daha sonra yapısal model analiz edilmektedir. Bu analizin gerçekleştirilmesi için ise ölçüm modeli, kabul edilebilir uyum aralıklarında olmalıdır. Bu çalışmada sosyal bilimler araştırmalarında sıklıkla benimsenen (Dehon ve ark., 2005; Gürbüz ve Şahin, 2018; Hu ve Bentler, 1999; Kriston ve ark., 2008; Schermelleh-Engel ve ark., 2003; Simon ve ark., 2010; Şimşek, 2020) uyum aralıkları referans alınmıştır.

Tablo 1
Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	TLI	NFI	RMR	SRMR
Toksik Liderlik	2,268	,05	,96	,89	,87	,96	,94	,05	,028
İş Stresi	4,175	,08	,97	,96	,93	,96	,96	,04	,032
İşe Adanmışlık	4,232	,08	,93	,89	,85	,92	,91	,11	,092

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğine dair değerler Tablo 1'de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre tüm ölçek değerleri, ilgili referans değerleri aralığında yer almış, oluşturulan modellerin veri setiyle uyum sağladığı anlaşılmıştır.

Bununla birlikte ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş; ölçeklerin faktör yükleri, AVE ve CR değerleri belirlenmiştir. 30 ifadenin yer aldığı ve istismarcı yönetim narsisizm, kendini ön plana çıkarma, öngörülemezlik ve otoriterlik boyutlarından oluşan toksik liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; yapısal model anlamlıdır ($p < 0,001$). Öngörülemezlik boyutundan bir, otoriterlikten ise iki, toplam üç ifade, 0,30 faktör yükü eşik değerinden düşük olduğu için değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Bu işlem sonrası tekrar gerçekleştirilen faktör analizi ile en düşüğü 0,702 en yükseği 0,921 arasında faktör yükleri olan, 27 ifadeden oluşan bir yapıya ulaşılmıştır. Boyut AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olmasıyla yakınsak geçerliliği sağlanmıştır. En düşük AVE değeri 0,61'dir (otoriterlik). Son olarak CR değerleri de 0,70 eşik değerinden yüksek olup en düşük değer 0,86'dır (otoriterlik) ve tüm CR değerleri AVE değerlerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İkinci doğrulayıcı faktör analizi iş stresi ölçeğine gerçekleştirilmiş ve yapısal denklem $p < 0,001$ olarak anlamlı tespit edilmiştir. Yedi ifadeden oluşan tek boyutlu ölçeğin faktör yüklerinden en düşüğü 0,589, en yükseği 0,885 olup AVE değeri 0,56, CR değeri ise 0,89 olarak saptanmıştır.

Son olarak işe adanmışlık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapısal denklem sonucu $p < 0,001$ değerinde ve anlamlıdır. 17 ifadeden oluşan ölçeğin en düşük faktör yükü 0,385; en yükseği ise 0,933 olup tüm

faktör yükleri eşik değer olan 0,30'dan yüksek olarak saptanmıştır. Yakınsak geçerlilik bakımından AVE değerleri eşik değerden (0,50) yüksek olup, en düşüğü 0,51'dir. Benzer şekilde eşik değeri 0,70 olan CR değerlerinin en düşüğü 0,85'tir ve tümü, AVE değerlerinin üzerindedir.

Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. Veriler normal dağıldığı için Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmış ve kovaryans matrisi oluşturulmuştur. İlk aşamada araştırma değişkenlerinin yer aldığı ölçüm modeli test edilmiş ve uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Ölçüm modeli indeksleri incelendiğinde (X²/df, RMSEA, CFI, GFI, AGFI, TLI, NFI, RMR, SRMR) tüm değerlerin kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 2.).

Ölçüm modelinin kabul edilebilir düzeyde olmasıyla, ikinci aşamada yapısal model test edilmiştir. Bu aşamada değişkenler arası neden-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol katsayı değerinin 0,50 ve üzerinde olması etkinin büyük olduğu göstermez. 0,30 dolaylarında olması etkinin orta, 0,10'dan daha az olması ise etkinin küçük olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007, s. 126).

