

Toksik Liderliğin Sessiz İstifaya Etkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*

(Araştırma Makalesi)

The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Influence of Toxic Leadership on Quiet Quitting: A Study on Employees in Hospitality Establishments

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1884706

Mehmet ÖZTÜRK¹

¹ Öğr. Gör. Dr., Adıyaman Üniversitesi, mozturk@adiyaman.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-0793-7563

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Toksik Liderlik,
Duygusal Tükenmişlik,
Sessiz İstifa, Konaklama
İşletmeleri

Makale geliş tarihi:

08.02.2026

Kabul tarihi:

20.04.2026

Bu araştırmanın amacı, toksik liderlik algısının sessiz istifaya etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü incelemektir. Araştırma verileri, Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından biri olan Alanya bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından toplanmıştır. Bu çalışmada veriler, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda, toksik liderliğin sessiz istifa üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Toksik liderlik algısı ile duygusal tükenmişlik arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bulgular, toksik liderlik algısının sessiz istifaya etkisinde duygusal tükenmişliğin kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Buna göre, toksik liderlik algısı duygusal tükenmişliği artırmakta; bu durum da çalışanların sessiz istifa davranışlarını artırmaktadır. Çalışmanın, liderliğin karanlık yönü ve sessiz istifa davranışları ile ilgili literatüre, özellikle turizm sektörü bağlamında, katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Toxic Leadership,
Emotional Exhaustion,
Quiet Quitting,
Hospitality
Establishments

This study investigates the role of emotional exhaustion as an underlying mechanism in the relationship between perceived toxic leadership and quiet quitting. The data were obtained from employees working in five-star hotels located in the Alanya region, which is one of Türkiye's leading tourism destinations. The analyses were conducted using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The findings demonstrate that perceived toxic leadership significantly and positively influences quiet quitting. Emotional exhaustion was also found to have a significant positive effect on quiet quitting. Moreover, the results reveal a significant positive association between perceived toxic leadership and emotional exhaustion. Mediation analysis indicates that emotional exhaustion partially mediates the relationship between toxic leadership and quiet quitting. These findings suggest that toxic leadership practices intensify employees' emotional exhaustion, which subsequently increases their tendency toward quiet quitting. Overall, the study contributes to the literature on the dark side of leadership and emerging employee withdrawal behaviors, particularly within the tourism industry context.

* Bu makale için Adıyaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 24.06.2025 tarihli ve 164 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Bir sosyal medya platformu olan TikTokta Zahid Khan tarafından 25 Temmuz 2022’de yayınlanan 17 saniyelik bir video, yayımlandıktan sonra birkaç hafta içerisinde 3,5 milyon görüntüleme, neredeyse yarım milyon beğeni ve 4000’den fazla yorum almıştır. “Sessiz istifa” adında yeni bir fenomeni hayatımıza sokan bu kısa video, hem uluslararası medya da hem de insan kaynakları yöneticileri tarafında büyük bir ilgi görmüştür (Serenko, 2023). Gerek uluslararası gerekse ulusal veriler, sessiz istifanın adının aksine oldukça gürültülü bir şekilde (Harris, 2025) çalışma hayatını tehdit ettiğini göstermektedir. Gallup’un 2023 yılında yayınladığı uluslararası işyeri anketi sonuçları; küresel ölçekte sessiz istifa oranlarının %59’a ulaştığını, sessiz istifa nedeniyle ortaya çıkan maliyetin ise 8,8 milyar dolar olduğunu göstermektedir (Dennehy, 2023). Türkiye’de de durum görmezden gelinemeyecek kadar ciddi görünmektedir. Türkiye’de her dört geçen birisinin sessiz istifa sürecinde olduğu, her iki gençten birinin de sessiz istifaya eğilimli olduğu saptanmıştır (Bloomberg HT, 2022).

Sessiz istifanın diğer sektörlerde oranla konaklama sektöründe daha yaygın olduğu görülmektedir. ABD Çalışma İstatistikleri Bürosunun 2022 ağustos ayı verilerine göre, Amerikan ekonomisinin genelinde sessiz istifa oranı %2,7 iken bu oran konaklama sektöründe %6’ya ulaşmıştır (Cheng, 2022). Sessiz istifanın zarar potansiyeli göz önüne alındığında, bu davranışa katkıda bulunan ya da onu hafifleten etmenlerin ortaya çıkarılması önem taşımaktadır. Bu faktörler hakkında derin bir anlayışın kazanılması sessiz istifa davranışının önlemesine yönelik önlemler geliştirilmesinde önemli bir kolaylık sağlayacaktır (Karrani vd., 2025). Haftanın ve günün tamamında müşteriler ile iletişim kurmayı gerektiren konaklama sektörü (Kim vd., 2007), yetersiz ücret, iş güvencesizliği, eğitim ve gelişim fırsatlarındaki sınırlılık gibi özelliklerle karakterize edilir ve bu özellikler, sessiz istifanın gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Hamouche vd., 2023). Sektörel özelliklerin yanı sıra çalışma ortamının psikososyal dinamikleri de sessiz istifa üzerinde belirleyici bir niteliğe sahip olmaktadır. Sessiz istifa ile ilgili gerçekleştirilen kısıtlı araştırma sonuçları, tükenmişliğin sessiz istifanın nedenlerinden birisi olduğunu ortaya koymaktadır (Galanis vd., 2025, 2024). Kurumların genel gidişatı ile ilgili hayal kırıklığına uğrayan çalışanlar tükenmişliğe uğrayarak sessiz istifaya yönelebilmektedir (Serenko, 2023). Diğer taraftan yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik davranışı da sessiz istifa üzerinde belirleyici olmaktadır. Mohammadi vd. (2024) tarafından yapılan araştırmada toksik çalışma ortamının sessiz istifa üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Toksik çalışma ortamının belirleyicisi olan toksik liderler (Padilla vd., 2007), çalışanların motivasyonları ve işlerine yönelik tutumları üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Rocha vd., 2023). Bir dizi olumsuz özelliklerle tanımlanan toksik liderler çalışanların işlerine yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa konaklama sektöründe başarının yolu kaliteli hizmet sunmak ve misafir memnuniyetini sağlamaktan geçmektedir. Bu kriterleri yerine getirmek, etkili bir lider tarafından yönlendirilen yüksek motivasyon ve performans seviyesine sahip bir insan kaynağı ile mümkündür (Çeliker & Guzeller, 2025). Hight vd. (2019), konaklama sektöründeki toksik liderlerin en belirleyici davranışlarından birinin kontrolcü ve aşırı otoriter yönetim olduğunu belirtmiştir. Toksik liderler, tüm kararları alarak, bu kararların sorgulanmasına tahammülsüz davranarak, son derece otoriter ve despotik yönetim yaklaşımlarıyla konaklama sektörü çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı davranışlarına karşı bir engel oluşturmaktadır. Ek olarak, konaklama işletmelerindeki toksik liderler güçlerini kötüye kullanır ve astları iş dışı görevlerden sorumlu tutarak ve astları kovmakla tehdit ederek kurumlarda eşitsizliği ve kayırmacılığı teşvik ederler. Kendi ihtiyaç ve kazanımlarını önceleyen çalışanlar, işlerini veya kariyerlerini korumak için bu kötüye kullanım konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir (Pelletier, 2009). Sessiz istifa davranışının açıklanmasında, Hobfoll (1989) tarafından ileri sürülen kaynakların korunması kuramı önemli bir çerçeve sunmaktadır. Yaklaşımına göre bireyler, kendileri için değerli gördükleri şeyleri kazanmak, kazandıklarını geliştirmek ve geliştirdiklerini korumak için çaba gösterirler. Bireyler için kaynak kaybı, yeni kaynakların kazanımından daha önemlidir. İnsanlar, kaynakları tükendiğinde ya da azalma eğilimine girdiklerinde kendilerini koruma altına alabilmek için savunma moduna girmektedir (Hobfoll vd., 2018). Toksik liderlerin baskıcı, aşağılayıcı, küçümseyici ve takdir etmekten yoksun yönetim tarzları bir kaynak tehdidi oluşturarak bireylerin duygusal açıdan tükenmelerine yol açabilmektedir. Oluşan bu kaynak tehdidine karşı ise bireylerin sessiz istifa davranışına yönelerek kendilerini koruma altına almaları muhtemeldir. Diğer bir ifadeyle çalışanların sergilediği sessiz istifa davranışı çalışanın içinde bulunduğu durumdan memnun olmaması veya yaşadığı tükenmişlik neticesinde sahip olduğu stresle başa çıkmak amacıyla geliştirdiği bir tükenmişlikle başa çıkma yöntemi olarak değerlendirilmektedir (Hetler, 2022).

