



**ÖZEL SPOR SALONU YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK (ZEHİRLİ)
LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Onur GÜZELYURT

**Temmuz 2020
DENİZLİ**

**ÖZEL SPOR SALONU YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK (ZEHİRLİ)
LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı
Spor Yönetimi Programı**

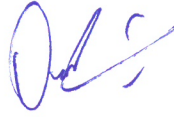
Onur GÜZELYURT

Danışman: Doç. Dr. Elif BOZYİĞİT

Temmuz 2020

DENİZLİ

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



Onur GÜZELYURT

ÖNSÖZ

Yüksek lisans serüveni zorlu ve bir o kadar da keyifli bir yolculuktur. Keyifle yaptığım araştırmalardan edindiğim bilgiler, kariyerime ve hayatıma dair birçok yeni deneyimler kattı.

Öncelikle bana bu yolda her anlamda yardımcı olup sadece bir danışman olarak değil her anlamda yanımda olan, bilgi ve birikimini benimle paylaşmaktan çekinmeyen danışman hocam Doç. Dr. Elif BOZYİĞİT'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimi boyunca derslerimizi yürütüp büyük bir özveriyle bizlerin yolunu çizen tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Tezin her aşamasında yorulduğumda, gücümü yitirdiğimde beni motive ederek tekrar yola çıkmamı sağlayan her şeyim annem Selva GÜZELYURT, canım babam Mithat GÜZELYURT ve biricik kardeşim İrem GÜZELYURT'a yürekten teşekkür ederim.

ÖZET

ÖZEL SPOR SALONU YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK (ZEHİRLİ) LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güzelyurt, Onur
Yüksek Lisans Tezi
Spor Yöneticiliği ABD
Spor Yönetimi Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Elif Bozyiğit

Temmuz 2020, vii+85 sf.

Toksik liderlik, astlarını bir birey yerine koymak yerine herhangi bir olayda hemen gözden çıkarabilen, yıkıcı tutumlara sahip, iş ortamında toksik (zararlı) etki oluşturabilen ve kendi kişisel çıkarlarını göz önünde tutarak davranışlar sergileyen lider türüdür. Toksik liderlik bireyin çalışma performansına etkili olmakla beraber bireyin işten alacağı tatmini düşürerek işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Toksik lider, bencil davranışlar içerisinde bulunarak, çalışanlarına olması gerekenden daha az değer vererek, içinde bulunduğu olumsuz durumları veya olumsuz olayları iş ortamına yansıtarak ve iş içerisinde çıkar ortamı oluşturarak toksik bir iş ortamı oluşturabilmektedir. Bu çalışmada, özel spor salonu yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile antrenörlerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Türkiye’de faaliyet gösteren özel spor salonlarındaki çalışan antrenörler amaçsal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. 255 antrenöre ulaşılarak 4 alt boyutu bulunan 30 maddelik “Toksik Liderlik Ölçeği” ve alt boyutu bulunmayan 3 maddelik “İşten Ayrılma Niyeti” ölçekleri uygulanmıştır. Ölçekler fiziksel ve çevrim içi ortamlarda uygulandıktan sonra sayısal kodlamalar yapılarak İBM SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, özel spor salonu yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının çalışan antrenörlerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Antrenörlerin yöneticilerini algıladıkları toksik liderlik düzeylerine göre yaş, cinsiyet, gelir durumu, antrenörlük belge sayısı ve eğitim durumuna göre algılarına bakıldığında anlamlı farklar görülmemiştir. Gelir durumu daha düşük antrenörlerin işten ayrılma niyeti daha fazla bulunurken yaşı daha büyük antrenörlerin yaşça daha küçük antrenörlerden işten ayrılma niyetlerinin az olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Toksik Liderlik, Zehirli Liderlik, Spor Salonu, Antrenör, İşten Ayrılma

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN TOXIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF PRIVATE GYM MANAGERS' AND INTENTION OF EMPLOYEES' LEAVE OF EMPLOYMENT**

Güzelyurt, Onur
Master Thesis
Sport Management Department
Sport Management Program
Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. Elif Bozyiğit

July 2020, vii+85 Pages

Toxic leader, as a kind of leadership, is the one who can instantly sacrifice his/her subordinates in any occasion instead of regarding them as individuals, can create harmful effect on workplace environment, exhibits behaviours stemming from his/her self-interest, and has disruptive attitude. In addition to its ill effect on individual's performance of work, Toxic Leadership can cause leave of employment by decreasing individual's work satisfaction. By exhibiting selfish behaviours, valuing his/her subordinates less than needed, reflecting the effects of adverse conditions or events that he/she is in into workplace environment, and creating self-seekingness atmosphere in workplace; toxic leader can cause a toxic job environment. In this very thesis, the relation between the toxic leader behaviours of the private gym administrators and trainers intention to leave the job is aimed to be examined. For this purpose, Trainers who are working in private gyms, which are carrying on business in Turkey, are determined by purposeful sampling method. By reaching at 255 trainers; "Toxic leadership scale" which includes 30 questions and has 4 sub-dimensions, and "Scale for Intent to leave job" which has 3 questions and no sub-dimensions were implemented. After the scales were physically and online applied to the attendants, quantitative coding was done and analysed by the program IBM SPSS 22.0. At the end of the study, meaningful relations in between the toxic leader behaviours of private gym administrators and the working trainers' intentions to leave job were figured out. According to trainers' perceptions of their administrators' toxic leadership levels, significant relations were not seen when trainers' age, gender, income state, number of coaching certificates and educational background were observed. While trainers having low income, state have more level of intention to leave job; it was seen that trainers having older ages than younger ones have low level of intention to leave job.

Keywords: Leadership, Toxic Leadership, Harmful Leadership, Gym, Trainers, Leave of Employment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR DİZİNİ	vi
GRAFİK DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM.....	3
1. GENEL BİLGİLER.....	3
1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi	3
1.1.1. Liderlik Teorileri.....	4
1.1.1.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	4
1.1.1.2. Özellikler Liderlik Teorisi.....	4
1.1.1.3. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	5
1.1.1.4. Durumsal Liderlik Teorileri	5
1.1.1.5. Modern Liderlik Teorileri	6
1.1.1.6. Hizmetkâr Liderlik	6
1.1.1.7. Dönüşümcü Liderlik.....	7
1.1.1.8. Karizmatik Liderlik	7
1.1.1.9. Yönetimsel Liderlik.....	7
1.1.1.10. Vizyoner Liderlik	8
1.1.1.11. Etik Liderlik	8
1.1.1.12. Stratejik Liderlik	8
1.1.1.13. Kendi Kendine Liderlik.....	9
1.1.1.14. Toksik Liderlik	9
1.1.2. Liderliğin Karanlık Yüzü	10
1.1.2.1. Karanlık Liderliğin Ana Boyutları	10
1.1.3. Kötü Liderlik	11
1.1.3.1. Kötü Liderlik Biçimleri.....	12
1.1.4. Toksik Liderlik Kavramı	13
1.1.5. Toksik Liderliği Ortaya Çıkaran Sebepler	14
1.1.5.1. Astarlar	14
1.1.5.2. Hissedarlar.....	14
1.1.5.3. Toplumsal ve Örgütsel Kuralları İnkâr	14
1.1.5.4. Örgütsel İşleyiş.....	15
1.1.6. Toksik Liderliğin ve Toksik Örgütün Belirtileri	15
1.1.7. Toksik Liderlerin Peşinden Niçin Gideriz?.....	16
1.1.8. Toksik Örgütün Nitelikleri	17
1.1.9. Toksisitenin Yayılması.....	18
1.1.10. Toksik Liderliğin Özellikleri ve Davranışları	19
1.1.11. Toksik Çalışanlar.....	20
1.1.12. Toksik Liderlik Boyutları.....	21
1.1.13. Toksik İletişim.....	21
1.1.14. Toksik Liderlik ile Çalışan Performansı İlişkisi	23
1.1.15. Toksik Liderliğin Toksisite Durumlarını Azaltma Yolları	23
1.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	24
1.2.1. İşten Ayrılma Nedenleri	25

1.2.1.1. Çevresel Nedenler	25
1.2.1.2. Kişisel Nedenler	25
1.2.1.3. Örgütsel Nedenler	26
1.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	27
1.3. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	27
II. BÖLÜM	30
2.1. GEREÇ ve YÖNTEM	30
2.1.1. Gereç	30
2.1.1.1. Araştırmanın Önemi	30
2.1.1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	30
2.1.1.3. Araştırmanın Problem Cümleleri	31
2.1.2. Yöntem	32
2.1.2.1. Evren ve Örneklem.....	32
2.1.2.2. Araştırmanın Örneklem Yöntemi	32
2.1.2.3. Veri Toplama Araçları	33
2.1.2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	33
2.1.2.3.2. Toksik Liderlik Ölçeği	35
2.1.2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	35
2.1.2.4. Kullanılan Ölçüm Araçlarının Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri..	35
2.1.2.5. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	39
2.1.2.6. Veri Toplama Yöntemi.....	41
2.1.2.7. Verilerin Analizi.....	42
2.1.2.8. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	43
III. BÖLÜM	45
3. BULGULAR	45
3.1. Frekans Analizleri	45
3.1.1. Toksik Liderlik Ölçeği Frekans Analizleri.....	45
3.1.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans Analizleri.....	50
3.2. Problem Cümlelerine İlişkin İstatistikler	50
3.2.1. Problem Cümleleri Bulguları	50
IV. BÖLÜM.....	60
4. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	60
4.1. Tartışma.....	60
4.2. Sonuç	66
4.3. Öneriler.....	67
KAYNAKLAR	68
EKLER	78
Ek-1. Kişisel Bilgi Formu	78
Ek-2. Toksik Liderlik Ölçeği	79
Ek-3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	80
Ek-4. Çevrim İçi Gönderilen Kişisel Bilgi Formu Örneği	81
Ek-5. Çevrim İçi Gönderilen Toksik Liderlik Ölçeği Örneği	82
Ek-6. Çevrim İçi Gönderilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Örneği	83
Ek-7. Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Kullanım İzni	84
ÖZGEÇMİŞ	85

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Antrenörlerin Kişisel Bilgi Formuna İlişkin Dağılım	34
Tablo 2. Farklı Branşlarda Sahip Olunan Belgelere İlişkin Dağılım	34
Tablo 3. Antrenörlerin Sahip Oldukları Belge Sayılarına İlişkin Dağılımlar	35
Tablo 4: Cronbach's Alpha Referans Değerleri	36
Tablo 5. Toksik Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	37
Tablo 6. Toksik Liderlik Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	38
Tablo 7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	38
Tablo 8. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri	39
Tablo 9. Veri Toplama Araçları ve Alt Boyutlara İlişkin Betimsel İstatistikler	39
Tablo 10. Normal Dağılım Test İstatistikleri	40
Tablo 11. Toksik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	45
Tablo 11. Toksik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (devamı).....	46
Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	50
Tablo 13. Toksik Liderlik Ölçeği ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişkiler	51
Tablo 14. Toksik Liderlik Ölçeğinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	52
Tablo 15. Toksik Liderlik Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları.....	53
Tablo 16. Toksik Liderlik Ölçeğinin Eğitim Seviyesine Göre T-Testi Sonuçları.....	54
Tablo 17. Toksik Liderlik Ölçeği Ölçeğinin Gelir Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları	55
Tablo 18. Toksik Liderlik Ölçeğinin Belge Durumuna Göre T-Testi Sonuçları	56
Tablo 19. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	57
Tablo 20. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Yaş Grubuna Göre ANOVA Sonuçları.....	58
Tablo 21. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Eğitim Seviyesine Göre T-Testi Sonuçları	58
Tablo 22. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Gelir Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları ...	59
Tablo 23. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Belge Durumuna Göre T-Testi Sonuçları ...	59

GRAFİK DİZİNİ

Grafik 1. Değişken Q-Plot Grafikleri.....	41
--	----

GİRİŞ

Liderlik kavramı her geçen gün daha fazla ilgi çekici bir kavram haline gelmektedir. Bunun nedeni lider konumundakilerin, gruplardan toplum düzeyine kadar olan tüm sosyal alanlarda etkinliğinin olmasıdır. Başarı ve başarısızlık işletmelerde veya sosyal alanlarda lider ile bağdaştırılmakta ve liderlik davranışları bu durum üzerinde etkili olmaktadır.

Geçmişte yapılan araştırmalar çoğunlukla liderliğin yapıcı ve pozitif yönleri üzerine olmuştur. Oysa çalışma alanlarındaki liderlerin tutum ve davranışları her zaman yapıcı ve pozitif yönde olmamaktadır. Liderler kendi çıkarları doğrultusunda astlarına olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmekte, kendisinden kaynaklı başarısızlığı astlarına yıkabilmekte, astları ile toksik iletişim halinde olup astlarının iş motivasyonunu düşürebilmektedir. Bu gibi durumlar her zaman liderlerin yapıcı ve pozitif yönlerinin olmadığını göstermektedir. Son yapılan çalışmalara bakıldığında bu gibi olumsuz durumlar neticesinde "liderlik boyutunun karanlık tarafı" konusuna yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu noktada karşımıza, liderliğin karanlık tarafını belirleyen ve liderlik boyutlarından biri olan "toksik liderlik" kavramı çıkmaktadır.

Toksik liderler, personelin moralini düşüren ve motivasyonlarını bozan, iş gücünü azaltan yıkıcı lider tipleridir. Bu bağlamda toksik liderlik, yöneticilik konusunda yetersiz ve verimsiz olan, sağlık problemleri yaşayan, yoğun stresli bir çalışma temposunda olup verimli bir yöneticilik sağlayamayan lider tiplerinden ayrıştırılmalıdır. Toksik liderler diğer kişileri umursamaz davranarak bilinçli olarak zarar verirler ancak umursamaz davranan, bilinçsiz zarar veren liderlerden ayrıdır. "Toksik lider", bilinçli bir biçimde çalışanlarına olumsuz davranışlarda bulunan liderlere özel bir kavram olarak kullanılmaktadır. Toksik liderlik, personel psikolojisini kötü yönde etkileyerek iş verimliliğinin azalmasına sebep olup işten ayrılma niyetlerini arttırabilmekte ve çalışanın iş yükünün artmasına sebep olmaktadır. Bu durum kurum içerisinde işlerin aksamasına, iş üretimindeki performansın düşmesine sebep olabilmektedir (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Toksik liderlik, gerek kamu kuruluşlarında gerekse de özel sektör işletmelerinde sürekli karşımıza çıkabilecek bir liderlik tipidir. Özellikle özel sektör işletmelerinde sıkça karşımıza çıkabilecek olan toksik liderlik özelliğine sahip yöneticilere, özel spor salonlarında rastlamak oldukça mümkündür.