Tablo 2'de gerçekleştirilen yol analizi ve aracılık analizine ait istatistikî bilgiler yer almaktadır. Buna göre; toksik liderliğin işe adanmışlık üzerinde orta derecede negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış ve H1 hipotezi desteklenmiştir ($\beta = -0,34$, $p < 0,01$). Buna göre; araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin toksik liderlik algılamalarındaki bir birimlik artış işe adanmışlıkta 0,34'lük bir azalışa neden olmaktadır. Toksik liderliğin iş stresi

Tablo 2
Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Standardize Edilmiş Tahmin Değeri	Standart Hata	t değeri	p	Sonuç			
H1	-0,34	0,47	-5,04	***	Desteklendi			
H2	0,70	0,03	19,00	***	Desteklendi			
H3	-0,12	0,04	-1,956	,051	Desteklenmedi			
	Dolaylı Etki	Alt Değer	Üst Değer	p	Sonuç			
H4	-0,09	-0,17	-0,002	,051	Desteklenmedi			
X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	TLI	NFI	RMR	SRMR
4,893	,09	,96	,94	,90	,95	,96	,05	,05



üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre H2 hipotezi de desteklenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; toksik liderliğin iş stresi üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,70$, $p<0,01$). Buna göre; araştırma görevlilerinin toksik liderlik algılarındaki bir birimlik artış iş stresi düzeylerinde 0,70'lik bir artışa neden olmaktadır. Araştırmanın üçüncü hipotezi iş stresinin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen analiz sonucu; iş stresinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Buna göre H3 hipotezi desteklenmemiştir ($\beta=-0,12$, $p>0,05$). Araştırmanın dördüncü ve son hipotezi ise toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracı rolünü belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Bu çalışmada aracılık etkisini belirlemek amacıyla geleneksel yöntemlere kıyasla daha güvenilir sonuçlar veren ve bootstrap tekniğine dayanan (Hayes ve Rockwood, 2017) yeni yaklaşım tercih edilmiştir. Yeni yaklaşıma göre; araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan ve geleneksel yaklaşıma göre test edilip raporlanan, örneklemin büyüklüğüne ya da küçüklüğüne göre farklı bir anlam taşımayan kısmi ve tam aracılık kavramları aracılık olgusunun açıklıkla anlaşılmasına imkân vermemektedir. Yeni yaklaşımda kısmi ve tam aracılık etkisinin yerine esas odaklanılan nokta, dolaylı ve doğrudan etkilere bakılarak çıkarımların bu değerlere göre yapılmasıdır. Dolaylı etkinin anlamlı olması halinde aracılığın olduğu kabul edilir, başkaca bir teste ihtiyaç duyulmaz (Gürbüz ve Bayık, 2018, s. 41). Bootstrap tekniğinde dolaylı, doğrudan ve toplam etkilerin istatistiksel açıdan anlamlı ya anlamsız olduğuna güven aralıklarına bakılarak karar verilmektedir (Akt., Gürbüz ve Bayık, 2018, s. 42). Buna göre; dolaylı etki değerini gösteren alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfırı (0) kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2009, s. 412).

Bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen analiz sonucunda dolaylı etki= -0,09, %95 güven aralığında alt değer=-0,17, üst değer= 0,002 olarak bulunmuştur. Alt ve üst değerlerin sıfırı kapsamaması, dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığa çok yaklaştığına işaret etmektedir. Ancak p değerinin genellikle anlamlılık sınırı olarak 0,05'den büyük olması ($p=0,051$) sebebiyle toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracılık rolü oynadığı çıkarımı yapılamamaktadır. Buna göre araştırmanın dördüncü hipotezi desteklenmemiştir (etki=-0,09; %95 GA; alt değer=-0,17, üst değer=-0,002, $p=0,051$).

Tartışma ve Sonuç

Toksik liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracı rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, devlet üniversitelerinde görev yapan 50/d kadrosundaki 474 araştırma görevlisi ile bir tarama araştırması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; araştırma görevlilerinin toksik liderlik algıları iş stresi üzerinde pozitif, işe adanmışlık üzerinde negatif bir etkiye neden olmuştur. Analiz sonuçlarına göre iş stresi ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş bununla birlikte toksik