Bu çalışmada toksik liderliğin sessiz istifaya etkisinde duygusal tükenmişliğin aracı rolü incelenmektedir. Gerek uluslararası gerekse ulusal literatürde toksik liderlik, duygusal tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaya konaklama ve diğer sektörlerde rastlanmaması nedeniyle çalışmanın ilgili alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR ÇERÇEVESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik

Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen liderlik araştırmaları, her ne kadar liderliğin pozitif etkilerine odaklanan dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzlarına (Huertas-Valdivia vd., 2022) yoğunlaşmış olsa da, liderliğin karanlık

yüzünü yansıtan araştırmalara olan ilginin de giderek arttığı görülmektedir (Çeliker & Güzeller, 2025). Bu ilginin en önemli nedenleri arasında karanlık liderlik türlerinin çalışanlar ve kurumlar üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkiler yer almaktadır. Toksik liderlik; kurumsal yaşamda coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyerek, hem çalışanlara hem de kurumlara zarar veren, liderliği çalışanları kontrol altında tutmak olarak benimseyen ve kişileri kontrol mekanizmasıyla zehirleyen liderlik yaklaşımıdır (Wilson-Starks, 2003, 2-3). Toksik liderler; astlarına yönelik olarak istismarcı davranışlar sergileyen, elinde bulundurduğu yönetim gücünü baskı yapmak amacıyla kullanan, kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının önünde tutan, empati duygusundan yoksun, kendi doğruları haricinde doğru kabul etmeyen özelliklerle sahiptir (Reyhanoğlu & Akın, 2016).

Toksik liderliğin, çalışanlar üzerindeki etkileri sosyal mübadele kuramı çerçevesinde açıklanabilir. Kurama göre ilişkiye giren taraflar arsında bir değişim bulunmaktadır. Her iki tarafında ilişki sonucunda beklediği kaynaklar vardır. Bu kaynaklar ekonomik değer taşıyan kaynaklar olabileceği gibi soyut özellikler taşıyan manevi kaynaklarda olabilir. Ancak sosyal mübadele yaklaşımına göre en ödüllendirici kaynak sosyal onay, saygı gibi maddi değeri olmayan kaynaklardır (Miles, 2016). Konaklama sektöründe, yöneticilerin kaliteli bir hizmet sunmak ve yüksek kurumsal performans elde etmek için astlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmeleri beklenir (Albashiti vd., 2021). Bu olumlu ilişkinin tesis edilmesi ise çalışanların yöneticiler tarafından tehdit edilmedikleri, değersizleştirilmedikleri, saygı gördükleri ve güvende hissettikleri koşullar altında mümkün olmaktadır (Cavelzani, 2023). Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar liderlerinden çalışmalarına destek, göstermiş oldukları emeğe saygı, adalet ve güven beklerler. Ancak bencil (Reed, 2004), kibirli (Green, 2014), nezaketsiz (Smith & Fredricks-Lowman, 2020), çalışanları aşağılayan ve küçük düşüren (Mergen & Ozbilgin, 2021), düşmanca davranışlarla (Stringer vd., 2023) karakterize edilen toksik liderlerin davranışları çalışanların işlerine ve kurumlarına yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde yer alan ampirik bulgularda bu teoriyi desteklenmektedir. Hight vd. (2019) yapmış oldukları çalışmada, konaklama sektöründe yaşanan yüksek iş gücü devri, düşük motivasyon, yüksek stres ve tükenmişliğin kötü liderlerden kaynaklandığı belirtmektedir. Diğer taraftan konaklama işletmelerinde toksik liderlik davranışına maruz kalanların, karşılaştıkları gerilimle başa çıkabilmek adına üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmeleri daha olası hale gelmektedir (Islam vd., 2022).

2.2. Konaklama İşletmelerinde Duygusal Tükenmişlik

Duygusal tükenmişlik, bireyin duygusal olarak aşırı gergin olmasını ve duygusal olarak tükendiği hissini ifade etmektedir. Bu durumda olan insanlar, kendilerini bitkin, tükenmiş hissederek ve kendilerini yenileyecek bir kaynak bulamazlar. Duygusal tükenmişlik bileşeni, tükenmişliğin temel stres boyutunu temsil etmektedir (Maslach & Goldberg, 1998). Tükenmişlik hem çalışan hem de örgütsel açıdan birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Yakın zamanda yapılan bir araştırma sonucuna göre tükenmişlik; sinir sistemi rahatsızlıkları, yapısal ve fonksiyonel beyin değişiklikleri, metabolik sendrom, kardiyovasküler hastalıklar ve erken ölüm gibi birçok ciddi rahatsızlığa neden olabilmektedir (Bayes vd., 2021). Örgütsel açıdan bakıldığında ise tükenmişlik yaşayan çalışanların işten ayrılma niyeti artmakta, çalışma saatleri azalmakta, iş yerinde hata yapma olasılıkları yükselmektedir. Amerika’da yapılan bir çalışmada tükenmişliğin neden olduğu ekonomik zararın yıllık 1 ile 2 milyar dolar arasında olduğu tahmin edilmektedir (Neill vd., 2022). İş talepleri kaynak modeli çalışanların neden tükenmişlik duygusu yaşadıklarını açıklamaya yönelik olarak literatürde kabul görmüş bir çerçeve sunmaktadır. Modele göre iş talepleri çalışanların üstlendiği sorumlulukları yerine getirmek için sahip oldukları örgütsel, sosyal, zihinsel ve fiziksel becerilerini ifade ederken, iş kaynakları çalışanların hedeflerine ulaşmak üzere katlanmış oldukları fiziksel ve zihinsel maliyetleri asgari düzeye indirmeye katkı sağlayan tüm unsurları içermektedir (Demerouti vd., 2001). İş kaynaklarının iş taleplerini aşması durumunda çalışanlarda iş stresi oluşmakta, bu durumda duygusal tükenmişliğin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Konaklama sektöründe kısıtlı sosyal imkanların bulunması, mesai saatlerinin genellikle uzun sürmesi, vardiya usulü çalışma düzeni gibi koşullar işin fiziksel olarak zorlu hale gelmesine neden olmaktadır (Grobela, 2021). Konaklama işletmelerinde duygusal tükenme sektörün esas olarak hizmet sunması nedeniyle gözle görülür bir durumdur. Misafirlerle günlük olarak karşılıklı etkileşimde bulunan çalışanlar, duygularını yönetmek ve hissettiklerini misafirlere makul bir şekilde iletmek durumundadır. Çalışanların yönetmek durumunda olduğu bu duygusal süreç oldukça yıpratıcı olmakta, bunun sonucunda da duygusal tükenmişlik yaşanabilmektedir (Amisshah vd., 2022). Konaklama işletmelerinde çalışanların göstermiş oldukları duygusal emek, uzun çalışma saatlerine yayılan yüksek sorumluluklar, müşteriler tarafından sergilenen kaba davranışlar çalışanların duygusal tükenmelerine neden olan en önemli faktörlerdir (Ayachit & Chitta, 2022). Duygusal tükenme yaşayan konaklama sektörü çalışanlarının iş tatmini (Al-Badarneh vd., 2019) ve iş performansı azalmakta (Cheng & Yi, 2018), işten ayrılma niyeti artmaktadır (Lu & Gursay, 2016).