Spor salonları, genel itibariyle 15-24 yaşlarındaki gençler, daha yetişkin bireylere, profesyonelliğin dışında sağlıklı bireylerin oluşturulup fiziksel uygunluğun arttırılabilme imkânı tanıyan işletmelerdir (Timur vd., 2011).

Kumartaşlı ve Atabaş'a (2015) göre, bireyler sağlıklı yaşam, fiziksel aktivite veya sosyalleşme adına spor salonlarını tercih etmeye başlamaktadır. Spor salonları ülkemizde her geçen gün artmakta ve imkanlarıyla bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Spor salonlarının ve ülkemizde oluşan spor salonu kültürü ile spor salonları olarak bir endüstri oluşmaktadır. Spor salonlarına bağlı üyelerin bağlılıklarının artması ve istikrarlı bir gidişat sergilemesiyle spor salonları ekonomik açıdan güçlenmeye başlamaktadır (Doğaner vd., 2018).

Bu endüstri içerisinde çalışan antrenörlerin verimli bir şekilde spor salonu üyelerine hizmet verebilmesi için spor salonu yöneticisi ve spor salonu ortamının uygun şartlarda olması gerekmektedir. Spor salonlarında oluşan uygunsuz durumlarla beraber ortamın toksisiteye dönüşmesi antrenörlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri birçok nedenden gerçekleşebilmektedir. Bu nedenler çevresel, kişisel veya örgütsel bir neden doğrultusunda gerçekleşebilir. Çalışanların işten ayrılma kararı örgüt tarafından belli maliyetlere ve olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu maliyetler ve olumsuz sonuçlar doğrultusunda işletmelerin iş devrinde bir düşüş oluşabilmektedir (Kızıldağ, 2015).

Toksik liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların taramasında, çalışmaların uluslararası alan yazında daha çok incelendiği, ulusal alan yazında ise sağlık, eğitim örgütleri, meslek grupları gibi farklı sektörlerde ve örneklem gruplarına yapıldığı görülmektedir. Ulusal alan yazında spor yönetimi alanında toksik liderlik ile ilgili ve bizim konumuz ile doğrudan bağlantılı bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Bu çalışmada, spor salonlarındaki yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, daha önce ulusal alan yazında spor yönetimi alanında bulunmayan "toksik liderlik" araştırılmış ve alan yazına özgün bir çalışma kazandırılması amaçlanmıştır.

I. BÖLÜM

1. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde liderlik, liderlik teorileri, toksik liderlik ve boyutları, işten ayrılma, işten ayrılma sonuçları gibi konular hakkında bilgiler verilmektedir.

1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi

Liderlik kavramının kelime kökeni incelendiğinde “leader” yani önder terimi karşımıza çıkmaktadır. Leader sözcüğü İngilizce’de “to lead” yani önderlik etmek, önden gitmek" fiilinden türemiştir (Bahaettin, 1924). Türk Dil Kurumu “lider” terimini sosyal yeri, ünü ve gücü nedeni ile belirli koşul ve zamanlar kapsamında, içinde bulunan toplumdaki davranış ve tutumların sonuçlarını farklılaştırıp yönlendirebilme becerisi sergileyen kişi, önder, şef olarak tanımlamaktadır.

Eren (2003: 501), lideri “grup içerisinde bulunan üyelerin var olan güçlerini bir hedef doğrultusunda toparlayan ve harekete geçiren kimse” olarak tanımlar. Kaya’ya (2002: 15) göre liderlik kavramı, çok çalışmak ve sürekli olarak çalışmaktır. Klagge (1997) ise liderlik becerisini “örgütsel konularla ilgili yetenek ve bilgi olarak” tanımlamıştır. Lider, çalışanların tutum ve davranışlarını kendi isteğine göre şekillendiren, bu süreci gerçekleştiren, gelişmesine yardımcı olan, çalışanlar ile örgütün amaçlarını benimseyerek bu doğrultuda yön gösteren talimatlar ortaya koyan kişi olarak da tanımlanmaktadır (Bakan, 2008).

Örgüt içerisinde çalışanların çalışma ortamında veya organizasyonel işlerde başarılı olunması lider ile bağlantılıdır. Bu bağlamda lider ve çalışanların ortak davranışları sonucunda oluşan başarı ve başarısızlığı, çalışanların lidere atfettiği söylenebilir (Cemaloğlu, 2005; Çetin, 2016).

Yukarıda yapılmış olan tanımlar, liderliğin ve lider kavramının anlaşılmasında ve arasındaki farkların ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda yapılmış tanımlar birbirine yakın olmasa bile belirli ortak noktaları bulunmaktadır. Bunlar; bireyin içinde var olan yetki, bazı belirgin özelliklere sahip birey, bir eylem şekli (Katz ve Kahn, 1978: 13), örgüt veya grup bireylerinin hedeflerine ulaşmada destekçi (George ve Jones, 1996: 61) gibi noktalar yapılan bu tanımlamalardaki ortak noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramını felsefi bir anlatım ile ilk kez Thomas Carlyl (1841) tarafından araştırılmıştır. Araştırmacılar endüstri devrimi gelişimleriyle beraber liderliği daha anlamlı kılmak için açıklamayı amaçlamışlar ve bir kişinin lider sıfatını alabilmesi için, vizyon sahibi, güvenilir, motive edebilme, sorumluluk alma yeteneği, empati yeteneği gibi özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu gibi özellikleri bulunmaması halinde liderlik sıfatının söz konusu olamayacağını savunmuşlardır. Bu şekilde özellikler teorisi ortaya çıkmıştır. Özellikler teorisi liderler ve lider konumunda olmayan kişilerin farklılıklarını gün yüzüne çıkarmakta yetersiz kaldığından ve etkili liderlik anlayışını açıklamakta yetersiz bulunduğundan, araştırmacılar liderlerin tutum ve davranışlarının nasıl olduklarına, kendi kişiliklerinin yerine neler yaptıklarına araştırmaya başlamışlardır. Davranışsal liderlik teorisi bu şekilde ortaya çıkmıştır (Adasal, 1979: 230; Şahin, 2012).

İlerleyen zamanlarda, bireyleri amaçlar doğrultusunda etkileyerek ve koordine ederek hedefe ulaştırma olarak ifade edilen liderliğin, var olan bu olguyu gerçekleştirmek için kullandığı kaynakları ve güçleri tartışma konusu olmuştur. Liderler farklı şart ve durumlarda farklı güçlere başvurdukları ortaya çıkmıştır. Bu durumda da, durumsal liderlik teorisi ortaya konulmuştur. Yıllar geçtikçe yönetim ve liderlik anlamları güncellenip değiştikçe, bu konu başlıklarını farklı açılardan ele alan teoriler ortaya çıkmıştır. Bunlar, geleneksel liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olarak iki başlık olarak ele alınabilir (Bayram, 2013).

1.1.1.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı 1900'lü yıllardan beri bilimsel olarak araştırılan bir konudur. Liderlik teorilerinin başlangıcı olan geleneksel liderlik teorilerini üç alt başlık altında sıralamak mümkündür.

1.1.1.2. Özellikler Liderlik Teorisi

Geleneksel liderlik kuramının ilk teorisi Özellikler Yaklaşımı Teorisidir. Bu teori karizmatik lider kuramının sahibi olan Max Weber'in kuramından yola çıkılarak araştırma konusu olmuştur. Özellikler yaklaşımı teorisinde ana nokta; lider olan bireyler ile olmayanlar arasındaki kişisel ve fiziksel özelliklerdir. Özellikler teorisinin var

oluşunda ‐Lider olunur mu yoksa doğulur mu?‑ sorusu bulunmaktadır. Bu teoriye göre lider bu özelliklere doğuştan sahip olmaktadır. Lideri diğer bireylerden ayıran kişisel farkların başında cinsiyet, boy, yaş, iletişim becerisinin yeterliliği, zekâ, bilgi gibi konular yer almaktadır (Koçel, 2011: 577).

Liderlik özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda liderlerin, sosyal özellikleri, duygusal özellikleri, fiziksel özellikleri ve düşünsel özellikleri olmak üzere dört grup olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 206).

Sahip olunan liderliğe yatkınlık yeterli dahi olsa, birey bu yatkınlığı olumlu ve verimli bir şekilde kullanabilmelidir (Yukl, 1989: 255). Bu teori, liderliği tam olarak açıklamada yetersiz kaldığı için eleştiri görmüştür. İkinci olarak, davranışsal liderlik teorisi ve gelişim süreci ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011: 577).

1.1.1.3. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teori 1950 ile 1970’li yıllar arasında araştırma konusu olmuştur. Davranışsal liderlik teorisinin ana konusu, liderin var olan kişisel durumundan çok liderin herhangi bir gelişen olay karşısındaki davranışları ve tutumlarıdır. Liderlik zamanı içerisinde, liderin yaptığı eylemlerin ve faaliyetlerin tümü araştırma noktasıdır. Bu teorinin tarihsel gelişimi olarak; McGregor’un X ve Y Teorileri, Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Yönetim Tarzı Matrisi, Sistem Yaklaşımı konu başlıkları sayılabilir (Bayram, 2013).

Bu teoriye göre, liderliğin etki alanı, yapılan işin özellikleri, çalışanların beklenti durumu ve kişilik tarzları, liderin tecrübesi ve yaşı gibi birçok faktör liderlik durumuna etki ettiği görülmektedir (Çelik ve Sünbül, 2018).

1.1.1.4. Durumsal Liderlik Teorileri

Davranışsal ve özellikler teorilerinin liderlik kavramını açıklama konusunda yetersiz olduğu 1970 yıllarından sonra durumsal liderlik teorisi üzerinde durulmuştur. Liderlik kavramı zaman ve yere göre değişkenlik gösterebilen yönetsel bir tutum ve davranış biçimidir. Bu sebeple her zaman kabul görmüş evrensel içerikli değerler durumsallık teorisine göre geçerli olmamaktadır. Bu teori her zaman tek bir şekilde olan liderliğin olmadığını savunmaktadır. Durumsallık teorisi, lider bireyin görevler karşısındaki bulunduğu eylemler, iletişimde gösterdiği davranış biçimleri, bir olay gerçekleşirken olaya karşı tutum ve davranışlarıdır (Dilts, 1996: 203).

Szilagyı'ye (1990: 114) göre, bu teorinin ana noktası, liderlerin her olay ve olguda aynı tepkileri verememesinden kaynaklı olan durumları ele almasıdır. Tek ve en doğru yönetim tarzının olmadığını savunmaktadır. Durumlara göre yönetimin biçimini değiştirebileceğini öne sürmektedir. Bütün olayları bir bütün halinde ele alıp yeri geldiğinde o şekilde hareket edebilmektir.

Bazen olaylara bazen de kişilere yönelik olan tutum ve davranışlarda bulunan liderler, çalışanların iş verimliliğini ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Durumsallık teorisine göre, liderlik belli evrensel nedenlerden dolayı doğmamıştır. Lider kavramı çevre koşulları ve bunun etkileri sonucu doğmuştur (Kızıldaş, 2017).

1.1.1.5. Modern Liderlik Teorileri

Yönetim alanındaki güncel araştırmaların liderlik tarzlarındaki geleneksel teorilerin yetersiz kaldığını saptanmış ve modern liderlik teorileri ortaya konulmuştur. Bu modern teori kavramlarında liderlik boyutlarında daha önce üstünde durulmamış konuları işlenmiştir. Bu üstünde durulmayan konularda öne çıkan en önemli unsur lider ile çalışan arasındaki ilişkiye dayalı konular olmuştur. Bu modern liderlik teorileri liderlik kavramının gelişigüzel ortaya çıkmadığı üzerinde durur. Modern liderlik teorilerinde önemli detay, vizyon belirleyen liderin var olan vizyonu diğer çalışanlar ile bir bütün haline getirip yeni bir vizyon gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetleri koordine eden kişidir (Bozkurt ve Göral, 2013).

Modern lider teorileri temel olarak; hizmetkâr lider, karizmatik lider, dönüştürücü lider, yönetsel lider, vizyoner lider, etik lider, stratejik lider ve toksik lider teorileridir. Bu modern liderlik teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.1.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı 1970 yılında ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik, diğer liderlik türlerinden farklı olarak önce bir hizmetkârdır. Her insanda olduğu gibi hizmet etme duygusu ile başlar. Ardından bireyi yönetme ihtiyacına sürükleyen anlamlı olan tercihler gelir. Burada önemli olan yönetilecek bireylerin arzu ve ihtiyaçların bilinmesidir. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve toplumsal hayata olumlu değişimleri taşıyan ve uzun süreli olumlu değişim yaklaşımıdır. Hizmetkâr liderlik kurumdaki çalışanlar ile bir bütün halinde hizmet etme durumudur (Yılmaz ve Ceylan, 2016).

Alıcı'ya (2018) göre, hizmetkâr liderliğin ilk kuralı hizmet etmektir. Bu düşünce hizmetkâr liderliği diğer liderlik tarzlarından ayırmaktadır. Hizmetkâr bir lider “Ben liderim hükmederim” anlayışını değil; “Ben liderim bu yüzden hizmet ederim” anlayışını benimserler.

1.1.1.7. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik 1979 yılında ortaya çıkmıştır. Burns (1979) dönüşümcü liderlikte lideri; “çalışanları ile birliktelik içerisinde ekonomik, siyasal ve psikolojik yönden ilişkilerde bulunmasıdır. Liderler, çalışanlarını ödüllendirecek ve onların motivasyonlarını daima arttırmaya yönelik çalışmalar oluşturmaktadır” şeklinde açıklamıştır.