liderliğin işe adanmışlığa etkisinde iş stresinin aracı rolü bulunmamıştır. Bu sonuçlar araştırma örnekleminin özellikleri dikkate alınarak açıklanabilir. Araştırma görevlileri, bir çalışan olmanın yanı sıra görev yaptıkları bölümde lisansüstü eğitimlerini de gerçekleştirmektedir. Hem danışman-öğrenci ilişkisi içerisinde, hem de araştırma görevlisi-öğretim üyeleri ilişkisinde bir hiyerarşi bulunmakta ve araştırma görevlileri bu hiyerarşinin altında yer almaktadır. Araştırma görevlileri ve öğretim üyeleri ilişkisi usta-çırak kültüründen izler taşımaktadır (Gürkan, 2018). Fidan (2018) akademideki usta-çırak ilişkisini mercek altına aldığı doktora tezinde; lisansüstü öğrenciler ve öğretim üyeleri arasındaki ilişkide zanaatkarlık mesleğinde olduğu gibi çırak konumunda olan araştırma görevlilerinin usta konumunda olan öğretim üyelerine karşı saygılı olmasının ve itaatkâr davranmalarının beklendiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla araştırma görevlileri her ne kadar toksik liderlik davranışına maruz kalsalar ve bunun sonucunda stres düzeylerinde önemli artışlar olsa da bu durumu bahsedilen usta-çırak ilişkisi içerisinde olağan şeyler olarak değerlendirmiş, işlerine yönelik tutumlarına yansıtılmıyabilirler.

Smith ve Fredricks Lowman (2020) üniversitelerde toksik liderliğin 10 yıllık bir incelemesini gerçekleştirmiştir. Çalışmaya göre, konuya dair ampirik bir eksiklik söz konusudur ve daha fazla araştırmaya gereksinim vardır. Yerli literatürde ise üniversitelerde toksik liderlikle ilgili sınırlı sayıda araştırma olsa da (Bozbayır ve ark., 2023), araştırma görevlileri özelinde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda mevcut araştırmanın, toksik liderlik, iş stresi ve işe adanmışlık etkileşimini inceleyen ilk araştırma olması nedeniyle anılan iş ve örgütsel bağlamın liderlik özellikleri ve sonuçları açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları; literatürdeki genel eğilimden farklı olarak iş stresinin işe adanmışlık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Bu sonuç; çalışanların yüksek düzeyde strese sahip olsalar dahi bu durumu işlerine yönelik tutumlarına yansıtımayabileceklerine dair yeni bir perspektif sunmaktadır.

Araştırma sonuçları Türk Yükseköğretim kurumlarına fayda sağlayabilecek uygulamaya yönelik bilgiler sunmaktadır. Kurum yöneticileri narsistik, istismarcı yönetim, otoriterlik gibi çeşitli toksik davranışlar sergilediklerinde bu durum araştırma görevlilerinin iş stres düzeylerini yükseltecek, işe adanmışlıklarını azaltacaktır. Yüksek düzeyde stres her ne kadar iş tutumlarına yönelik olumsuz bir etki yapmasa da bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarına zarar verebilecek riski beraberinde getirmektedir. Araştırma görevlilerinin işe adanmışlıklarının azalması, uzun vadede kurumsal performans ve akademik üretim noktasında olumsuz etkiler yaratabilecektir. Dolayısıyla yükseköğretim kurumlarında lider ve yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin, daha kapsayıcı ve destekleyici bir liderlik anlayışı benimsemeleri, çeşitli mentorluk ve teşvik edici uygulamalarla stres azaltıcı bir rol üstlenmeleri önerilmektedir.