2.3. Konaklama İşletmelerinde Sessiz İstifa

Covid 19 salgınıyla birlikte değişen çalışma koşulları, insanların yönetici baskısı altında yaşadıkları çalışma hayatını tekrar gözden geçirmesine, yeni çalışma yöntemleri geliştirmesine neden olmuştur. Çok uzun zamandır iş yaşamında olsa da salgınla birlikte belirginleşen sessiz istifa kavramı işten ayrılma ya da istifa etmekten farklı bir ihtivaya sahiptir (Yıldız & Özmenekşe, 2022). Sessiz istifa; “*çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirme ve iş tanımlarında belirtilmeyen diğer görevlerden vazgeçme konusundaki sınırlı bağlılıklarını*” ifade

etmektedir (Formica & Sfodera, 2022, s.900). Diğer bir ifadeyle sessiz istifa; çalışanın kendisinden beklentileri aşmak için ek bir çaba sarfetmeden işini tamamlaması, asgari düzeyde işini yerine getirmesidir. Sessiz istifa edenler, yükümlü oldukları sorumluluklarını yerine getirmeye devam etmekle birlikte kariyerlerinden ilerlemeleri ve üstlerine karşı iyi bir izlenim kazanmalarını sağlayacak “iş hayatıdır” mottosuna uymazlar (Hiltunen, 2023). Pevec (2023) tarafından yapılan kapsamlı literatür taraması sonucuna göre çalışanların sessiz istifaya; kuruma ve yönetime karşı olumsuz hisler, tükenmişlik, çalışan ve yönetim arasındaki iş birliği eksikliği, çalışma ve ücret koşulları, uzaktan çalışma, kariyer olanaklarının yetersizliği, kurumsal güven eksikliği, işin yeterince anlamlı olmaması, zihinsel sağlığın işten önce geldiği düşüncesi, iş yaşam dengesi gibi nedenlerle yönelmektedir. Sessiz istifa birçok sektörde çalışan bireylerin, düzenli olarak aşmaları gereken hedeflerin sürdürülebilir olmadığını ya da bu hedeflere ulaşmanın verdikleri çabaya değmeyeceğini anlamaları, göstermiş oldukları ek üretkenlik ve verimliliğin karşılığında herhangi bir ödüllendirme almadıkları gibi nedenlerle ortaya çıkmıştır. Bu durumdaki çalışanlar, sorumlulukların ötesine geçmeyi bırakarak, bir anlamda sadece fiziksel olarak işte var olmaya devam edip zihinsel olarak yaptıkları işten kopmaktadır (Atalay & Dağıstan, 2024). Konaklama sektöründe vardiyalı çalışma, yetersiz yan haklar, düşük ücretler, sınırlı fırsatlar, çalışanlar ile kurumlar arasında bağ oluşumunu etkileyen çalışma koşulları, işin hızlı temposu, çalışanların müşteri beklentilerini karşılamak için göstermeleri gereken ekstra performans, müşterilere sürekli olarak güler yüzlü davranma zorunluluğunun getirmiş olduğu duygusal emek, turizm sektöründe yapılan işlere duyulan saygı gibi birçok etmen konaklama sektörü çalışanlarının sessiz istifaya yönelmesi için elverişli bir zemin sunmaktadır (Hamouche vd., 2023; Prentice vd., 2025). Zira Avşar (2024) tarafından turizm çalışanları ile yapılan araştırmada bu teorik yaklaşımı doğrular niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre turizm çalışanları sessiz istifaya maaş ve iş yükünün doğru orantılı olmadığı, hak ettikleri değeri göremedikleri, anlaşılmadıkları, emeklerinin karşılığını alamadıkları, otoriter yönetim anlayışı, işin hızlı ve koşuşturmalı yapısı, tükenmişlik gibi nedenlerle yöneldiklerini belirtmişlerdir (Avşar, 2024).

2.4. Toksik Liderlik ve Sessiz İstifa İlişkisi

Sessiz istifanın beş ana nedeni bulunmaktadır. Bunlar; kariyer gelişimi ile ilgili sorunlar, çalışanlara değer verilmemesi, çalışanlarla kopukluğun artması, çalışan özerkliğinin ihlal edilmesi ve kurumsal güvenin azalmasıdır (Mahand & Caldwell, 2023). Toksik liderler, çalışanları işleriyle ilgili isteklendirmek ve onlara bir ilham kaynağı olmak yerine, çatışma halinde olan, aşırı kontrol yoluyla onları baskılayan, çalışanları alt ederek kendisinin başarılı olmasından mutluluk duyan liderlerdir (Bozbayır vd., 2023). Toksik liderler, kendilerini hep astlarından daha nitelikli, daha yetkin görürken, astlarının tembel ve güvenilmez olduğunu düşünerek onları değersizleştirirler (Lubit, 2004). Aşırı kontrolü bir yönetim stili olarak benimseyen toksik liderler, çalışanların sadece kendi koyduğu kurallara eksiksiz uymalarını isteyerek adeta bir robot gibi hareket etmelerini istemektedir (Wilson-Starks, 2003). Toksik liderlerin, başarıyı kendisine başarısızlığı çalışanlara atfetmesi çalışanların kariyer gelişimini olumsuz etkilemekte, kaostan beslenerek çatışma ortamı yaratması, çalışanların tembel ve güvenilmez olduğunu düşünmesi kurumsal güveni zedelemekte, sergilemiş olduğu aşırı kontrol özerkliği tamamıyla ortadan kaldırmakta, kötü iletişim tarzı ve hatta zaman zaman hakaret ve tehdide varan davranışlarıyla çalışanlara kendisini değersiz hissettirmektedir. Bu bağlamda, toksik liderlerin özelliklerinin Mahand ve Caldwell’in (2023) belirttiği sessiz istifa nedenlerinin tamamını beslediği ifade edilebilir. Olumlu liderlik tarzlarının sessiz istifayı azaltıcı işlevini gösteren araştırmalar literatürde yer alırken (Karrani vd., 2025; Moisoglou vd., 2025; Oktan & Güre, 2026; Roy vd., 2024), karanlık liderlik türleri ve sessiz istifa arasındaki etkileşimi konu alan çalışmaların sayısı kısıtlı kalmış (Gök, 2025; Swanzy vd., 2025; Thakur & Srivastava, 2025), toksik liderlik ve sessiz istifanın bir arada olduğu çalışmaya ise rastlanmamıştır.

H₁: Toksik liderliğin sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.5. Toksik Liderlik ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisi

Hight vd. (2019) konaklama işletmelerinde çalışanların düşük motivasyona sahip olmasının ve tükenmişlik yaşamasının kötü liderlerden kaynaklandığını bildirmiştir. Yeterince takdir edilmediğini hisseden ve kurumsal destekten mahrum olan çalışanlar tükenmişlik duygusuna kapılarak kendilerini işlerinden geri çekmektedir (Anand vd., 2024). Çalışanlar, toksik bir liderle karşı karşıya kaldıklarında, çaresizlik, moral bozukluğu, stres ve kaygı duyguları yaşarlar. Toksik liderlerden gelen sürekli kötü muamelelerin sonucu olarak stres, ruhsal açıdan sıkıntılara neden olmaktadır (Fan vd., 2023). Duygusal tükenmenin en önemli öncüllerinden olan uzun süreli stres, toksik liderlerin zehirli düşüncelerini aşılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Koç vd., 2022). Toksik liderlerin davranışları, iş yerinde yaşanan ve bireylerin tüm kişisel ve profesyonel kaynaklarını tüketen, stresle başa çıkma davranışlarını olumsuz etkileyen, çalışma performansına zarar veren stres birikiminin bir neticesi olarak duygusal açıdan tükenmeye yol açmaktadır (Gravili vd., 2022). Toksik liderlik ve duygusal tükenmişlik ilişkisini inceleyen ampirik sonuçlar da toksik liderliğin duygusal tükenmişliği artırdığını göstermektedir (Ordu & Çetinkaya, 2018).

H₂: Toksik liderliğin duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.6. Duygusal Tükenmişlik ve Sessiz İstifa İlişkisi