Dönüşümcü lider, çalışanlarına güçlü bir vizyon ve iyi bir gelecek sağlayabilir ise, çalışanların geri dönütte duyarlı olması muhtemeldir (Kark ve Dijk, 2007).

1.1.1.8. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramı 1980 yılında ortaya çıkmıştır. Karizmatik lider, çoğu zaman kriz durumlarında kendini belli eden olağanüstü nitelikte ve etkili kişilik özelliklerine sahiptir. Lider bu tipte, çoğu zaman özgüvenli, cesur, çalışanlarında hayranlık uyandıran, ikna kabiliyeti ve motivasyon üzerinde etkisi güçlü bir özelliktedir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Çalışanlar arasında amaçsız bir bağlılık kurmaktan çok sosyal vizyon sahibi örgütlerin oluşmasını sağlar (Choi, 2006).

1.1.1.9. Yönetimsel Liderlik

Yönetimsel liderlik 1985’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu liderlik türü diğer liderlik tarzlarına göre yöneticiliğe en yakın liderlik türüdür. Yönetimsel liderlik; örgütün amaç ve hedeflerine yönelik ceza ve ödül yoluyla çalışanların yönlendirildiği liderlik türüdür. Yönetimsel liderler, çalışanların inovatif ve girişken yönleriyle ilgilenmek yerine onların yaşamlarını daha etkili ve olumlu gerçekleştirmek üzerine yoğunlaşmışlardır (Koçel, 2010: 590).

1.1.1.10. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik kavramı 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Vizyoner liderler, kurum üyelerini ve çalışanları etki altına alarak hareketlendirme ve ileriye dönük bir biçimde somut ve ulaşılması olağan hedefler belirleme kapasitesine sahiptir (Erdoğan, 2002: 48).

Vizyoner liderler ileriye gerçekten görebilen ve gelecekte ulaşılacak istenen hedefe gelinebilmesi için izleyicilerle birlik içerisinde hareket edebilirler (Doğan, 2007: 97). Liderin, gelecekte oluşabilecek problemleri görüp önceden önlem alabilmesi liderin önemli bir yanıdır.

1.1.1.11. Etik Liderlik

Etik liderlik kavramı 2000'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Etik lider karakterinden ödün vermeyen, başkalarına yön gösterebilen ve örnek davranışlar sergileyen bir kişidir. Etik liderler, örgütte oluşan organizasyonel faaliyetlerde, vizyon, hedefler ve değerlerin etik sınırlar içerisinde oluşturur ve çalışanlarına da etik bir şekilde empoze eder. Etik liderlik etik değerlerden oluşan bir sistem oluşturması ve bu sistemi vereceği karar ve davranışlarla bütünleşerek belirlemesidir (Uysal, 2012).

Brown ve diğerlerine (2005) göre, etik liderler, izleyicilerin başarısında yol gösteren ve çözüm üreten kişilerdir. Bunun yanı sıra, etik liderler standartların bozulmaması ve karar alınırken eşit ortam sağlanması için ödül ve ceza sistemi ile etik standartlar oluşturmaktadırlar.

1.1.1.12. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik kavramı 2000'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Stratejik liderlik, geleceği iyi bir biçimde analiz ederek hareket edebilmek, bu hareketi oluşturabilmesi için yeterli stratejik yönetim tarzını ortaya koyabilmek ve bununla beraber yönetici ve çalışanları yetkilendirmek, çalışanları kurumun vizyonuna yönelik güncel hedeflere ulaştırmak, küreselleşmiş rekabet ortamında stratejik değişimler yapabilmektir (Tiryaki, 2008).

Stratejik lider, kurumun stratejisini kurgulama, faaliyete geçirme ve analizinin idaresinden sorumlu olan kişidir. Bu kişiler genellikle üst mertebedeki yönetici ve bu

konulardan sorumlu uzman kişilerdir. Bu kişilere genellikle stratejistler denir (Tiryaki, 2008).

1.1.1.13. Kendi Kendine Liderlik

Kendi kendine (öz) liderlik 1980’lerde araştırılmaya başlanmıştır (Neck ve Houghton, 2006). Yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan öz liderlik (Bozyigit, 2019) ile ilgili olarak Manz ve Sims (1980), Manz (1986) ve Houghton ve Neck (2002) tarafından çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Kendi kendine liderlik tarzı, bireylerin davranış durumları ve kendi içsel düşünce durumlarını kapsamaktadır. Bu kapsamlar, kendi kendine diyalog halinde olma, zihinde canlandırma yapma, kendi kendine gözlem içerisinde olabilme, kendi davranışlarının farkında olma ve kendine ipuçları koyarak hedefe ulaşmak gibi kapsamlardır (Uğurluoğlu, 2010).

Bozyigit ve Çetin’e (2018) göre, kişilerin kendi kendini etkilemede kullandıkları düşünce ve davranışlara yönelik stratejiler, kişilerin kendini kontrol edebilmesi ve koordine edebilmesi ile ilgili yapılanlar kendi kendine liderliği açıklamaktadır. Kendi kendine liderlik üç strateji üzerinde durmaktadır. Bu stratejileri; doğal ödül stratejisi, davranış odaklı strateji ve yapıcı düşünce kalıplarıdır (Manz ve Sims, 1980; Houghton ve Neck, 2002).

1.1.1.14. Toksik Liderlik

Toksik liderlik kelimesinin alan yazında ilk kez Whicker (1996: 12) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Yönetim literatüründe ise ilk kez “Örgütsel Toksisite” adı altında Frost (2003: 13) tarafından yeni bir kavram olarak literatüre girmiştir. Liderlik üzerine yapılan son araştırmalarda, işlevsiz liderlik konusunda detaylı bir biçimde ve daha ayrıntılı konu başlıkları oluşmuştur. Bu araştırmalar neticesinde birçok olumsuz liderlik çeşidi harmanlanıp, bunun sonucu olarak toksik liderlik kavramı oluşmuştur (Kırbaç, 2013). Toksik liderler veya yöneticiler; kurumlardaki toksisiteye etki eden ve toksik bir kurumun oluşmasındaki en önemli unsurdur (Bektaş ve Erkal, 2015).

Toksik lider, astlarını birer birey olarak görmekten ziyade gözden çıkarılabilecek bir araç olarak gören, yıkıcı bir kişiliğe sahip olup; çalışma ortamına kolaylıkla zarar verebilen ve kendi kişisel çıkarları doğrultusunda hareket eden lider türü olarak tanımlanmaktadır. Toksik liderler olumsuz davranışlar ve toksik bir tutum içerisinde olurlar. Toksik lider bulunan örgüt gruplarında güvensizlik ve koordine eksikliği söz

konusudur. Kibir ve egoist tutum ve davranışlar kurum içerisinde huzursuz bir ortam yaratır (Reed, 2004).

Lipman-Blumen'a (2005a) göre, toksik lider statüsündekiler genel olarak dört ihtiyaç ve iki korkuyu kendi çıkarları için kullanır. Otoriter bir konum elde etme, aidiyet duygusu kazanma, kendini özel ve güvende hissetme duyguları ihtiyaçlarıdır. Korkuları ise sosyal olgu dışında kalma ve var olan güçlerini yitirmedir.

Liderler, örgütleri belli amaçlara ulaştırmak amacıyla yöneten kişiler olarak açıklanabilir. Bu liderler örgütleri amaca ulaştırma yolunda izleyicilerini etkiler ve kendini takip ettirmeyi başaracak pozitif yönlere sergilerler. Lider her zaman pozitif ve etkileyici yönüyle değil bazı durumlarda negatif ve olumsuz davranışlarıyla kendini gösterebilir. Bu nedenle liderin her zaman iyi ve aydınlık yüzünün dışında karanlık bir yüzünün de olabileceğini söyleyebiliriz (Başar ve Sigri, 2016).

1.1.2. Liderliğin Karanlık Yüzü

Macklem (2005) ve Goldman (2006) ortaya koydukları araştırmalara göre, kötü liderlik olarak adlandırılan toksik liderlik konusu sürekli konuşulsa da üzerinde çok bir çalışma söz konusu olmamıştır. Daha önceki araştırmalar, medyadaki söylentiler, toksik liderliği tanımlamak için adımlar atılmasına rağmen, bilimsel olarak net bir açıdan ele alınamamış ve her yayın kendisine göre toksik liderliğin tanımını yapmıştır. Öncelikle toksik liderliği anlamak için toksik liderliğin ne anlam ifade ettiğinin öğrenilmesi gerekmektedir. Bunun ifade edilmesi oldukça zordur çünkü "toksik" sözcüğü birden fazla işlevi olmayan liderlik türü için nitelendirilmiştir. Bu işlevsiz liderlik türlerinin tümü liderliğin karanlık yüzü olarak tanımlanmıştır.

1.1.2.1. Karanlık Liderliğin Ana Boyutları

Liderliğin karanlık yönünün Conger (1990) tarafından ilk kez araştırıldığı olarak üst düzey becerilerden dolayı çalışanlar üzerinden olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Lider bu üstün becerileri kendi kişiliği ile birleştirmesi sonucu örgüt içerisindeki ana hataları fark etmeyip kendi vizyonu doğrultusunda iletişim becerilerini kullanarak kendi vizyonuna çalışanları inandırdıktan sonra örgüt içerisinde birtakım problemler oluşmaya başlamaktadır. Liderin bu problemleri saptayamaması ve kendi çıkarları ve vizyonu açısından oluşturduğu iletişim örgüt içerisinde karanlık bir liderlik türünün başlamasına işaret olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışma ile tam anlamıyla örgüt içerisindeki

karanlık liderin açıklanması yapılmamış olsa da alan yazına karanlık liderliğin var oluşu açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma sonrasında kötü (karanlık) liderlik tanımını yapılması Ashforth (1994) tarafından gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak yaptırımlar yapan liderleri incelemiş ve bu liderleri “küçük tiran” olarak adlandırmıştır. Tepper (2000), yaptığı çalışmalar ile Ashforth’un bu çalışmasına dayanarak “istismarcı yönetim” anlayışını geliştirmiştir. İstismarcı yönetim anlayışında lider astları ile arasında sözlü ve sözsüz düşmanca tutum ve davranış sergilenmesine yönelik durum olarak ele almıştır ve bu yönetimde kişiler arasında fiziksel temas söz konusu değildir.

Bazı araştırmalara (Kets de Vries, 1999; Judge vd., 2006) göre karanlık lider konumundaki liderlerin çoğunlukla göze çarpan ve yaygın özelliğinin narsisizm olduğunu öne sürülmüştür. Bu araştırmaları ele alarak Glad (2002), liderin narsist bir yönetim anlayışıyla yönetimi üzerine araştırma yaparak karanlık lider konusunu açıklık getirmek için araştırmalarda bulunmuştur. Kellerman (2004: 32) ise liderlerin hep olumlu ve anlamlı yönlerine değinildiğini, liderliğin karanlık yönünün ele alınmadığını belirterek yıkıcı ve istismarcı davranış ve tutumlar sergileyen liderliği “kötü liderlik” olarak tanımlamıştır. Lipman-Blumen “toksik liderliğin çekiciliği” isimli çalışmasında, Whicker’ın (1996: 12) araştırmasından yararlanarak “toksik liderlik” tanımını ortaya çıkarmış, tanımı zenginleştirmiş ve toksik liderlerin kişilik özellikleri şu şekilde ele alınmıştır: yalan söyleyen, kendi çıkarlarını düşünen, hatalarını kabullenmeyen, egosu yüksek, eksik yönlerini göremeyen (Lipman-Blumen, 2005a). Padilla ve diğerleri (2007) ise toksik lider kavramını geliştirerek karanlık liderlik boyutunun etkileşim içerisinde olarak tanımlanabileceğini belirtip “yıkıcı liderlik” kavramını ortaya koymuşlardır. Bu evreye kadar geçen tarihsel süreçler lider tutumları ve açıklamalar karanlık liderliğin yüzünü oluşturmaktadır. Bu sebeple ele alınan liderlik türleri “karanlık liderlik” kavramı içerisinde adlandırılabilir (Takala, 2010).

1.1.3. Kötü Liderlik

Lipman-Blumen (2005a) toksik liderleri, kontrol sistemini uygulayarak ve insanları korkutarak insanları ve tüm ülkeyi yönetmeye çalışan bir siyasetçiyi, çalıştığı şirketi iflasa uğratmasına sebep olan kararlar alan veya çocuklara kötü niyetler besleyen rahipleri de toksik liderler kategorisinde sınıflamıştır. Whicker’ın (1996) toksik liderlik değerlendirmesi de buna benzer farklı sınıflandırmalardan oluşmaktadır. Whicker (1996), transasyonel liderlik ile toksik liderlik farklılıklarını ortaya koymasına rağmen, toksik lider statüsündekilerin totsite seviyesi bakımından çokça farklılık olabileceğini

belirtmiştir. Goldman'a (2006) göre toksik liderlik "klinik açıdan teşhisi koyulabilen, zihinsel açıdan rahatsızlığı bulunan liderlik türüdür". Bu sebeple tam anlamıyla toksik konumda bulunan yıkıcı lider kavramı ile toksik konumda olmayan kötü lider statüsündekiler arasındaki ayrımlar ortaya konulabilmiştir (Schmidt, 2008).

1.1.3.1. Kötü Liderlik Biçimleri

Kellerman (2008: 43-44) kamu, özel ve kâr amacı olmayan sektörlerde, ulusal ve uluslararası düzeyde, kötü yandaşların ve kötü liderlerin oluşturduğu birçok çağdaş örneği incelendikten sonra, kötü liderlikleri "Bağnaz, Yetersiz, Taşkın, Duygusuz, Ahlaksız, Umursamaz ve Şeytani" olmak üzere yedi başlık altında toplamıştır.

- **Ahlaksız Liderlik:** Bu liderler aldatmaya meyillidir, yalan söylerler ya da hırsızlık yapma potansiyelleri vardır. Kendi çıkarlarını düşünür ve bu kamu çıkarının önündedir. Ahlaksız liderliğin sebepleri güç ve hırs gibi durumlardır. Örneğin, maddi gücünü artırabilmek için rüşvet alma yoluna giderler ve vergi kaçırma eğilimdedirler (Kellerman, 2008: 50).