Bu araştırmanın genellenebilirliğini kısıtlayan bazı hususlar bulunmaktadır. Öncelikle ülkemizdeki kamu üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlilerinin istatistiki olarak kaçının 50/d kadrosunda görev yaptığı bilinmemektedir. Bu nedenle kamu üniversitelerinde görev yapan tüm araştırma görevlileri (43754) araştırmanın evreni olarak belirlenmiş ve kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu süreçte bazı üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinden yüksek düzeyde katılım olurken bazı üniversitelerde katılım düşük düzeyde kalmıştır. Bu nedenle araştırmanın evreni temsil iddiası bulunmamaktadır. Ancak bu çalışmadan elde edilecek bilgiler konuyla ilgili yapılacak sonraki araştırmalara temel sağlaması bakımından faydalı olacaktır (Gür ve ark., 2023). Araştırmanın bir diğer kısıtı ise örneklemin sadece 50/d kadrosunda görev yapan araştırma görevlileri ile sınırlı kalmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kamu üniversitelerinde görev yapan ancak farklı kadrolarda çalışan ve vakıf üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlileri ile karşılaştırmalı olarak ele alınması konunun daha geniş bir perspektiften anlaşılması açısından fayda sağlayacaktır. Bu çalışmada literatürde yer alan diğer araştırmalardan farklı olarak (Shim ve ark., 2019; Zhang ve ark., 2022) araştırma sonuçları iş stresi ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Teorik varsayımların zıttı bu sonucun neden ve nasıl ortaya çıktığı sorusu, takip eden çalışmalarda yanıtlanması gereken bir öneme sahiptir. Özellikle nitel yöntemlerle yürütülecek bir çalışma, akademik kurumlardaki alt-üst ilişkilerinin ve genç araştırmacıların işle kurdukları anlam örüntülerinin çözümlenmesinde kıymetli bir içgörü sağlayabilir.



Extended Abstract

The Mediating Role of Work Stress in the Effect of Toxic Leadership Perceptions on Work Engagement in Universities: A Study on Research Assistants in 50/d Cadre

The present study focuses on university institutions to identify the relationship patterns among perceptions of toxic leadership, work engagement, and job stress in universities. Universities, in addition to being knowledge production areas that will transform into technology today, also fulfill the function of training the qualified human resources that will be needed in the future (Etzkowitz, 1998). Studies conducted both in Europe and America demonstrate that universities contribute significantly to employment, per capita gross domestic product, and economic growth (Agasist et al., 2019; Brenner & Schlump, 2010; Lendel, 2010). As the research also reveals, the path to long-term and sustainable economic growth requires the establishment of a strong scientific research infrastructure. For this, the research assistantship, which forms the basis of the educational infrastructure, is of great importance (Öneren et al., 2017). The research aims to contribute to the relevant literature by identifying the relationships among the perceptions of research assistants in contracted staff positions regarding these three topics. In the study, it is hypothesized that job stress will play a mediating role in the effect of toxic leadership perception on work engagement.

Literature Review

Research in the literature indicates that toxic leadership has a negative impact on work engagement (Amor ve ark., 2020) and a positive impact on job stress (Labrague ve ark., 2020). However, no studies have been found that examine toxic leadership, job stress, and job engagement together, nor have they examined the role of job stress in the relationship between toxic leadership and job engagement. Furthermore, while there are studies examining the impact of toxic leadership on employee attitudes and behaviors in a university context, no studies have been found that examine the potential relationship patterns between these variables in a sample of research assistants.

Methodology

The study employed a cross-sectional survey research based on quantitative methodology. In the data obtained through the questionnaire form, the toxic leadership scale developed by Schmidt (2008) was used to measure toxic leadership perception, the job stress scale developed by House and Rizzo (1972), and the work engagement scale developed by Schaufeli et al. (2002). The study population consisted of research assistants employed under Article 50/d at state

universities in Türkiye, with data collected from a total of 474 research assistants. The data were analyzed using SPSS and AMOS programs.

Findings

The participants consisted of 257 female and 217 male research assistants. In terms of age, the largest group was in the 25–29 age range, while the smallest was in the 40–45 age range. Single research assistants constituted the majority compared to married ones. Regarding educational status, those in the doctoral dissertation phase formed a significant majority, while only one research assistant in the master's coursework phase participated in the study. A substantial majority of the participating research assistants had 1–5 years of experience, while those with less than one year of service were in the minority. According to the hypothesis test results conducted with data obtained from the research assistants: toxic leadership was found to have a moderate and negative significant effect on work engagement, and a high-level and positive significant effect on job stress. Accordingly, as research assistants' perceptions of toxic leadership increased, their levels of work engagement decreased moderately, while their levels of job stress increased substantially. The analysis results showed that job stress had no significant effect on work engagement. Furthermore, no mediating role of job stress was found in the effect of toxic leadership on work engagement.