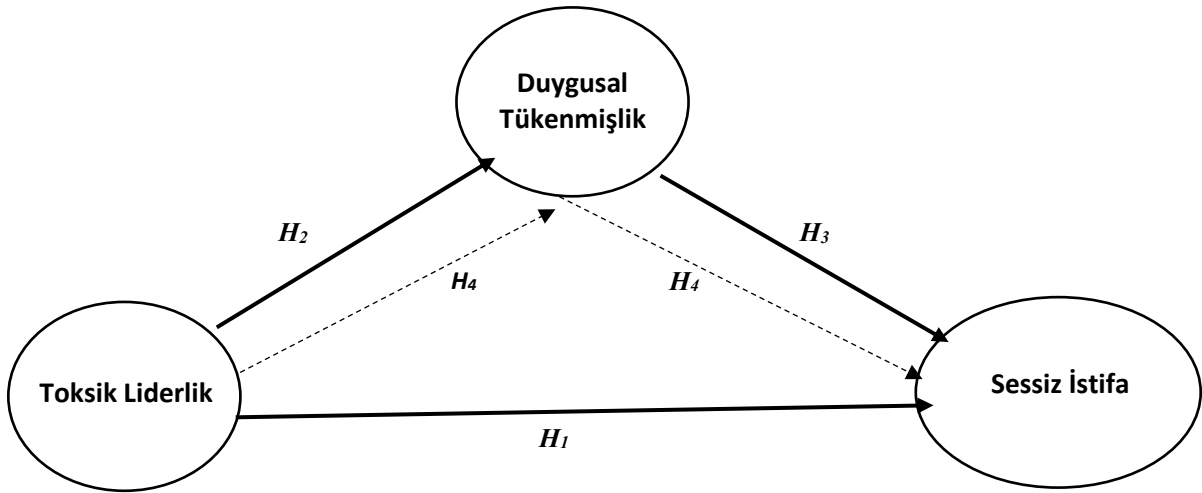
Tükenmişlik yaşayan kişiler duygusal olarak tükenerek işten uzaklaşmış ve olumsuz hissederler (Gabriel & Aguinis, 2022). Çalışanların duygusal olarak tükenişlerinin işlerine yönelik yansıyan tutumlarından birisi de sessiz istiftadır. Sessizce istifa, genellikle çalışanların kronik aşırı çalışma veya duygusal tükenme ve tükenmişliği tetikleyen mantıksız taleplere karşı rasyonel, makul ve mantıklı bir tepkisi olarak ifade edilmektedir (Harris, 2025). Sessiz istifa bu bağlamda, çalışanların işleri ile yaşamları arasında bir denge kurarak sağlıklı sınırlar çizmelerini sağlamak ve iyi ruh sağlığına sahip olmak konusundaki bireysel arzularıyla ilgili kişisel ve psikolojik bir eylem biçimi olarak görülmektedir (Hamouche vd., 2023). Başka bir deyişle, çalışanlar sessizce işten ayrılmayı, refahlarını korumak ve daha fazla tükenmişliği önlemek veya devam eden tükenmişlikten kurtulmak için bir savunma aracı olarak kullanabilmektedir (Prentice vd., 2025). İçinde bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya tükenmişlik yaşayan bireyler, oluşan stresi azaltmak için sessizce işlerini bırakmayı seçebilmektedir (Hiltunen, 2023). Duygusal tükenmişlik ve sessiz istifa ilişkisini inceleyen ampirik araştırma sonuçları da duygusal tükenmişliğin sessiz istifayı artırdığını ortaya koymaktadır (Galanis vd., 2025; Kurniawan vd., 2024).

H₃: Duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

2.7. Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü

Kaynakların Korunması Teorisi, toksik liderlik, duygusal tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki etkileşimi açıklamak için önemli bir içgörü sağlamaktadır. Teorinin temel ilkesi; insanların kaynakları korumaya, muhafaza etmeye, geliştirmeye çalıştıkları ve bu kaynakların potansiyel olarak kaybedilme ihtimali ya da gerçekten kaybedilmesinin onları tehdit etmesidir. Dolayısıyla, kişilerdeki stresi anlama yolu kaynakları bilmekten geçmektedir. Teoriye göre kaynaklar kişi tarafından değer verilen nesneler ya da bu nesnelere ulaşmak için aracı görevi gören şeylerdir. Stresli bir durumla karşı karşıya kalındığında bireylerin temel reaksiyonu, net kaynak kaybının en aza indirilmesidir (Hobfoll, 1989). Toksik liderlerin sergilemiş olduğu istismarcı davranışlar, çalışanları bu sosyal stres faktörleriyle başa çıkabilmek için duygusal ve psikolojik kaynaklar gibi daha fazla kaynak ve enerji harcamaya iterek kaynakların tükenmesine neden olmaktadır. Duygusal tükenmenin neden olduğu kaynak kaybı ise çalışanların yaşam memnuniyetinin azalmasına yol açmaktadır (Nauman vd., 2018). Motivasyon eksikliği, iş stresi ve yönetime duyulan öfkenin bir sonucu olarak ortaya çıkan sessiz istifa (Armstrong & Pfandler, 2024), çalışanların toksik liderlik davranışlarının neden olduğu duygusal tükenmeye karşı kaynaklarını korumak adına geliştirdiği bir refleks olarak değerlendirilebilmektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda toksik liderlikle çeşitli değişkenler arasında tükenmişliğin aracılık rolü (Fan vd., 2023; Pirzada vd., 2025) üstlendiğini, aynı zamanda tükenmişliğin sessiz istifanın oluşmasında aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır (Gün vd., 2024; Prentice vd., 2025).

H₄: Toksik liderlin sessiz istifaya etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemine dayalı olarak yürütülmüş, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş kesitsel, araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Veriler anket tekniği ile toplanmış olup, istatistik paket programları aracılığı ile analiz edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Alanya bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) verilerine göre 31.12.2024 tarihi itibarıyla Alanya’da 97 beş yıldızlı konaklama işletmesinin toplamda 34.313 oda kapasitesi bulunmaktadır (ALTİD, 2025). Ağaoğlu (1992) çalışmasında beş yıldızlı konaklama işletmelerinde oda başına düşen çalışan sayısının 1,18 olması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre araştırmanın evrenini tahmini olarak 40.489 ($34.313 \times 1,18$) çalışan oluşturmaktadır. 25.000 ile 50.000 arasında elemanı olan bir araştırma evreninin 0,05 hata payıyla veri toplandığında örneklem grubunun 378 olması gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004: 50). Gerekli örneklem sayısına ulaşmak amacıyla kolayda örnekleme tekniğiyle 01.07.2025-30.07.2025 tarihleri arasında Alanya bölgesinde yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarından veri toplanmıştır. Toplamda 35 tesise 1.200 anket formu dağıtılmış, 640 formun geri dönüşü sağlanmış, eksik ya da hatalı formlar elendikten sonra 404 adet form araştırmaya dahil edilmiştir. Katılımcıların 162’si 18-25 yaş, 104’ü 26-33 yaş, 87’si 34-41 yaş, 31’i 42-49 yaş, 20’si ise 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların 237’si evli, 167’si bekar, 212’si erkek, 192’si kadındır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların 200’ü lise ve altı, 102’si ön lisans, 91’i lisans, 11’i ise yüksek lisans ya da doktora düzeyinde eğitime sahiptir. İşletme çalışma sürelerine bakıldığında 228’i 1 yıldan az süreyle, 125’i 1 ve 3 yıl arasında, 31’i 4-6 yıl arasında, 18’i 7-9 yıl arasında, 2’si ise 10 yıl ve üzeri süreyle çalışma deneyimine sahiptir.

3.3. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırmada katılımcıların toksik liderlik algılarını ölçmek amacıyla Çeliker ve Güzeller (2020) tarafından geliştirilen Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 likert yapıda olup, 27 maddeden oluşmaktadır.

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması Ergin (1992) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğinin 9 ifadeden oluşan ve 5’li likert yapıda olan duygusal tükenmişlik boyutu kullanılmıştır.

Katılımcıların sessiz istifa düzeylerini ölçmek amacıyla literatürde sessiz istifayı ölçmek amacıyla kullanılan (Karaca vd., 2024; Kılınç, 2025), Jehle ve Schmitz (2007) tarafından geliştirilen ve Seçer (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, 5 ifadeden oluşan İçsel İstifa Ölçeğinden faydalanılmıştır.

4. BULGULAR

PLS-SEM analizinin ilk aşaması ölçüm modelinin değerlendirilmesidir. Hair vd. (2019) ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliğinin değerlendirilmesinde faktör yükleri, güvenilirlik katsayıları, yakınsak ve ayrıştırıcı geçerliliğinin ölçüt olarak alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 1’de değişkenlere ait faktör yük katsayıları, verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerleri, değişkenler arasında doğrusallık problemi olup olmadığını gösteren VIF değerleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin bilgi veren Cronbach’s Alpha katsayıları, ölçeklerin iç tutarlılığını gösteren bileşik güvenilirlik katsayıları (CR), yakınsak geçerliliği gösteren AVE değerleri, kısmi en küçük kareler yönteminde kullanılan rho_A değerleri gösterilmektedir.

Verilerin normal dağıldığını kabul edebilmek için; istatistiksel olarak hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında bulunması gerekmektedir (George & Mallery, 2010). Tablo 1’de yer alan değerler incelendiğinde ilgilin değerleri referans aralığında olduğu görülmüştür. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinden 8 ifade yeterli faktör yüküne sahip olmadığı ve geçerlilik sonuçlarını azalttığı için analiz dışında bırakılmıştır.

Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısının 0,9 ve üzerinde olması ölçeğin çok güvenilir, 0,7 ile 0,9 aralığında olması güvenilir, 0,5 ile 0,6 aralığında olması düşük güvenilirlik, 0,5 altında olması ise güvenilirliği sağlamaz şeklinde kabul edilmektedir (Kılınç, 2016). Tabloda yer alan Cronbach’s Alpha katsayıları incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin iyi ve çok iyi düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Ölçeklerin iç tutarlılığını gösteren bileşik tutarlılık katsayısının (CR) 0,70’in üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2012). İlgili değerler incelendiğinde her üç ölçeğinde CR değerlerinin eşik değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin 0,50’den fazla olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Tablo da yer alan AVE değerleri incelendiğinde her üç ölçeğinde değerlerinin 0,50’nin

üzerinde olduğu görülmektedir. Çoklu doğrusallık problemlerinin olup olmadığının anlaşılması amacıyla VIF değeri hesaplanmaktadır. Bu değerın <5 olması gerekmektedir (Hair vd., 2011). Tabloda yer alan VIF değerlerinin hepsinin referans aralıkta olduğu görülmektedir. Bu sonuç modelin doğrusallıkla ilgili herhangi bir sorununun olmadığını göstermektedir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri ile Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Faktör Katsayıları	Yük	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	VIF
Sessiz İstifa (İşsel İşten Ayrılma) Ölçeği							
Cronbach's Alpha=0,856; CR=0,898; AVE=0,641; rho_A=0,872							
Zamanla kurumdaki tartışmalara olan inancımı yitirdim.	0,833		2,881	1,354	0,127	-1,205	2,122
İşten ayrılabilcek durumda olduğumda, işi bırakacağım.	0,833		2,963	1,324	0,049	-1,104	2,175
Kurum içinde kendimi yeterince yıprattım.	0,844		3,007	1,332	-0,001	-1,153	2,238
Önceleri kendimi işime daha çok verirdim.	0,857		2,983	1,408	0,068	-1,323	2,338
Sık sık kurallara harfî harfine uymak suretiyle işimi yavaşlatıyorum.	0,611		2,502	1,293	0,488	-0,897	1,133
Duygusal Tükenmişlik Ölçeği							
Cronbach's Alpha=0,910; CR=0,926; AVE=0,582; rho_A=0,912							
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,725		2,738	1,379	0,280	-1,187	2,276
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,773		3,032	1,388	-0,047	-1,249	2,544
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,799		2,856	1,331	0,126	-1,157	2,611
Bütün gün insanlarla ilgilenmenin gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.	0,768		2,973	1,332	-0,051	-1,216	2,348
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,853		2,767	1,326	0,171	-1,123	3,101

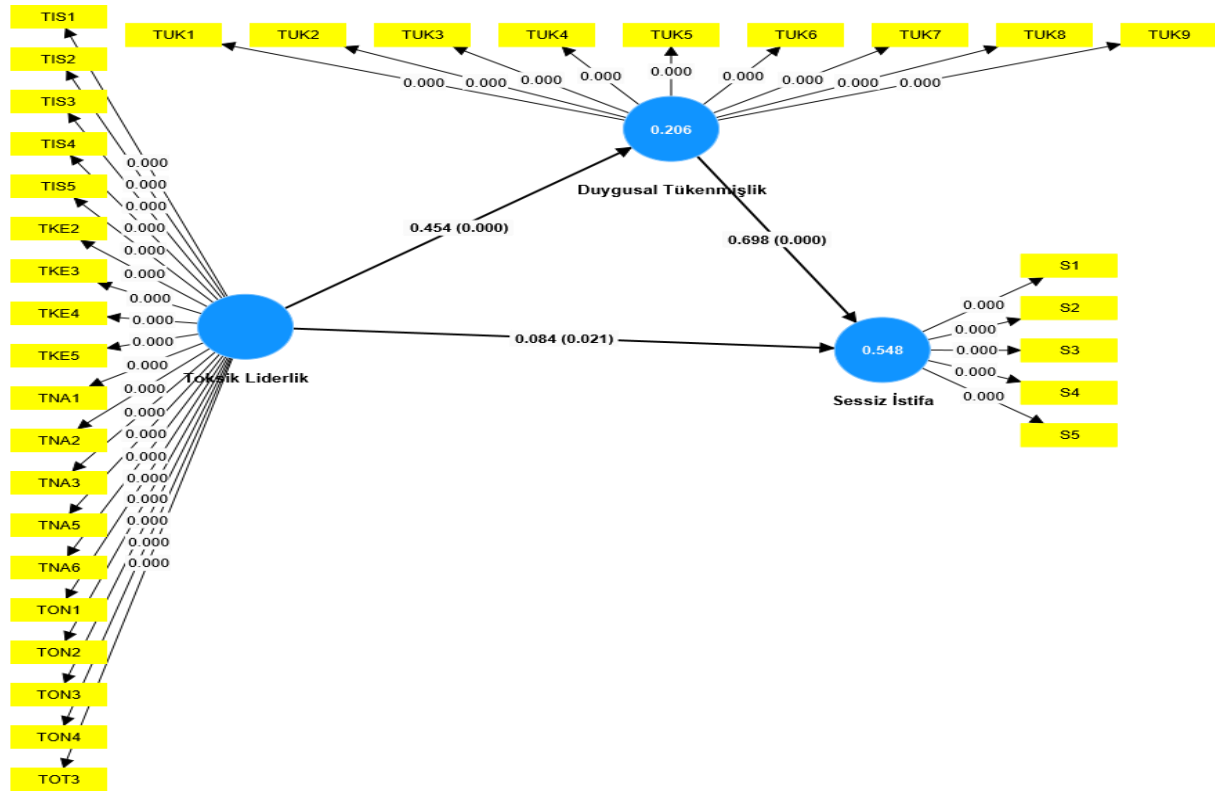
İşimin beni kısıtladığına inanıyorum.	0,813	2,938	1,380	0,043	-1,284	2,589
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,723	3,129	1,355	-0,079	-1,240	2,071
İnsanlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	0,697	2,911	1,367	0,156	-1,214	2,058
İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,701	2,562	1,362	0,433	-1,039	1,785
Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeği Cronbach's Alpha=0,952; CR=0,926; AVE=0,582; rho_A=0,912						
Yöneticim, çalışanları iş tanımlarında olmayan görevlerden sorumlu tutar.	0,675	2,473	1,304	0,608	-0,744	1,935
Yöneticim, çalışanları kendi kişisel işlerinin gerçekleştirilmesinde kullanır.	0,742	2,136	1,183	0,905	-0,120	2,452
Yöneticim, çalışanlara makul olmayan bitirme sürelerine sahip görevler verir.	0,724	2,275	1,195	0,777	-0,323	2,328
Yöneticim, çalışanların hak ve çıkarlarını işletme başarısı uğrına göz ardı eder.	0,729	2,329	1,275	0,730	-0,551	2,356
Yöneticim, çalışanları işini sonlandırmakla tehdit eder.	0,681	2,131	1,219	0,859	-0,309	1,935
Yöneticim, kurumca ulaşılan ortak başarıları kendi başarısı gibi gösterir.	0,755	2,307	1,192	0,657	-0,492	2,534
Yöneticim, üst yönetimin ve patronların gözüne girebilmek için	0,772	2,376	1,290	0,612	-0,732	2,524

tutum ve davranışlarını belirgin biçimde değiştirir.						
Yöneticim, kurumda meydana gelen başarısızlıkların sorumluluğunu üstlenmez.	0,738	2,366	1,173	0,633	-0,389	2,531
Yöneticim, kuruma kazandırdıklarını her fırsatta gündeme getirir.	0,732	2,438	1,181	0,438	-0,708	2,380
Yöneticim, kurumun başarı kaynağının, sadece kendisi olduğunu düşünür.	0,699	2,188	1,218	0,872	-0,174	2,665
Yöneticim, herkesten daha yetenekli olduğunu düşünür.	0,666	2,359	1,207	0,630	-0,581	2,484
Yöneticim, çalışanların kendisine minnet duyması gerektiğini düşünür.	0,741	2,327	1,193	0,630	-0,504	2,352
Yöneticim, bencil davranışlar sergiler.	0,817	2,220	1,242	0,711	-0,647	3,600
Yöneticim, kibirli bir insandır.	0,803	2,153	1,211	0,853	-0,296	3,727
Yöneticimin, sürekli değişkenlik gösteren bir ruh hali vardır.	0,736	2,525	1,275	0,470	-0,809	2,693
Yöneticimin, söylemleri ile eylemleri tutarsızdır.	0,810	2,396	1,259	0,639	-0,657	3,443
Yöneticim, keyfi kararlar alır.	0,767	2,297	1,225	0,699	-0,549	2,608
Yöneticim, geçerli bir neden belirtmeksizin kararlarını değiştirebilir	0,703	2,485	1,218	0,419	-0,843	2,173
Yöneticim, önemli olsun ya da olmasın tüm kararları kendisi alır.	0,615	2,569	1,252	0,370	-0,903	1,701

Sosyal bilimler araştırmalarında ayrıştırıcı geçerliliğin ölçümünde Fornell-Larcker ve çarpaz yükler değerlerinin varyans tabanlı SEM analizlerinde yeterince güvenilir olmadığı bunun yerine varyans temelli SEM araştırmalarında yeni bir yaklaşım olan HTMT ölçüm değerinin kullanılması gerektiği belirtilmektedir (Henseler vd., 2015). Bu nedenle araştırmada ayrıştırıcı geçerlilik, ölçeklerin ölçtüğü gizil yapılar arasında Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için HTMT değerinin 0,90'nın altında olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 2 de yer alan ilgili değerlere bakıldığında tüm değerlerin 0,90'nın altında olduğu, dolayısıyla ayrışma geçerliliğinin de sağlandığı görülmektedir.