- **Yetersiz Liderlik:** Goleman'a (1999: 317) göre, yetersiz liderlik sadece herhangi bir konudan liderlerin yetersiz olma durumudur. Liderin her anlamda yetersiz olmasına gerek yoktur. Bu yetersiz olma durumları etkin çalışmama durumu, kabiliyetsizlik, pratik olamama, akademik veya duygusal zekâdan yoksunluk gibi durumlar olarak ele alınabilir.

- **Bağnaz Liderlik:** Bağnaz lider inatçı ve ödün vermez kişilerdir. Yeterli olsalar yeniliğe veya değişime ayak uydurmak istemezler veya beceremezler. Bağnaz liderler bu sebepten bir yere kadar başarılı olurlar. Değişen olgularla beraber kendilerini değişime götürmediklerinde ve bu konuda direndiklerinde sonuç kötü liderlikle sonlanır (Kellerman, 2008: 48).

- **Taşkın Liderlik:** Heifetz ve Linsky'e (2002: 164) göre, taşkın lider kendi benliğini kontrol edemez, etkin koordine yeteneğine sahip değildir ve çalışanlardan yardım alır. Lider kendi içgüdülerini kontrol etme açısından diğer insanlardan daha fazla zorlanmaktadır, bu durum liderin uygun davranma ve akıllı hareket etme özelliğini engelleyeceği unutulmamalıdır.

- **Umursamaz Liderlik:** Umursamaz lider çalışanların ya da sorumlu olduğu kişilerin durumlarını, sağlığını ve refahını hiçbir durumda önemsemez ve umursamazlar (Kellerman, 2008: 51-52).

- Şeytani Liderlik: Şeytani lider çalışanlarına kötü davranışlar sergiler. Çalışanlar üzerinde iktidarlığını eziyet boyutunda kullanırlar. Bu eziyet erkek, kadın ve çocuklara da gösterilebilir ve şiddetlidir. Zarar fiziksel veya psikolojik olarak düşünülebilir. Bu liderler sadist özellikler sergileyebilirler fakat bazı uzman kişiler, şeytani fikirlerin hedefin sadece vazgeçirme olmadığına, acı çektirme zamanını arttırma isteğinden kaynaklı olduğu söylemektedirler. Tüm kötülük yapanların, diğer çalışanları incitmekten haz aldığına inanırlar (Gangel, 2008: 2-5).

- Duygusuz Liderlik: Kellerman'a (2008: 49) göre, duygusuz lider duyarsız ve kabadır. Kurum üyelerinin ve çalışanlarının ihtiyaç ve arzularını hiçe sayar veya umursamazlar.

1.1.4. Toksik Liderlik Kavramı

Toksik lider veya yönetici kavramı, kurum içerisindeki toksik etkiyi yaratan ve gelişmesine neden olan en önemli sebeptir. Kurumlar az veya çok bir toksisite içerisindedirler. Bu toksisite liderler üzerinden çok daha hızlı yayılım gösterebilmektedir. Eğer bu toksisite önceden fark edilmez ise örgüt açısından sorun teşkil edebilmektedir (Bektaş ve Erkal, 2015).

Toksik liderlik kavramını ilk kez Whicker (1996) tarafından literatüre kazandırılmıştır (Günsel, 2017). Toksik lider, çalışanlarını kendi çıkarları doğrultusunda gözden çıkarabilen, yıkıcı kişilik özelliklerine sahip ve çalışma ortamına zarar verebilecek şekilde hareket eden olarak tanımlanmaktadır (Reed, 2004). Toksik liderler, baskın bir kişilik olup astları üzerinde ciddi baskılar kurarak, kişisel çıkarlarını düşünerek çalışanlarını koordine etmektedir. Bu yönden bakıldığında bu tip liderler ulaşılması gereken hedefe sonuç ne olursa olsun iyi ya da kötü birtakım faaliyetlerde bulunarak ulaşmayı hedeflemektedirler (Bird, 2010; Goldman, 2006).

Toksik liderlik konusu altında en çok araştırma Amerika'da yapılmaktadır. Amerika'da toksik liderlik araştırmaları orduya kadar yayılma göstermektedir. Örnek verilecek olursa 2003 yılında Ordu Sekreteri olan Thomas E. White, ABD'de bulunan Askeri Kolejde orduda yıkıcı lider davranışlarına sahip ordu çalışanlarının nasıl tespit edileceğine dair çalışma yapmıştır (De Genio, 2002; Reed, 2004).

1.1.5. Toksik Liderliği Ortaya ıkaran Sebepler

Toksik liderlik belirtilerinin gün yüzüne çıkmasında, liderin var olan kişiliğindeki kötü yönleri ve toplum açısından dayatılan başarma ihtiyaından kaynaklanan toksik liderlik durumun yanı sıra örgütsel nedenler yüzünden de toksik liderliğin oluşması mümkündür.

Örgütsel nedenler; astlar, hissedarlar, toplumsal ve örgütsel kuralları inkr, örgütsel işleyiş olarak ele alınabilir (Ballı, 2014).

1.1.5.1. Astlar

Toksik liderliğin ortaya çıkışında kurum içerisinde toksik lider kadar astlar da bu toksisitenin yayılmasında etkili olmaktadır (Offermann, 2004). Liderler, alışanlarının isteklerini yerine getirerek takip edilmekte ve onaylanmaktadır. Bu durum lider üzerinde stres oluşturucu bir hl almaktadır. Bu sebeple liderler olumsuz davranış sergileyebilmektedirler (Higgs, 2009). Bunun yanında liderler astları tarafından sürekli onaylanması üzerine bu olumsuz tutum ve davranışlarını değiştirmeden devam ettirmekte, var olan örgüt içi toksisiteyi dolaylı yoldan arttırabilmektedirler (Clements ve Washbush, 1999).

1.1.5.2. Hissedarlar

Hisse ve sermaye sahibi kişiler işletmelerinde her zaman isteklerini karşılayabilecek liderler başa getirmektedirler. Organizasyonu ve koordineyi başarıyla gerçekleştirecek ve ekonomik açıdan getiri sağlayabilecek olan liderleri tercih etmeleri bu liderlerin bunu karşılama isteği liderler üzerinde stres oluşturmaktadır. Lider, bu hisse ve sermaye sahibi kişilerin isteklerini yerine getirebilmek için elinde var olan gücü yanlış bir biçimde kullanabilmektedir (Husted, 2008).

1.1.5.3. Toplumsal ve rgtsel Kuralları Inkr

Lider yaptığı hataları ve bu hatalar sonucu doğan problemleri kabul etmeyerek onları inkr yoluna gider. Bu doğan problemleri ortadan kaldıracılabilmek için olayları hiçe saymaya devam edebilir ve elinde var olan gücü etik dışı kullanabilir (Coleman, 1987). Yaptıklarını kabullenmek yerine onları inkr ederek kendine inandırmaya çalışmaktadır. Daimi takipçisi olan çalışanlar bu durumları kabullenerek onu onaylaması örgüt

içerisindeki toksisitenin daimi olarak devam etmesi ve büyümesine neden olmaktadır (Gillaspie, 2009).

1.1.5.4. Örgütsel İşleyiş

Liderlik davranışları yanı sıra örgütsel bir işleyiş örgüt içi toksisiteyi çıkaran sebeplerden olabilmektedir. Örgüt içerisindeki, işlerin işleyişi, iş tanımlamaları, sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmediği durumlarda örgüt içerisindeki kişiler kendi çıkarları ve istekleri doğrultusunda hareket etme eğilimine sahip olmakta, bu durum da toksisite ortamının oluşmasına sebep olmaktadır (Nelson ve Hogan, 2009).

Bu gibi örgütlerde merkezi iyileştirme olay ve olgular karşısında herkesin görev ve sorumluluk dağılımlarının iyi yapılması gerekmektedir. Lider sürekli olarak örgütsel işleyiş durumunu kontrol etmeli ve yönlendirme eğilimde bulunmalıdır (Gillaspie, 2009).

1.1.6. Toksik Liderliğin ve Toksik Örgütün Belirtileri

Toksik liderlik belirtilerinin en büyük göstergeleri tutum ve eylemlerle ortaya çıkmaktadır. Bu toksik liderlik göstergelerinin anlaşılabilmesi örgüt içerisinden huzursuz ve kötü sonuçlar doğuracak bir zemin hazırlanmasına neden olur. Bu belirtiler “negatif etkileme”, “ahlaki çözümlenme ve dürüstlük durumunun düşük olması” ve “yüksek riskli tutumlar” olarak ifade edilmektedir (Gillaspie, 2009). Douglas ve Martinko’ya (2001) göre, olumsuz durumlarda fazla tepki gösteren ve bu olaylarda fazla hassas olan kişiler negatif etkilenme özelliğine sahiptir ve toksik liderlik belirtilerinin bir göstergesi durumundadır. Negatif duygulanma daha çok bireylere düşmanlık, endişeli gibi kötü durumlar oluşturarak karşımıza çıkmaktadır. Negatif duygulanmada liderler olumsuz olgular karşısında daha fazla hassas ve çok daha tepkili davranışlar sergilemektedirler.

Ahlaki çözümlenme durumunda lider, etik değer durumlarını yok sayıp etikten uzak bir tutum sergiler. Dürüstlüğün düşük olması durumunda ise lider, kendi durumunu düşünerek o an için durumu ortadan kaldırmak, kişiler arasında eşitsizliğe yol açacak davranışlar sergilemek ve kişilere kendi çıkarları için yalanlar söylemek gibi durumlar oluşturur (Gillaspie, 2009). Yüksek riskli tutumlar, lider üzerinde işlevsellik göstermeyen kişiliğe ait tutumlardır. İşlevsellik göstermeyen birçok tutum türü bulunmaktadır. Bunların bazıları “panik, kuşkucu, risk almıyan, içine kapanık, boş veren” gibi tutumlardır (Hogan ve Hogan, 2001).

Bazı örgütlerin içerisindeki etkenler, örgütün var olan stratejisi, örgütün yapısı, hüküm verme mekanizması, liderliği ve grup dinamikliği yönünden etkili bir duruma sahip olabilmektedir. Fazlaca yaygın olan bu durumları açıklamak ve tespit etmek zorluyken, bu durumları ortadan kaldırmak daha da zordur. Bu toksik örgütleri belirlemenin en önemli yolu bu belirtileri tanımayabilmektir (Kırbaç, 2013). Negatif ve toksisite içerisinde bulunan bir örgütün belirtileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kırbaç, 2013):

- Erdemli olmak yerine sıradanlık
- Korku ile yönetim
- Liderlerin kaybetmesi
- Yaş ve cinsiyet kısıtlamaları
- Yönetici değişimleri
- Çalışanların karakter zafiyetleri
- Yaşanmışlıkların tekrarlanması

1.1.7. Toksik Liderlerin Peşinden Niçin Gideriz?

Çalışanların toksik liderlik özelliklerine sahip liderlerin peşinden gitmesinin sebepleri psikolojik ihtiyaçlar ve fiziksel varlıklarla ilgilidir. Çalışanların içsel durumlardan kaynaklı psikolojik ihtiyaçlarını ve kaygılarını ortadan kaldıracak lider arayışına girmesiyle oluşur. Bu bakımdan, çalışanlar iş sahasında kendini tam olarak göstermesine izin veren, çalışma motivasyonu sağlayan, iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir liderin peşinde gitme eğilimi gösterirler (Güncel, 2017).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin, çalışanların ihtiyaçlarını saptayabilen bir çalışma olduğu söylenebilir. Bu ihtiyaç hiyerarşisine göre çalışanların ilerlemesi ve ihtiyaçları şekillenmektedir. Bu hiyerarşide, bilindiği gibi, ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru ilerler ve bu ilerleme üzerine insanların ihtiyaçları adına konuşulabilir. Lipman-Blumen (2005b: 6) psikolojik ihtiyaçların küçük yaşlarda aile fertlerinin ve bireyin çevresinde bulunan kişilerin bıraktığı izlerle ve bu ihtiyaçların olguların tam merkezinde ve toplumda saygın bir kişilik oluşturma gibi durumlarla ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu durumlarda bireyler kötü liderlerin etkisiyle güçsüzlük duydukları için bu psikolojik ihtiyaçları ortadan kaldırabilmek adına var olan kötü liderlerin yolundan gitmeyi tercih ederler. Kötü liderler bireylere "seçilmiş" olduğunu hissettirerek güven kazanırlar ve bu

durumu iyi kullanarak takipçilerini kendi yoluna çekebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005b: 7).

Dışsal ihtiyaçlarımızda bu dünya üzerindeki düzensiz, belirsiz ve ekonomik bir kaygı içerisinde yaşıyor oluşumuz vardır. Bu kaygılar bizleri her ne durumda olursa olsun zorunlu olarak kötü liderlerin peşlerinden gitmemiz için sebeplerdir. Bu sebeplerle kötü liderler bu düzensiz belirsiz ve ekonomik zorlukları ortadan kaldıracabileceğini vaat etmesi bizleri onların takipçisi konumuna getirmektedir. Bir diğer ihtiyaç ise dünya üzerinde sürekli değişen bilgiler ve durumlar karşısında bizlerin karşısına çıkan fırsatların bir anda farklılık gösterebilme durumundan kaynaklı ulaşılacak güçlerin toksik liderler tarafından ütopyik bir şekilde bize aktarılmasıyla ortadan kalkacağını inanıp toksik liderlerin peşinden gidebilmemizdir. Bu ütopyik olayları öyle konumlandırarak anlatırlar ki dünya üzerinde güç kazanma isteğimizin ve bu olağan fırsatlar üzerinde bizlerin konumunun daha iyi yerde olabileceğimizi düşünmemiz toksik liderleri takip etmemizi güçlendirmektedir (McCleskey, 2013).

1.1.8. Toksik Örgütün Nitelikleri

Bir örgütün toksik örgüt olarak adlandırılabilmesi için, örgüt içerisindeki iletişimde bireyler hakkında kötü bilgilerin olması ve olumsuz söylemlerin gerçekleşmesi gerekir. Böyle örgütlerde çalışanlar iş arkadaşlarını, iş havasını ve ortamını bozacak türden davranış ve tutumlar sergilediği görülmektedir. Bu gibi davranış ve tutum sergilemesi örgüt içerisinde yayılarak diğer iş arkadaşlarının bu duruma dahil olmasıyla toksik örgüt olması için yeterlidir (Bitirim ve Eğinli, 2008).