Discussion

The first hypothesis of the study, “as the perception of toxic leadership increases, work engagement decreases,” was confirmed by the results of the analyses. This finding is consistent with other studies in the literature (Amutenya, 2019; Naeem & Khurram, 2020). The second hypothesis, “as the perception of toxic leadership increases, job stress increases,” was also confirmed by the analyses. This result aligns with other studies in the literature that examine the relationship between toxic leadership and job stress (Hadadian & Sayadpour, 2018; Hadadian & Zarei, 2016). The analyses revealed no effect of increased job stress on research assistants' work engagement, nor was a mediating role of job stress found in the impact of increased toxic leadership perceptions on their work engagement. This outcome is believed to be related to the study's sample. In academia, the relationship between research assistants and their supervising professors—who simultaneously hold managerial roles—operates within a master-apprentice culture, distinct from a



typical manager-employee dynamic (Gürkan, 2018). Consequently, research assistants may view the increase in job stress resulting from exposure to toxic leadership behaviors as an inherent requirement of their profession and a natural part of the institutional culture, and thus may not reflect this in their attitudes toward their work.

Conclusion

This study aimed to determine whether job stress plays a mediating role in the effect of toxic leadership perceptions on work engagement. The results showed that toxic leadership perceptions reduce work engagement and increase job stress. However, no significant relationship was found between job stress and work engagement. Therefore, measures are needed to prevent individuals exhibiting toxic traits—such as abusive supervision, authoritarianism, self-promotion, narcissism, and unpredictability—from assuming managerial positions in higher education institutions. Accordingly, when appointing individuals to managerial roles, not only their job performance but also their behavioral characteristics should be evaluated. Individuals may also display toxic traits after taking on managerial duties. Establishing a managerial satisfaction system within the institution, along with an organizational structure that allows subordinates to monitor their managers' performance (not just managers evaluating subordinates), could prevent negative outcomes such as decreased work engagement and increased job stress caused by toxic leadership.

This study is limited to research assistants employed under Article 50/d at state universities. However, in Türkiye, research assistants with different statuses also work at both state and foundation universities. Therefore, including research assistants with various statuses in future studies would be significant for enhancing the generalizability of the findings.



Kaynakça

- Agasisti, T., Barra, C. & Zotti, R. (2019). Research, knowledge transfer, and innovation: The effect of Italian universities' efficiency on local economic development 2006–2012. *Journal of Regional Science*, 59(5), 819-849. <https://doi.org/10.1111/jors.12427>
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A. & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Amutenya, L. N. (2019). *The relationship between toxic leadership, employee engagement and the intention to leave* [Unpublished master's thesis]. Stellenbosch University.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Baloyi, G. T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 76(2) 1-8. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949>
- Bao, Y., Li, C. & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Belkıs, Ö., Gökdağ, E., Vural, Y. D. B. & Köklü, A. (2021). Türkiye’de oyuncuların sahne sanatlarında cinsel tacize ilişkin görüşleri. *İdil*, 86, 1447-1466. <https://doi.org/10.7816/idil-10-86-03>
- Bozbaşı, O., Özata, M., & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim kurumlarındaki toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. <https://doi.org/10.2399/yod.23.1162964>
- Breaugh, J. (2021). Too stressed to be engaged? The role of basic needs satisfaction in understanding work stress and public sector engagement. *Public Personnel Management*, 50(1), 84-108. <https://doi.org/10.1177/0091026020912516>
- Brenner, T. & Schlump, C. (2010). *University education, public research and employment growth in regions-an empirical study of Germany*. Working Papers on Innovation and Space, No 2.10, Philipps-University Marburg. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/111865/1/wp2010-02.pdf>
- Budd, J. (2021). *Çalışma Düşüncesi* (F. Man, Çev.). Ayrıntı. (Orijinal eserin yayın tarihi 2016).
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Coetzee, M. & De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27-58. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC92903>
- Colligan, T. W. & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07
- Cordioli, D. F. C., Cordioli, J. R., Gazetta, C. E., Silva, A. G. da, & Lourenço, L. G. (2019). Occupational stress and engagement in primary health care workers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(6), 1580-1587. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0681>
- Coşkun, R., Bayraktaroglu, S., Yıldırım, E. & Altunışık, R. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. & Yildiz, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268. <https://doi.org/10.14686/BUFEFAD.2015111056>
- Çeliker, N. (2020). *Konaklama işletmelerinde toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve toksik liderlik, lider-iye etkileşimi, iş stresi, duygusal tükenmişlik değişkenleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının veri madenciliği yöntemi ile incelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Çıtıl Biçen, N. (2022). *Öğretim elemanlarının görüşlerine göre Türkiye’de araştırma görevlisi olmak* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M. & Berman, S. L. (2005). A cross-sectional evaluation of the factorial invariance of anxiety sensitivity in adolescents and young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43(6), 799-810. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2004.06.008>
- Demir, M. Ö. (2012). *Sosyal bilimlerde istatistiksel analiz: SPSS 20 kullanım kılavuzu*. Detay Yayıncılık.
- Efeoğlu, İ. E. & Özgen, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/50385>
- Eller, N. H., Netterström, B., Gyntelberg, F., Kristensen, T. S., Nielsen, F., Steptoe, A. & Theorell, T. (2009). Work-related psychosocial factors and the development of ischemic heart disease: A systematic review. *Cardiology in Review*, 17(2), 83- 97. <https://doi.org/10.1097/CRD.0b013e318198c8e9>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G. & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1210>
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: Cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy*, 27(8), 823-833. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00093-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00093-6)