Tablo 2. HTMT Değerleri

	Sessiz İstifa	Toksik Liderlik	Tükenmişlik
Sessiz İstifa	-	-	-
Toksik Liderlik	0,442	-	-
Tükenmişlik	0,823	0,471	-



Şekil 2. PATH Diyagramı

Önerilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 3 de gösterilmektedir. SRMR değerinin 0,08'in altında olması modelin iyi uyumuna işaret etmektedir. NFI değerinin 0,60'ın üzerinde olması kabul edilebilir düzeyde bir uyum olduğunu göstermektedir. Chi-Square değerinin 5'den küçük olması gerekli kriterin sağlandığını ortaya koymaktadır (Chakraborty vd., 2008; Gürbüz & Şahin, 2018). Bu bulgular doğrultusunda araştırma modelinin genel olarak uygun bir uyuma sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3. Uyum İyiliği Değerleri

	Doymuş Model (Saturated Model)	Tahmini Model (Estimated Model)
SRMR	0,064	0,064

d_ ULS	2,324	2,324
d_ G	0,861	0,861
Chi-Square	1.841.165	1.841.165
NFI	0,801	0,801

Tablo 4. Yapısal Model Hipotez Testi Sonuçları

Değişken Yolları	β	Std. Sapma	t-ist.	p-değeri
TL-> Sİ	0,081	0,037	2,308	0,021
TL-> DT	0,454	0,039	11,756	0,000
DT-> Sİ	0,701	0,031	22612	0,000
TL->DT ->Sİ	0,318	0,030	10,603	0,000
R^2 (Sİ=0,546; DT=0,204)				
f^2 (0,856; 0,260)				

Araştırma modeli SmartPLS programı aracılığıyla yol analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4 de yer alan yol analizi sonuçlarına göre toksik liderliğin sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak bu etkinin zayıf düzeyde olduğu görülmektedir ($\beta=0,081$, $p<0,05$). Toksik liderliğin duygusal tükenmişlik üzerindeki orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,454$; $p<0,01$). Analiz sonuçları duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,701$; $p<0,01$).

Aracılık modellerinde anlamlılık olup olmadığı VAF testi ile hesaplanmaktadır (Hair, 2017). Hesaplanan VAF değerinin %20'nin altında olması aracılık etkisinin olmadığını, %80'nin üzerinde olması tam aracılığın olduğunu, %20 ile %80 arasında olmasının ise kısmi aracılığın olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre VAF değeri %79 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda toksik liderliğin sessiz istifaya etkisinde duygusal tükenmişliğin kısmi ancak güçlü bir aracılık rolü bulunmaktadır. Gerçekleştirilen analiz sonuçları tüm hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

R^2 kare değeri, her içsel yapıda açıklanan varyans değerini göstermektedir ve modelin tahmin doğruluğunun bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir. R^2 kare değeri 0 ile 1 arasında değişmekte, 0,75 önemli, 0,50 orta 0,25 değerleri düşük olarak kabul edilmektedir (Sarstedt vd., 2014). Bulgular sessiz istifa değişkeninin toksik liderlik tarafından orta düzeyde, duygusal tükenmişlik değişkeninin ise toksik liderlik tarafından düşük düzeyde açıklandığını göstermektedir.

Tabloda yer alan f^2 değeri etki büyüklüğünün kat sayısını göstermektedir. Bu değerin 0,02 ve altında olması düşük, 0,15 ile 0,35 aralığında olması orta, 0,35 ve üzerinde olması yüksek olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Tabloda yer alan etki büyüklüğü (f^2) değerleri incelendiğinde toksik liderliğin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin orta düzeyde, duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerindeki etkisinin ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada toksik liderliğin sessiz istifaya etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü konaklama işletmeleri çalışanları örnekleminde incelenmiştir. Analiz sonuçları; toksik liderliğin sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. Literatürde yapılan araştırmalar; karanlık liderlik türlerinin çalışanların sessiz istifa davranışını artırdığını ortaya koymaktadır. Swanzy vd. (2025) farklı meslek gruplarından 367 çalışanla yapmış olduğu çalışmada laissez-faire liderlik ile sessiz istifa arasında, Gök (2025) sağlık kurumlarında çalışan 392 yardımcı sağlık personeli ile yapmış olduğu çalışmada toksik liderlik ve sessiz istifa arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla mevcut araştırma sonuçları konaklama sektörü bağlamında önceki çalışma sonuçlarını doğrulamıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre toksik liderliğin duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi tespit edilmiştir. Ordu ve Çetinkaya (2018) 352 öğretmen ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada toksik liderliğin duygusal tükenmişliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Mevcut araştırma sonuçları, toksik liderlik ve duygusal tükenmişlik arasındaki bu etkileşimin konaklama işletmeleri bağlamında da

literatürle uyumlu olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları; duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerindeki etkisinin Galanis vd. (2025), Gökkaya (2024) ve Kurniawan vd.'nin (2024) yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Duygusal tükenmişlikteki artış çalışanların işlerine yönelik katılımını azaltarak sessiz istifa sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Analiz sonuçları toksik liderliğin sessiz istifaya etkisinde duygusal tükenmişliğin kısmi ancak güçlü bir aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Buna göre toksik liderlik davranışları duygusal tükenmişliği artırmakta bu da sessiz istifa davranışının artmasına neden olmaktadır. Duygusal tükenmişliğin sessiz istifa üzerindeki aracılık rolü de literatürdeki diğer araştırmalarla (Fan vd., 2023; Pirzada vd., 2025) uyumlu şekilde tespit edilmiştir. Pirzada vd. (2025) Pakistan'da 255 sağlık çalışanı ile yapmış oldukları çalışmada toksik liderliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliği aracılık rolü oynadığını tespit etmiştir. Fan vd. (2023) Çin'de 357 çalışanla gerçekleştirmiş oldukları araştırmada toksik liderliğin siber tembellik üzerindeki etkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın sonuçları kaynakların korunması teorisi kapsamında açıklanabilir. Konaklama işletmelerinde toksik liderlerin aşırı kontrolcü, adaletsiz, bencil, değişken ruh haline sahip davranışları çalışanların iş kaynaklarını koruyamamasına ve kaybetmesine neden olmaktadır. Kaynakların kaybı, çalışanları duygusal açıdan tüketmekte, daha fazla kaynak kaybı yaşamamak için kendilerini korumaya almaları için sessiz istifaya yönelmelerine neden olmaktadır. Konaklama sektörünün emek yoğun yapısı, insanlarla sürekli etkileşime girme zorunluluğunun beraberinde getirdiği duygusal emek, uzun süren ve vardiyalı çalışma süreleri gibi koşullarda yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışları çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde daha belirleyici hale gelmektedir. Sektör şartlarının ortaya çıkardığı zorlukların toksik liderlik davranışları ile birleşmesi çalışanların kaynaklarını giderek kaybederek duygusal tükenmişliklerini artırmaktadır. Bu bağlamda çalışanların göstermiş olduğu sessiz istifa davranışı, işlerine yönelik olarak bilinçli ya da bilinçsiz bir tutum olmasının dışında psikolojik olarak kendilerini korumaya yönelik bir kişisel strateji olarak da anlaşılabilmektedir. Duygusal tükenmişlik düzeyinin artmasıyla birlikte çalışanlar iş rollerinin gerektirdiği şeyleri asgari düzeyde yerine getirerek bunun haricinde performans sergilemekten vazgeçmekte, bir başka ifadeyle elinden gelenin fazlasını yapmayarak kendilerini korumaya almaktadır.

Diğer taraftan duygusal tükenmişliğin toksik liderlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmesi, sessiz istifanın sadece toksik liderlik davranışlarıyla değil, toksik liderliğin neden olduğu duygusal tükenmişliğin getirdiği psikolojik yıpranma süreciyle de alakalı olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla araştırma bulguları sessiz istifanın ani bir tepki olmaktan öte, sürece bağlı olarak ortaya çıkan bir savunma mekanizması olarak değerlendirilebileceğine imkân sağlamaktadır.