Toksik bir örgütte çalışan bireylerin en belirgin özellikleri çalıştıkları örgütte çok uzun süreli kalmayacaklarını hissetmeleridir. Örgüt içerisinde çalışanlar başlangıç olarak iyi şekilde karşılansalar da ilerleyen zamanlarda bu durumun böyle olmadığını hissederler. Böyle örgütlerde çalışanlar sadece işlerin üretiminde bir vasıflarının olduğu herhangi bir şekilde başka bir durumda kendilerini işlerine bağlı hissetmediklerini anlarlar (Kırbaç, 2013). Toksik örgüt içerisinde çalışanlar ya birbirleriyle hiç iletişim kurmadan işlerini devam ettirmekte ya da sürekli dedikodu tarzında iletişim içerisinde olup işlerini önemsemeyerek örgütü toksisitesini oluşturmaktadırlar. Toksik örgüt ikliminin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, kızgınlık, tükenmişlik, bitkinlik gibi birçok olumsuz duygu içerisinde bulunurlar ve bu duygu durumlarıyla sürekli çevrelendiklerini düşünürler. Bu olumsuz duyguların hâkim olduğu örgütler,

çalışanların motivasyonunu zamanla düşürerek çalışanlardan alınan performansı ve örgütün verimliliğini düşürmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007)

Bir örgüt içerisinde bilgilerin akışı formal olan kanallar ve doğal olan kanallar ile iki şekilde gerçekleştirilir. Formal olan iletişim kanalı, çalışanlara bilgi aktarımı, ikna edilmesi, amaçlara yönelik yönlendirme gibi örgüt işleyişini etkileyecek temel iletişim kanalıdır. Doğal iletişim ise, kendiliğinden ortaya çıkmaktadır ve çalışanlar arasındaki kişisel iletişime dayanmaktadır. Her iki iletişim kanalı da örgüt için önem taşımaktadır. Fakat doğal iletişim kanalı bazı durumlarda dedikodu/söylenti ağı olarak kullanılarak örgüte doğrudan veya dolaylı yoldan zarar vermektedir (Bitirim ve Eğinli, 2008)

1.1.9. Toksisitenin Yayılması

Toksisite son zamanlarda, örgütlerin başlıca sorunları arasındadır. Örgütler bu konu hakkında önlem almaya çalışsa da bu konuda başarısız olmaktadır. Bazı durumlarda örgüt içerisindeki toksisitenin yayılma durumu oluşabilir. Bunlar;

- Denetlenmeme,
- Göz yumma,
- İnkâr edilme durumudur ve örgüt içerisindeki motivasyon ve iş üretimi üzerinde olumsuz etki yaratır.

Toksik durumların denetlenmemesinde, örgütün tümünde tutum ve davranışlar olumsuz şekilde değişir, üretim zarar görür, çöküşler başlar ve yönetim kadrosu zarar görür. Bu durum, örgüt içerisindeki tüm olayları direkt olarak etkiler ve örgüt toksik liderler sebebiyle kör edilir. Bu kör edilme sonrası yeterli denetimin olmaması nedeniyle toksisiteye çözüm yolu aranmaz ve diğer çalışanlar da toksik lider ve yöneticiler tarafından kör edilir. Örgütler bu durum karşısında bazen başarı sebebiyle de örgütün toksisitesini fark etmeyebilirler. Başarıyla hiçbir çalışanın sesi çıkmazken başarısız durumlarda şikayetler ve rahatsızlıklar dillendirilmeye başlanır (Goldman, 2009: 190-192).

Kusy ve Holloway'e (2009: 7) göre toksisite çok hızlı ve düzenli olarak yayılma eğilimi gösterir. Örgüt içindeki toksisitede kendisine yer edindikten hemen sonra tüm çalışanlar tehdit altına girer.

1.1.10. Toksik Liderliğin Özellikleri ve Davranışları

Örgüt içindeki toksik bir yönetim anlayışı umutsuzluk, sinirlilik, motivasyon düşüklüğü, olumsuz iletişim nedenleriyle direkt sebebiyet vermektedir. Toksik liderler, toksisite içerisine girmiş bir örgüt kültürünün oluşmasında ve kontrol edilmesinde önemli bir role sahiptir ve çalışanlar yönetimin denetlemesi açısından endişe yaşamamaları gerekmektedir. Toksik kurumlarda toksik özelliklerde bulunmayan çalışanlar ve buna ayak uydurmayanların örgüt içerisindeki aidiyet düzeyi ve iş doyum düzeyleri azalmakta işten ayrılma eğilimleri artmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

Toksik bir ortamda, çalışanların, yöneticileriyle aynı anlayışta olmaları durumunda ödüllendirilir, farklı bir tutumda olduklarında ise cezalandırılırlar. Aynı zamanda kurumda her şeyi kabullenip onaylayan ödüllendirilip ve terfi ettirilirken, sorgulayıp aynı fikirde olmayan çalışanlar kurum ve kararlardan mümkün olduğunca uzaklaştırılırlar (Uzunbacak ve Uzun, 2019).

Wilson-Starks'a (2003) göre toksik lider türleri üç ana özelliğe sahiptirler. İlki, disiplinli kontrol anlayışlarıyla yaratıcılığı baskılamaya çalışırlar. Kendisini dinleyen, emirlerine uyan ve itaat eden çalışanları seçerler. İkincisi, iletişim yetersizlikleridir. Disiplinli kontrol anlayışıyla insanları birbirlerinden uzaklaştırırlar. Bilgi alışverişini ellerine alarak olumsuz örgüt iklimi ve güvensiz ortam yaratırlar. Son olarak da, güvensizlikleri sebebiyle kurum ve bireyler arasındaki bağı azaltırlar. Örgütün verimliliğini arttırmak yerine güvensizlik nedeniyle bağlar azalır ve çalışanlar birbirlerine yabancılaşır.

Toksik liderler çok düşünmeden kısa bir zamanda karar alırlar ve bu kararı bir sebep belirtmeksizin çok çabuk değiştirirler. Çoğu zaman karar alırken sonucu düşünmez ve her zaman doğru kararlar aldığını düşünmektedirler. Toksik liderler, kendilerini düşünen ve örgüt içerisinde olumsuz örgüt iklimi yaratacak davranışlar sergilerler (Bitirim ve Eğinli, 2008).

Appelbaum ve Roy-Girard'a (2007) göre toksik bir lider aşağıdaki davranış biçimleri ile toksik bir kurum yapısı oluşturabilir:

- Var olan her organizasyonun kontrolünde olmasını ister,
- Sorunlar açığa çıktığında suçlayacak biri veya suçlular belirler,

- Kendisi hiçbir zaman hata yapmaz her zaman çevresindekiler hatalıdır,
- Doğru olan şartları ve sebepleri görmez,
- Olumlu bir durum olmadıkça duygularını ifade etmekte zorlanır,
- Soru sormaktan çekinir ve sadece kendi konuşmak ister,
- Hiç kimseye güveni yoktur,
- Çalışmaya her şeyden daha fazla önem verir.

1.1.11. Toksik Çalışanlar

Toksik liderlerin tutum ve davranışlarına karşılık tepkisiz kalmak çalışanlar açısından belirgin bir olgudur. Toksik liderlerin tutum ve davranışlarına katkı sağlamak toksik liderlere destek olmak ise farklı bir olgudur. Toksik liderler ile beraber iş yürüten ve iş birliği içerisinde olan çalışanlar toksik çalışan konumundadır (Kellerman, 2008: 29).

Toksik çalışanlar, tutum ve davranışları ile yıkıcı bir döngü oluşturan çalışan grubudur (Bektaş ve Erkal, 2015). Örgüt içerisinde toksik çalışanların farkına varılması örgütün maddi ve manevi anlamda zarar görmesinin önüne geçebilir (Frost, 2004). Bu toksik çalışanların tipik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bektaş ve Erkal, 2015):

- Düşük moral,
- Düşük verimlilik,
- Çatışmaya yönelik ve yıkıcı davranışlar,
- Olumsuz tutumlar,
- Olumsuz yorum ve söylemler,
- Dedikodu ve saldırgan davranışlar,
- İsteksiz çalışma ve işe devamsızlık,
- Çalışma arkadaşlarına yardım konusunda isteksizlik,
- Çalışma arkadaşlarına zorbaca davranışlar (Bektaş ve Erkal, 2015).

Yukarıdaki tutum ve davranışlar diğer çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmasına rağmen toksik çalışanlar bu tutum ve davranışları örgüt içerisinde sürekli tekrarladıkları görülmektedir. Bu toksik çalışanları destekleyen özel bağlantılar, tanıdıklar ve önemli işlerde görevlendirmeleri bu sebepten yetenekliymiş algısı

oluşturmaları bu tutum ve davranışları tekrarlamalarına sebep olmaktadır (Kusy ve Holloway, 2009: 75).

1.1.12. Toksik Liderlik Boyutları

Schmidt (2008) toksik liderliği: “İstismarcı bir yönetim, otoriter liderlik, narsizm, çıkarıcılık ve değişken ruh hali” olmak üzere beş boyut altında ele almaktadır. Çelebi ve diğerleri (2015) ise Schmidt’in (2008) ölçeğinden yararlanarak yaptıkları araştırmada toksik liderliği “değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali” olmak üzere dört alt boyut altında toplamışlardır.

1-Değerbilmezlik: Toksik olan liderlerin çalışanları değerli görmemesi, geçmiş hataları yüzüne vurması ve kendilerine verimsiz olduklarını belirterek üstlerinde otorite kurmaya çalışması olarak tanımlanabilmektedir. Lider çalışanları ile yalnızca mesai içerisinde emir verici konuşma tarzında iletişim içine girerek mesai dışında iletişime girmemesi ve esneklikten uzak olması bu boyut içerisine girmektedir (Demirel, 2015).

2-Çıkarıcılık: Çelebi ve diğerlerine (2015) göre, liderin yalnızca kendisine faydası olacak astlara ayrıcalıklı davranışlar sergilemesi, altında çalışanlarının emeklerini hiçe sayıp üzerine yatarken kusur ve başarısızlıkların mesuliyetini altındaki çalışanlarının üzerine yıkmasıdır. Keyfi tutum ve davranışlar, yükselme ve mevkiinin önemsenmeyerek üstlerle iyi geçinmek için yapmacık tavırlar gösterilmesi de bu boyut içerisine girmektedir.

3-Bencillik: Bitirim ve Eğinli’ye (2008) göre, liderin narsistik kişiliğinin bir yansımasıdır. Lider; kendini diğer kişilerden daha yetenekli hatta kusursuz biri olarak görerek bulunduğu pozisyonu ve daha üst makamlarda olması gerektiğine inanmakta; örgüt için vazgeçilmez olduğunu düşünmektedir.

4-Olumsuz ruh hali: Liderin bu olumsuz ruh hali; davranışları, jest ve mimikleri, ses tonu ile iş sahasına yansıtması bu sebeple de çalışanların liderin var olan ruh hali nasıl ise o şekilde davranmak durumunda kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Çelebi vd., 2015).

1.1.13. Toksik İletişim

Toksik iletişim, ana hatlarıyla bir örgüt içerisindeki çalışanların iş ile ilgilenmekten çok, kişiler ile ilgilenerek zarar verme hedefi olan tutum ve davranışların

tümüdür. Sözel olarak iletişimde dedikodu ve söylentiler olarak açıklanmakta, sözsüz olan iletişim ise olumsuz davranışlar ve verilen tepkiler olarak ifade edilmektedir. Toksik iletişim, çalışanların güven duygusunu, değerini, iş ortaklığını, iş performansını yıpratınan örgütsel bir olaydır (Wilson, 2006).

Solmaz'a (2004: 33) göre, dedikodu ve söylentiler, resmi olmayan bilgiler içermekte ve gelecek açısından bilgi olarak kullanılmaktadır. Bir örgütte dedikodu ve söylentilerin başlaması için üç durumun olması gerekmektedir. Bunlar; bilgi eksikliği, güven duygusunun olmayışı ve çelişkilerdir. Toksik iletişim, kurumun tümüne olumsuz bir şekilde etki eden dedikodu ve söylentileri içine alan fakat bu durumlardan daha fazlasını içeren olumsuz iletişim biçimidir. Bu dedikodu ve söylentiler kurum içerisinde yayılmadan sonra entelektüel güveni ortadan kaldırdığı zaman toksik iletişime dönüştüğü belirtilebilmektedir (Eğınli ve Bitirim, 2008).

Toksik tutum ve davranışların yanı sıra örgüt içerisinde toksik iletişimin yayılmasında toksik liderlerden çok daha etkili olanlar toksik çalışanlardır. Toksik çalışanların özsaygı ve öz farkındalıkları diğer çalışanlara göre daha az olduğu düşünülebilmektedir. Genel anlamda toksik personelin, örgüt içerisinde kendilerinin iyi olmadığını hissetmeleri, diğer örgüt çalışanların üzerindeki kontrol mekanizmalarını kaybetme korkusuyla örgüt içerisinde toksik iletişim ortamı oluşturdukları söylenebilmektedir. Eğer toksik çalışanların örgüt içerisindeki toksik iletişim ortamı yaratmaları göz ardı edilirse örgüt açısından geri dönülmez maddi ve manevi zararlar doğmasına sebep olabilmektedir. Toksik iletişim gösterebilecek çalışanların belirli karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Frost, 2004; Wilson, 2006):

- İş arkadaşları hakkında kötü söylemler ve dedikodular çıkarmak,
- İş dışındaki kişilere örgüt hakkında bilgiler vererek örgütü kötülemek,
- Mobbing,
- İş arkadaşlarını küçümseyen tutum ve davranışlar,
- Savunmacı kişilik yapısı.

Örgüt içerisinde toksik iletişimi önlemek için yöneticiler her konuda iletişime açık ve gözlemci olmalıdır. Toksik iletişimle ilgili belirtilerin başlangıcında, çalışanlarla konular dahilinde özel ve genel konuşmalar yapılmalıdır (Bitirim ve Eğınli, 2008).