- Faulkner, B. & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99-117. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(96\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(96)00053-9)
- Fahie, D. (2020). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2019-0096>
- Fidan, İ. Ö. (2018). *Üniversitelerde iz bırakma ve kurumsallaşma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- George, D. & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10b). Pearson Education.
- Gray-Stanley, J., Muramatsu, N., Heller, T., Hughes, S., Johnson, T. & Ramirez-Valles, J. (2010). Work stress and depression among direct support professionals: The role of work support and locus of control. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54(8), 749-761. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2010.01303.x>
- Gurt, J., Schwennen, C. & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, 25(2), 108-127. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.595947>
- Gür, B. S., Köse, M. & Özcan, M. (2023). Kitleselleşme sonrası uluslararası ilişkiler programları: Öğrenci profili beklentileri. *İnsan ve Toplum*, 13(2), 1-28. <https://doi.org/10.12658/M0687>
- Gürbüz, S. & Bayık, M.E. (2018, 2-3 Kasım). Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi artık terk edilmeli mi?. Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., Özdemir, S. & Karadeniz, G. (Ed.), *6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 30-45). içinde. Süleyman Demirel Üniversitesi
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5b). Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, T. (2018). Akademisyen olmak. *Erken Çocukluk Çalışmaları Dergisi*, 2(2), 440-446. <https://doi.org/10.24130/eccdd-jecs.196720182278>
- Hadadian, Z. & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 137-145. https://european-science.com/eojnss_proc/article/viewFile/5398/2538
- Hadadian, Z. & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8b). Cengage.
- Harris, A. & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475-477. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hayes, A. F. & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- Hitchcock, M.J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. San Diego University.
- Holloway, E. L. & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: Zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *The Journal of Medical Practice Management*, 25(6), 335-340. <https://www.mitchellkusy.com/wp-content/uploads/2018/06/Disruptive-behaviors-in-healthcare-Holloway-Kusy.pdf>
- House, R.J. & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-X)
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kawakami, N., Araki, S., Haratani, T. & Hemmi, T. (1994). Relations of work stress to alcohol use and drinking problems in male and female employees of a computer factory in Japan. *Environmental Research*, 62, 314-324. <https://doi.org/10.1006/enrs.1993.1116>
- Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D. & Oldenburg, B. (2017). Effect of personal and work stress on burnout, job satisfaction and general health of hospital nurses in South Africa. *Health Sa Gesondheid*, 22, 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.hsag.2016.10.001>
- 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.
- Klahn Acuña, B. & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-25. <https://doi.org/10.1177/17411432221084474>
- Kriston, L., Günzler, C., Harms, A. & Berner, M. (2008). Confirmatory factor analysis of the German version of the international index of erectile function (IIEF): A comparison of four models. *The Journal of Sexual Medicine*, 5(1), 92-99. <https://doi.org/10.1111/j.1743-6109.2007.00474.x>
- Kumar, R. & Sia, S. K. (2012). Employee engagement: Explicating the contribution of work environment. *Management and Labour Studies*, 37(1), 31-43. <https://doi.org/10.1177/0258042X1103700104>
- Kurtulmuş, B. E. (2020). Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies. S. Dhiman (Eds). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (s. 1-20) içinde. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_24-1
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E. & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Lazarczyk, L. (2017, 14 Haziran). *Life Meets Work Survey finds %56 of employees have a toxic leader*. PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/life-meets-work-surveyfinds-56-of-employees-have-a-toxic-leader-300473884.html>. adresinden 1 Aralık 2024 tarihinde alınmıştır.



- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H. & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>
- Lendel, I. (2010). The impact of research universities on regional economies: The concept of university products. *Economic Development Quarterly*, 24(3), 210-230. <https://doi.org/10.1177/0891242410366561>
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-tyranny-of-toxic-managers-an-emotional-intelligence-approach-to-dealing-with-difficult-personalities/>
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16-19. <https://doi.org/10.1108/14754390780001011>
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23. https://www.researchgate.net/profile/Sunita-Mehta/publication/308050403_Consequence_of_toxic_leadership_on_employee_job_satisfaction_and_organizational_commitment/links/615bf01949da3d5b113a13c5/Consequence-of-toxic-leadership-on-employee-job-satisfaction-and-organizational-commitment.pdf
- Mérida-López, S., Extremera, N. & Rey, L. (2017). Contributions of work-related stress and emotional intelligence to teacher engagement: Additive and interactive effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(10), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph14101156>
- 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. <https://jespk.net/publications/4404.pdf>
- Offermann, L. R. & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 382-390. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.4.382>
- Öneren, M., Arar, T. & Çelebioğlu, E. S. (2017). Akademinin temelini güçlü kılmak: Araştırma görevlisi almındaki faktörlerin AHP ile belirlenmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 39-50. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/en/download/article-file/421326>
- Poon, J. (2011). Effects of abusive supervision and coworker support on work engagement. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22(1), 8-22. <http://www.ipedr.com/vol22/13-ICEBM2011-M00024.pdf>
- Putra, E. D., Cho, S. & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71. https://www.researchgate.net/profile/George-Reed-4/publication/256486140_Toxic_Leadership/links/02e7e5230a5868a923000000/Toxic-Leadership.pdf
- Romanowska, J., Larsson, G. & Theorell, T. (2013). Effects on leaders of an artbased leadership intervention. *Journal of Management Development*, 32(9), 1004-1022. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2012-0029>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. https://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/mpr_Schermelleh.pdf
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maryland University.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shaw, J. B., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Shim, J. Y., Seo, N. S., Kim, M. A. & Park, J. S. (2019). Influence of Job Stress, Sleep Quality and Fatigue on Work Engagement in Shift Nurses. *Korean Journal of Stress Research*, 27(4), 344-352. <https://doi.org/10.17547/kjsr.2019.27.4.344>
- Shokoh, Z. & Nikpour, A. (2019). Investigating the impact of toxic leadership on work engagement in governmental organizations. *Management Researches*, 12(44), 133-154. https://jmr.usb.ac.ir/article_5042_a90fd24be0d19361fac06f9fdb1f66f0.pdf?lang=en
- Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M. & Tuckey, M. R. (2021). The relationship between toxic leadership, job insecurity, workplace bullying and turnover intention in the Malaysian context: A multilevel mediational perspective. P. D'Cruz, E. Noronha & A. Mendonca (Ed), *Asian perspectives on workplace bullying and harassment* (s. 181-210) içinde. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2362-2_7
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy Preference Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x>
- Smith, C. L. (2012). *The perception of organizational prestige and employee engagement* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Colorado State University.
- Smith, N. & 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. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>

- Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'Mahony, L. & Mannix-McNamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societies*, 11(2), 1-21. <https://doi.org/10.3390/soc11020054>
- Şimşek, Ö. F. (2020). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136. [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/HRM\(ZZZ\)_6-2011_Tavanti-M_127-136.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/HRM(ZZZ)_6-2011_Tavanti-M_127-136.pdf)
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 1-6. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Yaşoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/369427>
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Zhang, H., Zhu, X. & Yu, X. (2022). Impact of stress on job engagement among social workers in Beijing: The roles of positive emotion and career resilience. *The British Journal of Social Work*, 52(2), 1149-1167. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab063>

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / *This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.*

Yayıncı Notu: Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayınlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / *Publisher's Note: The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.*