6. TEORİK VE PRATİK ÇIKARIMLAR

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde görev yapan profesyoneller ve konuyla ilgili çalışan akademisyenler açısından pratik ve teorik çıkarımlar sunmaktadır. Teorik açıdan; mevcut çalışmanın toksik liderlik, duygusal tükenmişlik ve sessiz istifa değişkenlerini bütüncül bir modelde ele alarak konuyla ilgili literatürde bulunan sınırlı sayıdaki çalışmaya katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın konaklama işletmeleri çalışanları bağlamında gerçekleştirilmiş olmasının, emek-yoğun sektörlerde görece yeni bir fenomen olan sessiz istifa davranışının öncüllerini anlamaya yönelik olarak da bir iç görü sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları toksik liderlik davranışının direkt ve dolaylı olarak sessiz istifa davranışını artırdığını ortaya koymaktadır. Konaklama sektörünün neden olduğu stres faktörlerinin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasa da sektör yöneticilerinin toksik davranışlarını önlemek pratik açıdan mümkün görünmektedir. Dolayısıyla sektör yöneticileri sadece karlılık ve misafir memnuniyeti odaklı değerlendirmeye tabi tutulmamalı aynı zamanda çalışan memnuniyetini ölçecek, yöneticilerin toksik davranışlarını ortaya çıkarılmasını ve bunların engellenmesini sağlayacak mekanizmalar devreye konulmalıdır. Aksi takdirde duygusal tükenmişliğin neden olacağı psikolojik ve fizyolojik sonuçlar nihayetinde yine işletme karlılığı ve misafir memnuniyetine olumsuz yönde yansımacaktır. Ayrıca Alanya bölgesi turizminin mevsimsel yapıda olmasının getirdiği yoğun çalışma ortamı, çalışanların zaman zaman ekstra rol davranışı sergilemesini gerekli kılmaktadır. Toksik liderlik ve duygusal tükenmişliğin neden olacağı sessiz istifa davranışı, ekstra rol davranışı sergilenmesinin önünde bir engel olarak kurumsal sorunları da beraberinde getirecektir.

7. ARAŞTIRMA KISITLARI VE ÖNERİLER

Araştırmanın konaklama işletmeleri bağlamında gerçekleştirilmiş olması, farklı sektörlerde genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Araştırmanın veri toplama sürecinde bazı zorluklar yaşanmıştır. Çalışma ile ilgili bilgi verildiğinde çoğunlukla işletme yöneticileri, bazı zamanlarda ise çalışanlar, baştan önyargılı yaklaşmış, bu nedenle anketlerden geri dönüşüm oranı beklenenin altında gerçekleşmiştir. Sektörel sorunlara çözüm getirilebilmenin yolu bilimsel çalışmalara destek verilmesinden geçmektedir. Bu nedenle sektör üniversite iş birliğinin sağlanması, bu iş birliğinin kapsamına akademisyenlerin araştırma süreçlerinde destek olunmasının da alınması bu açıdan önem taşımaktadır.

Mevcut araştırma kesitsel olarak tasarlanmıştır. Sonraki araştırmaların boylamsal tasarımıyla gerçekleşmesi konunun daha geniş bir perspektifte anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Yapılacak araştırmalarda, turizm sektörünün kendine has özellikleri nedeniyle kritik bir önem taşıyan iş güvencesizliği, kurumsal adalet, iş yükü gibi değişkenlerinde duygusal tükenmişliğin yanında aracı değişken olarak yer alması sessiz istifa davranışının açıklanmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

EXTENDED SUMMARY

In recent years, the concept of quiet quitting has attracted considerable attention in the literature. Quiet quitting refers to employees' psychological withdrawal from their jobs without physically leaving the organization, whereby they limit their efforts to fulfilling only the minimum job requirements and refrain from going beyond their formal responsibilities. This attitude, which employees may adopt for various reasons, leads to numerous negative outcomes at the organizational level. Particularly in sectors such as tourism—characterized by seasonal operations, excessive workloads, and long working hours—employees' disengagement from their jobs can result in significant organizational challenges. Therefore, identifying the antecedents of quiet quitting behavior is of critical importance for addressing and managing this problem.

Leadership behaviors and styles play a crucial role in accommodation enterprises, where interpersonal relations are intense and interdepartmental communication and coordination are essential, as in many other organizational contexts. Although prior studies have examined the effects of positive leadership styles on quiet quitting, research focusing on the relationship between quiet quitting and toxic leadership—a comprehensive concept reflecting the dark side of leadership—remains relatively limited. Moreover, as demonstrated in previous research, emotional exhaustion emerges as a significant consequence of toxic leadership. Accordingly, emotional exhaustion was conceptualized as a mediating variable in this study, not only treating quiet quitting as an outcome variable but also aiming to clarify its underlying formation mechanism. Within this framework, the present study examines the mediating role of emotional exhaustion in the effect of toxic leadership on quiet quitting among employees working in accommodation enterprises.

This research adopts a quantitative, cross-sectional design. Data were collected through a survey method, and participants were reached using convenience sampling. The population of the study consists of employees working in five-star accommodation establishments located in the Alanya region, one of Türkiye's most prominent tourism destinations. With a total bed capacity of 157,235, Alanya ranks second after Manavgat within Antalya province, which has the highest bed capacity in Türkiye. An examination of the demographic characteristics of the participants indicates that the majority are between the ages of 18 and 25, married, possess a high school or lower level of education, and have been employed in their current organizations for less than one year.

Based on data obtained from 404 participants, confirmatory factor analysis was conducted in the initial stage, and items falling below the threshold values were excluded from further analyses. To assess the reliability of the measurement scales, Cronbach's Alpha and composite reliability (CR) values were examined, and the results confirmed that the scales met the required reliability criteria. Convergent validity was evaluated using average variance extracted (AVE) values, while discriminant validity was assessed through the Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT); the findings indicated that the scales were valid. The normality of the data was examined through skewness and kurtosis values, which revealed that the data were normally distributed. In addition, variance inflation factor (VIF) values were analyzed to test for multicollinearity, and no multicollinearity issues were detected.

The proposed research model was tested using the SmartPLS 4 software. The goodness-of-fit indices indicated that the model demonstrated an acceptable fit within the threshold values reported in the literature. The hypotheses developed within the scope of the study were tested through path analysis. The results revealed that toxic leadership has a positive and significant effect on quiet quitting. Toxic leadership was also found to increase emotional exhaustion, while emotional exhaustion, in turn, exhibited a positive and significant effect on quiet quitting. The findings further indicate that emotional exhaustion plays a partial yet substantial mediating role in the relationship between toxic leadership and quiet quitting.

Toxic leaders' excessively controlling, oppressive, humiliating, and demeaning behaviors negatively affect employees' psychological well-being and job-related attitudes. Leaders who display narcissistic, authoritarian, unpredictable, and self-centered behaviors tend to intensify employees' emotional exhaustion. At the same time, such behaviors prompt employees to adopt self-protective strategies toward their work, leading them to engage in quiet quitting by performing only the roles they are formally required to fulfill. In this sense, employees develop defensive mechanisms to shield themselves from the psychological strain caused by toxic leadership and attempt to minimize exposure to these harmful effects through quiet quitting.