1.1.14. Toksik Liderlik ile Çalışan Performansı İlişkisi

Yönetim tarzı olarak yönetsel zorbalık ile yönetim biçimi oluşturan toksik liderler, çalışanların iş performansı üzerinde negatif bir etki oluşturarak onları sürekli olarak olumsuz değerlendirmekte ve örgüt motivasyonunu, örgüte olan güven ve bağlılığı düşürmekte, kişinin özel ve profesyonel hayatına zarar vermekte, çalışanların iş üzerine yoğunlaşıp üretken olmalarının önüne geçmektedirler (Schyns ve Schilling, 2013). Toksik liderler işlerini önemli ve hedefe ulaşmak için çalışmalar gösteriyormuş gibi görünse de bu yolda astlarını ezmekte ve onları hiçe sayarak bunu yapmaktadırlar (Tepper, 2007). Gündüz ve Dedekorkut'a (2014) göre ise toksik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde hırsızlık, sabotaj, psikolojik problemler ve kurumun başarısızlığı gibi durumlar doğurarak çalışanlar üzerinde negatif bir algı ve tutum oluşturmaktadır.

Toksik liderlik kavramının son zamanlarda arttığı gözlemlenmektedir (Harris vd., 2007). Liderler çalışanlarını yönlendirir ve koordine ederken hangi sebeple kötü niyetli olarak bu olayları gerçekleştirdikleri araştırması gereken bir konudur. Liderlerin toksik duruma geçmelerinin sebeplerinden biri strestir. Liderler günümüz şartlarında ekonomi ve iş dünyasının stresi sebebiyle çalışanlarına bu durumu yansıtabilmektedirler (Burton vd., 2012). Bunların yanı sıra toksik liderin kötü niyetli davranışlarına şahsi olarak çalışana göstermesi gerekmez bir diğer çalışanına gösterilen olumsuz davranışı veya bu gibi toksik iletişimi duyması aynı etkiyi örgüt içerisinde oluşturmaktadır (Harris vd., 2013).

1.1.15. Toksik Liderliğin Toksikite Durumlarını Azaltma Yolları

Liderler, çoğunlukla da şirket odaklı liderler, iyi ve doğrucu bir lider veya yönetici olabilme adına fazlasıyla öneri altında kalırlar. Fakat bu önerilerin çoğunluğu, liderlerin baştan itibaren değişmesine bağlıdır ve büyük kısmı da taraflı olanları soyutlayarak bu liderler üzerine daha fazla yoğunlaşmaktadır (Kırbaç, 2018).

Problem, yetişkinlik zamanında yenilenmenin zorluğu veya az karşılaşılması değildir. Bunun dışında liderler için uygun oluyorsa değişiyor olmasıdır. Kötü liderlerin iyi bir lider olmaya yönelmesi için (a) toksik liderlik maliyetinin iyi lider maliyetinden daha fazla olduğunu ve (b) iyi liderliğin getirdiği sonuçların toksik liderlikten daha iyi ve olumlu sonuçlar oluşabileceğini düşünmeleri gerekir. Bu sonuçlar izleyicilerin olaya katıldığı yerdur. İzleyiciler, iyi lider olanlara ödül ve kötü liderlere ceza sorumluluğu

getirmedikleri sürece toksik liderliğin önüne geçilmeyecek ve tekrarlanacaktır (Kellerman, 2008: 271).

Liderin etrafındakiler, liderin kusurlarını dile getirme konusunda çekimser davranmamalıdır. Toksisisteyi azaltmak için sunulan tavsiyeler, toksisite sorununa karşı etkili olmaz. Özellikle de, toksik liderlere zoraki alıştırmış ya da caydırılmış izleyicilerle ilişki içerisinde değildir. Fakat, toksik liderliğin uyarı olarak devamlılığı veya örgütte hakimiyet kurduğu diğer birçok durumla ilişkilidir (Gilbert vd., 2012).

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüzde bireylerin hedefledikleri ya da genellikle çevreden etkilendikleri bir işi, mesleği seçip çalışma hayatına başladıkları görülmektedir. Çalışma hayatına başlayan birey iş ortamından etkilendiği gibi çevresini ve iş arkadaşlarını etkiler. Bu etkilenme süresince iş ortamlarında olumlu ve olumsuz durumların yaşandığı da bilinmektedir. Aşkın (2014) işten ayrılma niyetini, çalışanların iş şartlarından memnun kalmamaları durumunda gösterdikleri negatif ve pozitif bir durum olarak nitelendirmektedir. Tüzün (2007) ise işten ayrılma niyetini, bireylerin işten ayrılma isteği olarak ifade etmiştir.

İşten ayrılma niyeti gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde olabilir. Chang ve Chang'e göre (2008) gönüllü işten ayrılma örgütsel veya bireysel faktörlerden kaynaklanabilir. Gönülsüz olarak işi bırakma ise belli nedenler yüzünden işten çıkarılma ya da işten kovulmadır. Karataş'a (2013) göre, işten ayrılma niyeti, bireylerin iş yerindeki çalışma koşullarından memnun olmama veya çalışılan bölümde rahat olmama durumunda iş bırakmaya niyetlenilmesi veya düşünülmesidir.

Kurum içinde, çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda iş tatmininde azalma ve iş performansında düşüş gibi durumlarla karşılaşmaktadır ve bu işten ayrılma niyetine sebep olabilmektedirler. Personelin bu davranışı kurum içerisinde rahatsızlık duyduğu bazı durumlar yüzünden kurumdaki kaçması olarak düşünülebilir (Eren, 2012: 405).

Gerçek ve diğerlerine (2015) göre, işten ayrılma niyetinin en önemli sebeplerinden birisi de işten alınan tatminin yeterli olmamasıdır ve bu da çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesinin başlamasına işarettir.

1.2.1. İşten Ayrılma Nedenleri

İşten ayrılma niyetinin kurumlarda önüne geçilebilmesi için ilk başta işten ayrılma niyetini etkileyen sebeplerin belirlenmesi ve bu yönde önlemler alınması gerekmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen birçok sebep bulunmaktadır. Cotton ve Tuttle'ın (1986) araştırmalarına göre bu sebepler; çevresel, kişisel ve örgütsel faktörler olarak üç başlık altında ele alınmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015).

1.2.1.1. Çevresel Nedenler

Çevresel faktörler örgütün ve yöneticinin beklentilerinin dışında gelişen, etki alanının belirgin olmadığı ve kontrol edilemeyen sebeplerdir. Bu sebeplerin belirmesinde ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumlar ve politik ve sosyal sebepler gösterilebilir (Kılıç, 2004). Varol'a (2010) göre ülke ekonomisi, otomasyon, farklı meslek gruplarının ön plana geçmesi gibi nedenler işten ayrılma niyetinde çevresel nedenler olarak gösterilmektedir. Çevresel nedenlerin boyutları kurumların müdahale yapamayacağı kadar büyük olmaktadır.

1.2.1.2. Kişisel Nedenler

Kişiler herhangi bir kurumda çalışma sürecine başlarken çeşitli beklentiler içerisine girerler. Kurumun çalışanına yarattığı imkanlar, ödüller, eğitim sürecindeki faaliyetler, çalışanı tatmin eder ve çalışan üzerinde etkili olup çalışanı kurumda kalmalarını sağlar. Kurumdan ayrılma ise, çalışanların bu beklentilerinin kurum tarafından karşılanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Acar, 2017).

Yaşam standartlarındaki farklılaşmalar, iş ile alakalı ümitlere ve hedeflere ulaşamaması, farklı bir işe ilgi duyulması vb. sebepler ise işten ayrılmayı etkileyen kişisel faktörlerdir (Yıldız, 2010). Aile iletişiminin zaman içerisinde farklılaşması, yaşın ilerlemesiyle oluşan problemler, eğitim ve öğretimin ihtiyacının artması, birçok psikolojik ve fiziksel sebepler işten ayrılmayı etkileyen kişisel faktörlerdir (Turan, 2017).

Yapılan bir araştırmada, yaşın artması, eğitim seviyesinin yükselmesi ve çalışma sürelerindeki artışın işten ayrılma düşüncesini azalttığı görülmüştür (Sabuncuoğlu, 2007). Hayden ve Madsen (2008) tarafından yapılan bir araştırmada ise yaşı küçük ve eğitim seviyesi yüksek olan personellerin daha çok iş imkanlarına sahip olması nedeniyle işten ayrılma düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Bireylerin evli veya çevrelerinde bakımını üstlendiği kişilerin olması işten ayrılma düşüncesini etkilemektedir. Çalışan bir bireyin çevresine karşı sorumluluk hissetmesi nedeniyle işten ayrılma düşüncesi negatif bir şekilde etkilenmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

1.2.1.3. Örgütsel Nedenler

Örgütler tarafından oluşan problemlerin çalışanlarda işten ayrılma niyetine sebep olduğu söylenebilir. Bu nedenler alan yazında incelendiğinde, Çekmecelioglu'na (2005) göre işyerine ulaşımdaki güçlük, iş yükünün fazlalığı, işin zorluğu ve ücretlendirmedeki adaletsizlik işten ayrılma göstergesi olan örgütsel nedenlerdir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen diğer örgütsel sebepler ise: “örgüte olan bağlılık, işten alınan tatmin, örgüt ile özdeşleşme, iş açısından olan güven, örgütün var olan kültürü, örgüt içindeki iklim, iş arkadaşlıkları ve yöneticiler ile olan ilişkiler, iş ve iş konumu açısından olan beklenti ve talepler, kariyer geliştirme fırsatları, otonomi, ödüllendirme durumları, işin durumu, ücret durumu, tükenmişlik durumu, stres sebepleri, çalışmanın bulunduğu koşullar, örgütün adalet ve desteğinin algısı ve eğitim adına olan algılar, iş saatleri, iş yerinin fiziksel durumu, iş yüküne bağlı olan gelişme ve ilerleme olanakları” olarak sıralanabilir (Kaya ve Kıran, 2011; Aslan ve Etyemez, 2015).

İşten ayrılma düşüncesi bazı nedenlerle örgütten kaynaklı bazı nedenlerle ise örgüt içi çalışanlardan kaynaklı olabilir. Bunlara örnek olarak ücret azlığı, çalışma şartlarının zorluğu, örgüt içindeki iletişim eksikliği, ücretteki adaletsizlik vb. gibi nedenler verilebilir (Şimşek ve Aslan, 2012). Turan'a (2017) göre, örgüt içerisindeki sebeplerin oluşmasında yöneticiler sorumlu olabildiği gibi ortadan kaybolmasında da etkili olabilmektedirler. Örgüt içi durumlarda çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılmasına sebep olan durumlar da oluşmaktadır. Bu durum, üstesinden gelinebilecek bir problemdir.

Kurumların eğitim faaliyetlerini önemsemesi çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki etmektedir. Çalışanlar kendilerini sürekli geliştiren ve değer katan örgütlere bağlılık duymaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2007).

Bozyiğit'e (2018: 27) göre, örgüt içerisinde yıldırma davranışları kişilerin örgütsel açıdan işten ayrılma nedenleri arasında olabilmektedir. Yıldırma (mobbing)

tutum ve davranışları çalışma hayatının her alanında gerçekleşebilmektedir. Örgüt içerisinde yıldırımaya maruz kalan çalışanlar bu davranışları psikolojik açıdan kaldıramayarak işten ayrılma eğilimi göstermektedirler.

1.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin, kurum içerisinde birtakım sonuçlar doğurduğu düşünülmektedir. İşten ayrılma niyetine yol açan nedenlerin çözümlenmesi ile işten ayrılma tutum ve davranışları önceden tahmin edilebilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılma tutum ve davranışlarını oluşturmaktadır. İşten ayrılma davranışlarını belirlerken işgücündeki devir hızı, kurumlar için önemli ipuçları vermektedir. Aynı zamanda işgücü, kurumlar için maliyet belirlemede önemli bir unsur oluşturmaktadır. Bu maliyet öğelerinden bazıları: işe kabul edilme maliyeti, süre ve eğitim maliyetleridir (Kızıldağ, 2015). Avcı ve Küçükusta'ya (2009) göre de işten ayrılma niyeti sürecinden sonra meydana gelen bu tutum ve davranışların örgüt açısından belli maliyetleri bulunmaktadır. Bu maliyetler kurum açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

İşten ayrılma niyetindeki süreçler sonucunda işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir. Süreçler, işlerin değerlendirme süreci, işten alınan tatminin azalması, işten ayrılma düşüncesine girmesi, işten ayrılma sürecinin olumlu ve olumsuz yanlarının karşılaştırılması, farklı iş olanaklarının araştırılması ve değerlendirilmesi, var olan iş ve farklı alternatiflerin karşılaştırılması, işten ayrılma niyeti oluşumu ve işten ayrılma sürecinin gerçekleşmesi süreçleri meydana gelmektedir (Gürpınar, 2006).

İşten ayrılma niyeti sonunda karşılaşılan en belirgin sonuçlardan biri işgücünün devir hızındaki artıştır. Bu durum örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Karşılaşılan bu sonuçların örgüt için dolaylı veya doğrudan etkileri bulunmaktadır. İş konusunda tecrübeli çalışanların kaybedilmesi örgüt içi verimliliği azaltmakta ve çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Aynı zamanda, işten ayrılma düşüncesinde olan çalışanların işleri isteksiz ve düşük verimlilikte yapması da örgüt içindeki üretimin kalitesini etkilemektedir (Poyraz ve Kama, 2008).

1.3. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

İzğüden ve diğerlerinin (2016) yaptığı araştırmada çalışanların hangi toksik liderlik davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın katılımcılarını Isparta ilinde bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi Hastanesi'nde çalışanlar oluşturmuştur. Elde edilen bulgularda toksik liderlik türünün narsist liderlik olduğu ancak genel olarak toksik liderlik davranış düzeyinin düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bakan ve Yılmaz (2019) toksik lider davranışlarının tükenmişliğe bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren tekstil ve metal mutfak sanayisi işletmelerinde çalışan 261 katılımcı üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda hipotezlerin kabul edildiği ve çalışanların toksik liderlik algılarının tükenmişlik algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Kahveci ve diğerleri (2019) okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Rize il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 291 öğretmenin katıldığı araştırmanın sonucunda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük, örgütsel bağlılıklarının orta derecede olduğu sonucuna varılırken bu iki değişken arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı; cinsiyet, medeni durum, branş ve hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ayrıca toksik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Uzunbacak ve Uzun (2019) "Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi" adlı çalışmada olumsuz etkilere sebep olan toksik liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırmaya Denizli ilinde faaliyet gösteren üç tekstil firmasında çalışan 241 mavi yakalı çalışan dâhil edilmiştir. Toksik liderliğin doğrudan davranış tarzıyla ilgili olduğu değerlendirilen kötü davranan lider ve otokratik liderlik boyutu ile tükenmişlik algıları arasında ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanların liderlerinin kötü davrandığını ve otokratik tarzda yönetim sergilediğini yüksek düzeyde algılamaları durumunda tükenmişlik düzeyleri de yükselmektedir. Kişilik özelliği olarak değerlendirilebilecek diğer toksik liderlik boyutları ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Eriş ve Orun (2020) "Toksik liderlik bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık" adlı çalışmada banka çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesi, yöneticilerin toksik liderlik seviyesi, bunların birbiriyle ilişkisi ve birbirine olan etkisini demografik özellikler açısından incelemişlerdir. Araştırma, Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan bir kamu

bankasında görev yapan 302 banka çalışanı üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının algılarına göre yöneticilerin toksik liderlik düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin de azaldığı görülmüştür.

Zagross ve Jamileh'in (2016) yaptığı bir çalışmada toksik liderlik ile iş stresi arasındaki ilişki araştırılmıştır. 212 kişinin katıldığı araştırma sonucunda algı bakımından toksik liderlik ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toksik liderliğe maruz kalan çalışanların iş stresini daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Malik ve diğerleri (2018) toksik liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Pakistan'daki bir tekstil fabrikasında çalışan 262 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderlik davranışlarının çalışanlarda duygusal tükenmeye sebep olduğu saptanmıştır.

Bhandarker ve Rai (2019) toksik liderliğin duygusal durum bozukluğu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmaya Hindistan'daki bir kamu kuruluşunda çalışan 570 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderliğin duygusal anlamda durum bozukluğuna yol açtığı, çalışanların özgüven yetersizliğine sebep olduğu ve iş veriminin düştüğü saptanmıştır.

II. BÖLÜM

2.1. GEREÇ ve YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda araştırmanın gerekçesi; önemi, amaç ve kapsamı, araştırma problem cümleleri ve araştırma modeli, ikinci kısımda ise araştırmanın yöntemi; evren ve örneklem, örnekleme yöntemi, veri toplama araçlarının yapısı ve söz konusu araçların güvenilirlik düzeyleri, verilerin analizi ve araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları gibi araştırmada izlenen yöntemden bahsedilmiştir.

2.1.1. Gereç

Bu başlık altında araştırmanın önemi, amacı, kapsamı ve araştırmanın problem cümlelerine yer verilmiştir.

2.1.1.1. Araştırmanın Önemi

Özel spor salonu antrenörlerinin yöneticileri tarafından toksik davranışlara maruz kalıp kalmadığı, toksik davranışlara maruz kalınmış ise farkına varılıp önüne geçilebilmesi, spor salonu içerisindeki oluşabilecek toksisite ortamını ortadan kaldırılması ve yöneticilerin toksik (zehirli) davranışlarının tespit edilmesinin özel spor salonları açısından önemli ve olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ulusal alan yazında Spor Bilimleri literatürüne bakıldığında toksik liderlik üzerine araştırmaya rastlanamamış olması bu çalışmadan elde edilen bulguların alan yazına katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

2.1.1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın birincil amacı Türkiye’de bulunan özel spor salonlarında çalışan antrenörlerin yöneticilerini algıladıkları toksik liderlik düzeyleri ile antrenörlerin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin tespiti olmakla beraber, söz konusu ilişkinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi ve sahip olunan antrenörlük belgesi sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırma kapsamında tutulmuştur. Diğer yandan antrenörlerin algıladıkları toksik liderlik düzeyinin cinsiyet, yaş, eğitim ve sahip oldukları belge sayısına göre algılarının değişip değişmediği de kontrol altında tutulmuştur. Bu doğrultuda, araştırmada bağımsız değişken olan toksik liderlik algısı ve bağımlı değişken işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir

düzeyi ve sahip olunan belge sayısı değişkenleri moderatörlüğünde incelenmiş, toksik liderlik için belirlenen cinsiyet, yaş, eğitim ve sahip olunan belge sayısı değişkenleri de kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir.

2.1.1.3. Araştırmanın Problem Cümleleri

Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan problem cümleleri aşağıdaki gibidir;

Problem cümlesi 1: Yöneticilerin toksik davranışları ile antrenörlerin işten ayrılma niyetleri arasında ilişki var mıdır?

Problem cümlesi 2: Kadın ve erkek antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 3: Farklı yaş gruplarındaki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 4: Farklı eğitim seviyesindeki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 5: Farklı gelir düzeyindeki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 6: Farklı sayıda belge sahibi antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 7: Kadın ve erkek antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 8: Farklı yaş gruplarındaki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 9: Farklı eğitim seviyesindeki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 10: Farklı gelir düzeyindeki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Problem cümlesi 11: Farklı sayıda belge sahibi olan antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

2.1.2. Yöntem

Bu başlık altında, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın örnekleme yöntemi ve veri toplama araçları, veri toplama yöntemi, verilerin analizi, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları yer almaktadır.

2.1.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni, 2019-2020 yıllarında Türkiye'deki özel spor salonlarında çalışan antrenörlerden oluşmaktadır. Evrenin bu şekilde belirlenmesinin temel amacı evren büyüklüğünün olabildiği kadar büyük sayıda hesaplanarak, bulguların evreni temsil etme gücünün artırılması hedeflenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise, özel spor salonlarında çalışan 135 erkek, 90 kadın olmak üzere toplam 225 antrenörden oluşmaktadır.

Çalışmanın örnekleminin belirlenmesinde amaçsal (monografik) örnekleme seçim yöntemi kullanılmıştır.

2.1.2.2. Araştırmanın Örnekleme Yöntemi

Araştırmanın örnekleme yönteminde, evren sayısının tam olarak bilinmediği durumlarda gerekli evren örneklem sayısı ele alınarak aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır;

$$n = \frac{t^2 p \cdot q}{d^2} = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{0.075^2} = 170$$

Burada n gerekli minimum örneklem sayısı, N evren sayısı t t tablo değeri (t(0.05)=1.96), d göze alınan sapma %7.5 (d=0.075), p olayın görülme sıklığı (0.5) ve q olayın görülmemeye sıklığı (0.5) olarak tanımlanmaktadır. p ve q değerleri bilinmediğinden p=q=0.5 eşitliği örneklem sayısını hesaplamak için kullanılabilir (Özdamar, 2003: 116-118).

Formül uygulandığında hesaplanan gerekli örneklem sayısı 170 olarak hesaplanmıştır (n=170). Ölçek formu çevrimiçi ortama aktarılmış ve 233 adet veri elde edilmiştir. Eldeki veriler blok cevaplar bakımından incelenmiş 8 veri elenerek 225 veri ile çalışmaya devam edilmiştir.

Örnekleme yeterliliği değeri Kaiser Meyer Olkin ile Bartlett küresellik test istatistikleri denetlenmiştir. Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü k

maddeden oluşan ölçeğin olgusunu ölçmedeki yeterliliğini belirtir. Ölçülmek istenen olgu için çok sayıda farklı sorulardan oluşan ölçekler geliştirilebilir. Mevcut ölçek bu ölçekler doğrultusunda hangi değere sahiptir. Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri, k maddeden oluşan mevcut örneğin olgusunu ölçmedeki benzerlerine göre yeterliliğini ortaya koyan bir değerdir. Değerin 0.5'den büyük olması gerekir. Değer 1'e yaklaştıkça mevcut ölçeğin olgusunu ölçmede yüksek yeterlilikte bir ölçek olduğu gösterir (Özdamar, 2016: 150).

Bartlett küresellik testi ise mevcut ölçeğin maddelerinin birbiri ile ilişkili olup olmadığını, ölçeğin en azından bir ya da daha fazla alt boyuttan oluşup oluşmadığını belirler. Bartlett küresellik testi olasılık değeri $p > 0.05$ ise ölçekteki maddelerin birbirinden bağımsız oldukları ya da yeterli korelasyon düzeyinde olmadıkları anlamına gelir. $P < 0.05$ düzeyi ise ölçeğin olgusunun alt boyutlarını ölçmede etkin olduğu anlamına gelir (Özdamar, 2016: 151).

2.1.2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerde “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” arasında olan beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır (Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5). Ölçekler ortalama puan ile değerlendirilmekte ve ölçeklerden alınan en yüksek puan katılımcıların puan derecelerini ifade etmektedir.

2.1.2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu ve antrenörlerin sahip olduğu belge sayısı ile ilgili sorular içermektedir.

Araştırmaya katılan antrenörlerin %40'ı kadın, %60'ı ise erkek antrenörlerden oluşmaktadır. Antrenörlerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde %49.3'ünün 25 yaş ve altı, %31.6'sının 26-30 yaş arasında, %19'unun 31 yaş ve üzeri antrenörden oluştuğu görülmüştür. Antrenörlerin gelir durumuna göre dağılımları incelendiğinde, %25.1'inin 1000 TL ve altı, %52.9'unun 1001-2500 TL arası, %22'sinin 2501 TL ve üzeri gelir durumuna sahip olduğu, eğitim durumlarına göre ise, %28.4'ünün lise,

%62.7'sinin lisans, %7.6'sının lisansüstü ve %1.3 diğer eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen antrenörlere ait bilgilere ilişkin dağılımlar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Antrenörlerin Kişisel Bilgi Formuna İlişkin Dağılım

		n	%
Cinsiyet	Kadın	90	40.0
	Erkek	135	60.0
	Toplam	225	100.0
Yaş	25 Yaş ve Altı	111	49.3
	26-30 Yaş Arası	71	31.6
	31 Yaş ve Üzeri	43	19.
	Toplam	225	100.0
Gelir	1000 TL ve Altı	56	25.1
	1001-2500 TL Arası	118	52.9
	2501 TL ve Üzeri	49	22.0
	Toplam	225	100.0
Eğitim Durumu	1000 TL ve Altı	56	25.1
	Lise	64	28.4
	Lisans	141	62.7
	Lisansüstü	17	7.6
	Diğer	3	1.3
	Toplam	225	100.0

Antrenörlerin farklı branşlarda sahip oldukları belgelere dair dağılımları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Farklı Branşlarda Sahip Olunan Belgelere İlişkin Dağılım

Belge	n	%
Fitness	123	54.7
Wellness	52	23.1
Reformer	35	15.6
Spinning	18	8.0
Kick Boks	8	3.6
Pilates	4	1.8
Yoga	3	1.3
Diğer	7	2.8

Antrenörlerin sahip oldukları belge sayıları incelendiğinde, %54.7'sinin fitness, %23.1'inin wellness, %15.6'sının reformer, %8'inin spinning, %3.6'sının kick boks, %1.8'inin pilates, %1.3'ünün yoga ve %2.8'inin diğer branşlardan antrenörlük belgelerine sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılanların antrenörlük belgesi olup olmadığı durumu gruplara ayrıldığında %22.7'sinin belgesinin olmadığı, %68'nin 1-2 belgeye sahip olduğu ve %9.3'ünün de 3-4 belgeye sahip olduğu görülmüştür. Sahip olunan antrenörlük belgelerine ilişkin yapılan grup dağılımları Tablo 3'te görülebilir.

Tablo 3. Antrenörlerin Sahip Oldukları Belge Sayılarına İlişkin Dağılımlar

Belge Sayısı	n	%
Belgesi Yok	51	22.7
1-2 Belge	153	68.0
3-4 Belge	21	9.3
Toplam	225	100.0

2.1.2.3.2. Toksik Liderlik Ölçeği

Özel spor salonlarında çalışan antrenörlerin toksik liderlik algısını ölçmek için orijinali Schmidt'e (2008) ait olup Çelebi vd., (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan 30 maddelik "Toksik Liderlik Ölçeği" uygulanmıştır. Toksik liderlik ölçeği 4 alt boyuttan (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali) oluşmaktadır. Asıl çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayıları alt boyutları için; "değer bilmezlik" .92, "bencillik" .93, "çıkarcılık" .94, "olumsuz ruh hali" .89 ve toplam katsayı için ise .96 olarak bulunmuştur.

2.1.2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Özel spor salonlarında çalışan antrenörlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için orijinali Camman vd.'ye (1983) ait olup Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan alt boyutu bulunmayan 3 maddelik "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" uygulanmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı asıl çalışmada .90 olarak bulunmuştur.

2.1.2.4. Kullanılan Ölçüm Araçlarının Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin yapısal geçerlilik özelliklerine dair bulguların incelenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizleri uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi, araştırmacının tek bir veri setindeki hangi değişkenlerin bir diğerlerinden nispeten bağımsız olarak tutarlı alt kümeleri oluşturduğunu keşfetmeye ilgi duyduğunda kullandığı istatistiksel bir tekniktir. Birbiri ile ilişkili olan, fakat büyük ölçüde değişkenlerin diğer alt kümelerinden bağımsız olan değişkenler, faktörler olarak birleştirilirler. Faktörlerin değişkenler arasındaki korelasyonları oluşturan temel süreçleri yansıttıkları düşünülür. Mevcut veri ile yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktörlerin ölçeklerin orijinal faktör yapısıyla örtüşmesi ölçekler için yapısal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 612).

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçme aracı yapıların güvenilirlik düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı, genel varyansa bölünerek elde edilir. Alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde, türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır ve 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değerinin negatif çıkması, güvenilirliğin bozulduğu anlamına gelir. Sosyal bilimlerde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı Tablo 4'te belirtilmiştir (Karagöz, 2016: 941).