In labor-intensive sectors such as tourism where seasonal dynamics, excessive workloads, and high levels of interpersonal interaction are prevalent—negative managerial behaviors, alongside sector-specific characteristics,

emerge as significant antecedents of quiet quitting. In accommodation enterprises, which inherently require employees to undertake extra-role behaviors and maintain high levels of interdepartmental communication and collaboration, the adoption of quiet quitting by employees is likely to generate serious organizational problems. When employees withdraw from organizational life and remain in their jobs merely in a physical sense, this disengagement may also influence other employees, ultimately leading to a decline in guest satisfaction. Considering the adverse consequences associated with toxic leadership, establishing mechanisms to prevent and monitor toxic managerial behaviors in accommodation enterprises and shifting the focus toward employee well-being alongside profitability and efficiency would be beneficial at both organizational and individual levels.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, A.R. (1992). *İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması*. Produktivite Yayınları.
- Alanya Turistik İşletmeciler Derneği [ALTİD]. (2025). Alanya tesis kapasitesi. <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanya-tesis-kapasite-2/>.
- Al-Badarneh, M.B., Shatnawi, H. S., Alananzeh, O., & Al-Makhadmeh, A. (2019). Job performance management: The burnout inventory model and intention to quit their job among hospitality employees. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 1355-1375.
- Albashiti, B., Hamid, Z., & Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: the impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3564-3584. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0394>.
- Amissah, E. F., Blankson-Stiles-Ocran, S., & Mensah, I. (2022). Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 805-821. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>.
- Armstrong, R., & Pfandler, C. (2024). Taming a wild new term: Exploring the concept of quiet quitting as a coping response. *Employee Relations: The International Journal*, 46(8), 1805-1825. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2024-0172>.
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>.
- Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125-144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>.
- Bayes, A., Tavella, G., & Parker, G. (2021). The biology of burnout: Causes and consequences. *The World Journal of Biological Psychiatry*, 22(9), 686-698. <https://doi.org/10.1080/15622975.2021.1907713>.
- Bloomberg HT. (2022, 27 Eylül). Türkiye’de dört gençten biri ‘sessiz istifa’ sürecinde. Bloomberg HT. <https://www.bloomberght.com/turkiye-de-dort-gencten-biri-sessiz-istifa-surecinde-2315953>
- Bozbayır, 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>.
- Cavelzani, A. (2023). Toxic leadership: Managerial implications for tourism and hospitality business. *ICHRIE Research Reports*, 8(2), 1-8.
- Chakraborty, I., Hu, P. J.-H., & Cui, D. (2008). Examining the effects of cognitive style in individuals’ technology use decision making. *Decision Support Systems*, 45(2), 228-241. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.02.003>.
- Cheng, J.-C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>.
- Cheng, M. (2022, August 30). Service industry workers are still quitting at high rates despite recession fears. *Quartz*. <https://qz.com/service-industry-workers-are-still-quitting-at-high-rat-1849475504>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.

- 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*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Çeliker, N., & Güzeller, C.O. (2025). Toxic leadership scale development in hospitality sector and scale item-bias analysis. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 26(3), 512-543. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2253998>.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Dennehy, J. (2023, June 13). Nearly two-thirds of workforce in UAE admit they're "quiet quitting". The National. <https://www.thenationalnews.com/uae/2023/06/13/uae-leads-region-in-having-most-engaged-workforce-survey-finds/>.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara, Türkiye, 22 Eylül 1992; pp. 143–154.
- Fan, T., Khan, J., Khassawneh, O., & Mohammad, T. (2023). Examining toxic leadership nexus with employee cyberloafing behavior via mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational and End User Computing*, 35(1), 1-23. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.320817>.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gabriel, K.P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business horizons*, 65(2), 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2025). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. *International Journal of Nursing Practice*, 31(5), 1-10. <https://doi.org/10.1111/ijn.70057>.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2024). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International Nursing Review*, 71(4), 850-859. <https://doi.org/10.1111/inr.12931>.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference (10 ed.)*. Pearson Education.
- Gök, G. (2025). Sağlık kurumlarında toksik liderlik algısı ve sessiz istifa. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(4), 1305-1331. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1603033>.
- Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022) When power hurts: An explorative study on the relationship between toxic leadership, emotional exhaustion, turnover intention, and job satisfaction [Paper presentation]. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 177–185. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.751>.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Grobelna, A. (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: The critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 395-418. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
- Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, F. (2024). Mediating effect of job burnout on the relationship between organisational support and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 81, 4644-4652. <https://doi.org/10.1111/jan.16599>.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (5.b)*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., vd. (2019). *Multivariate data analysis (8. Ed.)*. Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137>.

- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Mena, J.A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>.
- Harris, L.C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*, 64, 565-582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know, Techtarget, Erişim Adresi: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quietquitting-explained-Everything-you-need-to-know>. Erişim Tarihi: 11.10.2022.
- Hight, S.K., Gajjar, T., & Okumus, F. (2019). Managers from “Hell” in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.018>.
- Hiltunen, H. (2023). *Quiet Quitting phenomenon in Finnish aviation industry*. (Yayımlanmamış Lisans Tezi). Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>.
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J.-J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: A review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399-2422. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0658>.
- Islam, T., Islam, M.N., Zihad, M.A., & Datta, S. (2022). Toxic leadership and employee misconduct of hotel and tourism institution: A Frontline Perspective. *Journal of Primeasia*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.25163/primeasia.3130038>.
- Jehle, P., & Schmitz, E. (2007). Innere Kündigung und vorzeitige pensionierung von lehrpersonen. In M. Rothland (Edt.), *Belastung und beanspruchung im lehrerberuf* (pp. 160-184). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Karaca, H., Açikel, A., & Ay, H. (2024). Yönetici asistanlarının dijital mobbing ve sessiz istifa deneyimlerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(44), 1299-1323. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1492640>
- Karrani, M.A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M., & Boğan, E. (2025). Quiet quitting behaviours: Investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(8), 2520-2546. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4748>
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48. <https://doi.org/10.5455/jmood.20160307122823>.
- Kılınç, M. (2025). Sağlık çalışanlarında örgütsel dışlanmanın sonuçları: Schadenfreude eğilimi, verimlilik karşıtı iş davranışları, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28(1), 352-366.

- Kim, H.J., Shin, K.H., & Umbreit, W.T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.03.006>
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D.D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>
- Kurniawan, I. S., Yulianto, E., Hamid, H., Ardiyanto, F.D., Pamungkas, E.K., Alfikri, H.N., & Prasetyo, A.B. (2024). Mediating emotional exhaustion on the effect of workload on quiet quitting. *Grenze International Journal of Engineering & Technology (GIJET)*, 10, 2732-2739.
- Lu, A.C.C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusio and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12240>.
- Miles, J. (2016). *Yönetim ve organizasyon kuramları*. (M. Polat & K. Arun Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mohammadi, H., Ahmadi, H., & Rajabpour, E. (2024). Impact of toxic work environment on quiet quitting with psychological capital mediation. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 13(1), 29-42.
- Moisoglou, I., Katsiourmpa, A., Papathanasiou, I.V., Konstantakopoulou, O., Katharaki, M., Malliarou, M., Tsaras, K., Prasini, I., Rekleiti, M., & Galanis, P. (2025). Engaging leadership reduces quiet quitting and improves work engagement: Evidence from nurses in Greece. *Nursing Reports*, 15(7), 1-12. <https://doi.org/10.3390/nursrep15070247>.
- Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I.U. (2018). Does despotic leadership harm employee family life: Exploring the effects of emotional exhaustion and anxiety. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00601>.
- Neill, C. L., Hansen, C. R., & Salois, M. (2022). The economic cost of burnout in veterinary medicine. *Frontiers in Veterinary Science*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fvets.2022.814104>.
- Oktan, M., & Güner, A. (2026). Otantik liderlik algısının sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi: Bir kamu kurumu örneği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 132-154.
- Ordu, A., & Çetinkaya, H. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 15-28. <https://doi.org/10.30794/pausbed.414612>.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>.
- Pelletier, K.L., Kottke, J.L., & Sirotnik, B.W. (2019). The toxic triangle in academia: A case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university. *Leadership*, 15(4), 405-432. <https://doi.org/10.1177/1742715018773828>.
- Pevce, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future/Izzivi Prihodnosti*, 8(2), 128-147. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>.

- Pirzada, Z.A., Mahar, S.A., & Mahar, N.A. (2025). Toxic leadership and employees' silence in the public sector: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating effect of cultural values. *Business Review*, 20(2), 61-76. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1779>.
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M., & Rocha, H. (2025). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly—the case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(1), 24-45. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Rocha, A.M., dos Santos, N.R., & Pais, L. (2023). Toxic leadership and followers' work motivation: An angolan study. *Universitas Psychologica*, 22, 1-15. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy22.tlfm>.
- Roy, I., Islam, R., & Sarwar, S. (2024). Impacts of transformational leadership on quiet quitting and cyberloafing: exploring the role of emotional stability and work stress. *International Journal of Latest Research in Engineering and Management*, 8(5), 10-24.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J.F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of family business strategy*, 5(1), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>.
- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 43-60. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2011.188.x>.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>.
- 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>.
- Stringer, D.M., Hurlbert, J.H., Boswell, M.L., & Barfoot, S. (2023). Defining toxic leading for the air force. *Air & Space Operations Review*, 2(4), 23-36.
- Swanzy, E.K., DeSouza, M., Attiogbe, E.J.K., & Asante, R.E. (2025). Leading from afar, losing from within: How and when laissez-faire leadership fuels quiet quitting behaviours of employees. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2595719>.
- Thakur, P., & Srivastava, S. (2025). The dark side of leadership: How despotic leadership triggers depression and quiet quitting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(9), 3180-3199. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2024-1815>.
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 1-4.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>.