Tablo 4: Cronbach's Alpha Referans Değerleri

Aralık	Güven Düzeyi
Alpha <0.50	Yetersiz Güvenirlilik Düzeyi
0.50<Alpha<0.70	Genel Kabul Gören Güvenirlilik Düzeyi
0.70<Alpha<0.80	İyi Derecede Güvenilir
0.80<Alpha<0.90	Çok İyi Derecede Güvenilir
0.90<Alpha	Mükemmel Derecede Güvenilir

Aynı zamanda ideal faktör sayılarının ve yapılarının belirlenebilmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile faktör analizi uygulanmıştır. Açıklanan yığımlı varyans oranı kriteri çerçevesinde açıklanan yığımlı varyans oranı incelenmiş faktörler tarafından açıklanan yığımlı varyans oranının %50 ve üzeri olduğu faktör yapılarının olguyu ölçme yeterliliğini sağladığına karar verilmiştir. Faktörler tarafından açıklanan varyans oranının yeterli olduğu ölçek yapılarında birlikte faktör oluşturan maddeler incelenmiş, orijinal ölçekten sapan maddeler ölçek dışında bırakılmak suretiyle ölçeklerin orijinal yapısına kavuşması sağlanmıştır. Diğer yandan maddelerin faktör puanları incelenerek faktör puanlarının 0.5'in altında olmaması ve bir maddenin birden fazla faktöre 0.10 fark ile yaklaşmaması sağlanmıştır.

Toksik Liderlik Ölçeği'nin orijinalinde bulunan 14. sorudaki "*Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır*" ifadesi "*Spor salonunun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır*" olarak değiştirilmiştir.

Toksik Liderlik Ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sırasında bazı maddelerin orijinal ölçekteki boyutlarından farklı boyutlarda yer aldığı görülmüş ve bu maddeler teker teker çıkılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu analiz tekrarları esnasında bazı maddeler orijinal ölçekteki boyutlara dönerken 3., 4., 17. ve 24. maddeler ölçek dışında bırakılmıştır. Bahsi geçen maddeler ölçek dışında bırakıldıktan sonra ölçege uygulanan nihai faktör analizi sonuçları Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5. Toksik Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Boyut				Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans
	1	2	3	4		
7.Çalışanlarına pek değer vermez.	.696					
11.İletişimi emirler şeklindedir.	.690					
1.Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	.670					
5.Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır	.583					
10.Çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir	.571				33.169	33.169
9.Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	.570					
2.İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	.553					
6.Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler	.512					
20.Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	.685					
23.Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	.647					
22.Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	.625					
21.Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	.608				8.303	41.472
19.Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	.590					
18.Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	.529					
25.Kişisel çıkarlarını önde tutar.	.519					
30.Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.			.840			
29.Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.			.818			
26.Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.			.783		7.966	49.438
27.Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır			.603			
28.Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.			.593			
16.Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.			.765			
13.Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır			.735			
12.Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.			.693		5.012	54.450
15.Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.			.692			
14.Spor salonunun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır			.630			
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü						.893
Bartlett Küresellik Testi						2454.060
				sd		300
				p		0.000

KMO istatistiğine göre ölçek örnekleme yeterliliğinin yüksek olduğunu görülmektedir (KMO>0.80). Diğer yandan Bartlett küresellik testi anlamlılık değerine göre ise ölçekte yer alan maddeler %1 anlamlılık düzeyinde bir olguyu açıklamak üzere yeterli korelasyon ilişkisi içindedirler (p<0.01). Ölçekte kalan maddelere ait faktör yükleri incelendiğinde tüm maddeler için hesaplanan faktör puanlarının 0.5'in üzerinde

olduğu görülür. Ölçek varyansının 4 boyut tarafından açıklanma oranı ise yaklaşık %54'dür. Daha açık bir ifade ile varyansın yarısından çoğu boyutlar ile açıklanabilmektedir. Söz konusu bulgular ölçeğin dışarıda bırakılan 5 adet maddeden sonra yapısal geçerlilik gösteren bir ölçme aracı yapısına kavuştuğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen nihai boyut ve ölçek yapılarına uygulanan Cronbach's alpha güvenirlik analizi bulguları Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Toksik Liderlik Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri

Ölçek/ Alt boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Toksik Liderlik	25	0.910
<i>Değer Bilmezlik</i>	8	0.822
<i>Bencillik</i>	5	0.795
<i>Çıkarıcılık</i>	7	0.833
<i>Olumsuz Ruhsal durum</i>	5	0.844

Ölçeğin Cronbach's alpha güvenirlik katsayıları Tablo 4'te belirtilen aralıklar incelendiğinde "değer bilmezlik", "çıkarıcılık" ve "olumsuz ruhsal durum" alt boyut değerlerinin çok iyi, "bencillik" alt boyutunun iyi, Toksik Liderlik Ölçeği'ne ait değerler ise mükemmel derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

"İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği"ne uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal yapısındaki gibi tek boyutlu olduğu, tüm maddelerinin yeterli faktör puanına sahip olduğu ve varyans açıklayıcılığının yeterli olduğu görülmüştür. Ölçeğe uygulanan açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Boyut 1	Açıklanan Varyans
2.En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.	.899	
1.Hali hazırda kendime yeni bir iş arıyorum.	.893	77.650
3.Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	.851	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü		.723
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	306.205
	S.D	3
	p	.000

KMO istatistiğine göre işten ayrılma niyeti ölçeği örnekleme yeterliliğinin yüksek. (KMO>0.70), Bartlett küresellik testi anlamlılık değerine göre ise ölçek maddeleri %1 anlamlılık düzeyinde bir olguyu açıklamak üzere yeterli ilişki içindedirler (p<0.01). Madde faktör yükleri 0.5'in üzerinde ve ölçek varyansının açıklanma oranı

yaklaşık %78'dir. Bulgular ışığında ölçeğin yapısal geçerlilik gösteren bir ölçme aracı yapısında olduğu söylenebilir. Ölçeğe ait Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	3	0.852

Tabloda görüldüğü üzere "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" bu araştırma için çok iyi derecede güvenilir bir ölçektir.

2.1.2.5. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın ölçme araçları olan ölçek ve boyutlarına ait maddelere verilen cevapların toplamının soru sayısına bölünmesi ile elde edilen ölçek ve boyut değerlerine ait betimsel istatistikler ve normal dağılım testleri yer almaktadır. Ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9. Veri Toplama Araçları ve Alt Boyutlara İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek / Alt boyut	n	min.	mak.	\bar{X}	ss
Toksik Liderlik Ölçeği	225	1.00	4.58	2.43	0.76
<i>Değer Bilmezlik</i>	225	1.00	4.38	1.94	0.81
<i>Bencillik</i>	225	1.00	5.00	2.96	1.01
<i>Çıkarıcılık</i>	225	1.00	5.00	2.17	0.97
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	225	1.00	5.00	2.65	1.16
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	225	1.00	5.00	2.64	1.29

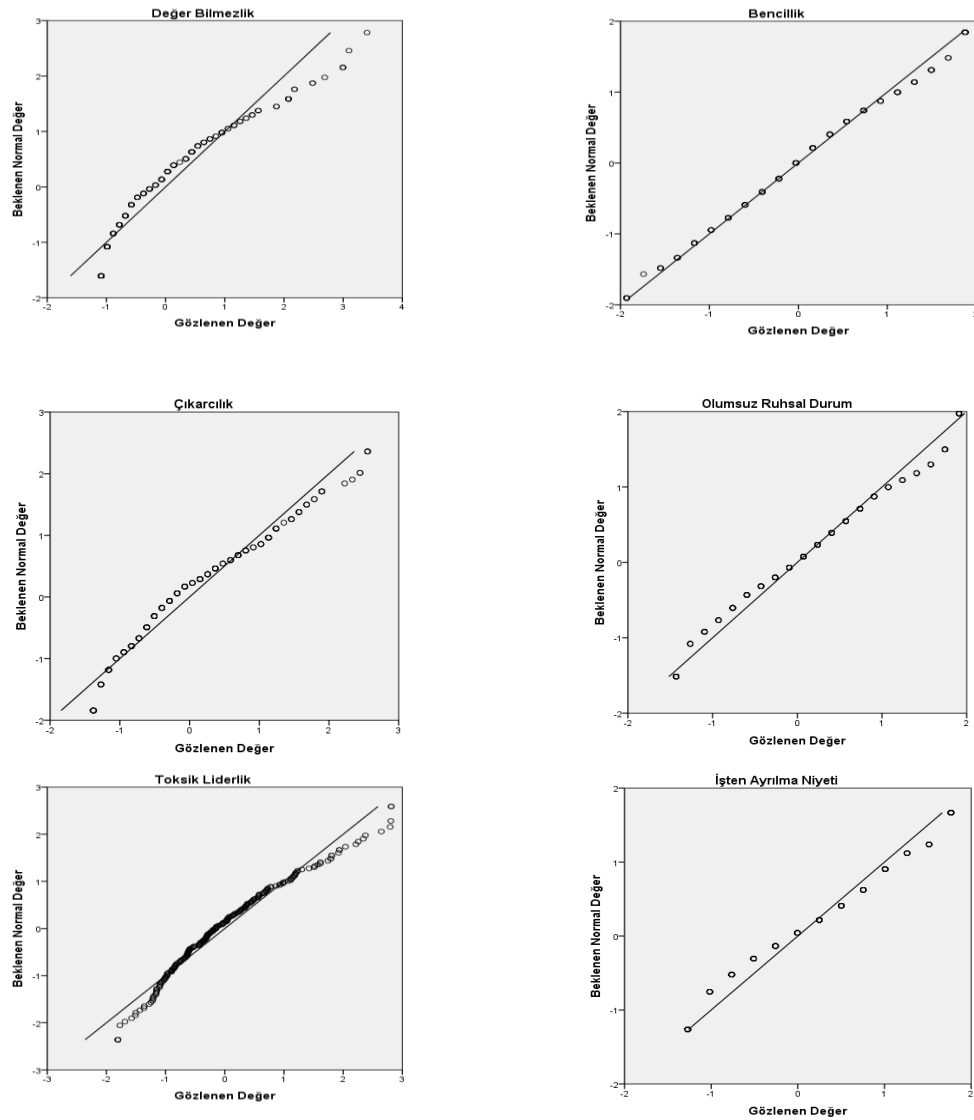
Değer bilmezlik boyutu minimum 1, maksimum 4.38, ortalama 1.94 ortalama ve 0.81 standart sapma değerine sahiptir. Bencillik boyutu 1, maksimum 5, ortalama 2.96 ortalama ve 1.01 standart sapma değerine sahiptir. Çıkarıcılık boyutu 1, maksimum 5, ortalama 2.17 ortalama ve 0.97 standart sapma değerine sahiptir. Olumsuz ruhsal durum boyutu 1, maksimum 5, ortalama 2.65 ortalama ve 1.16 standart sapma değerine sahiptir. Toksik liderlik ölçeği 1, maksimum 4.58, ortalama 2.43 ortalama ve 0.76 standart sapma değerine sahiptir. İşten ayrılma niyeti ölçeği 1, maksimum 5, ortalama 2.64 ortalama ve 1.29 standart sapma değerine sahiptir. Toksik liderlik boyutları incelendiğinde en yüksek ortalamanı bencillik boyutunda, en düşük ortalamanın değer bilmezlik boyutunda olduğu görülmektedir.

Toksik Liderlik Ölçeği ve alt boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin normal dağılım test istatistikleri Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. Normal Dağılım Test İstatistikleri

Ölçek / Alt boyut	Çarpıklık	Basıklık
Toksik Liderlik Ölçeği	.536	-.096
<i>Değer Bilmezlik</i>	.851	.090
<i>Bencilik</i>	.040	-.469
<i>Çıkarıcılık</i>	.701	-.419
<i>Olumsuz Ruhsal Durum</i>	.250	-.891
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	.260	-1.124

Bilindiği üzere sosyal bilimlerde kullanılan ölçek tarzı veri toplama araçları ile toplanan verilerde normal dağılım testleri ile normal dağılıma uyması beklenmez. Araştırmacılar bunun yerine sosyal bilimlere ait ölçme araçları için çarpıklık katsayısının incelenmesini önermektedir. İstatiksel bir çalışmada, birçok testin yapılabilmesi için dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Çünkü verilerin normal dağılımdan uzak olması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına dolayısıyla da yapılan yorumların yanlış olmasına yol açabilmektedir (Kalaycı, 2006). Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler. Tablo 10 incelediğinde verilerin çarpıklıkları bakımından +1.5 ve -1.5 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Normal dağılım test istatistiklerinin yanında değişkenlerin Q-plot grafiklerinde de beklenen normal dağılım değerine karşı gözlenen değerlerin karşılaştırılması yapılarak normal dağılıma yakınlık olduğu söylenebilir. Dikey ekseninde beklenen normal dağılım değeri yatay ekseninde ise gözlenen değer yer aldığı Q-plot grafikleri Grafik 1'deki gibidir.



Grafik 1. Değişken Q-Plot Grafikleri

Grafikler incelendiğinde beklenen normal dağılım değerleri ile gözlenen değerlerin oldukça sık bir şekilde aynı doğru üzerinde kesiştikleri görülmektedir. Bu durumda çarpıklık değerleri ve normal dağılım grafikleri bakımından değişkenlerin normal dağılım seyrettiği ve değişkenler ile yapılacak hipotez testlerinde parametrik test istatistiklerinden faydalanılmıştır.

2.1.2.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi olarak araştırmacının ulaşabildiği özel spor salonlarında ölçekler bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmacının ulaşamadığı özel spor salonlarına ise kişisel bilgi formu ve ölçekler çevrim içi forma uyarlanıp mail üzerinden antrenörlere ulaştırılarak formun doldurulması istenmiştir. Veri toplama sürecinde katılımcılara araştırma konusu ve veri

toplama aracı hakkında bilgiler verilmiştir. Özel spor salonlarında yüz yüze olarak uygulanan ölçekte antrenörlerin uygun zamanı göz önünde bulundurulmuştur.

2.1.2.7. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler Microsoft Excel programında birleştirilip gerekli sayısal kodlamalar yapıldıktan sonra IBM SPSS 22.0 versiyonuna aktarılmıştır.

Araştırmanın ilk problem cümlesi sürekli değişkenler olan Toksik Liderlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri arasındaki ilişkilerin incelenmesini içermektedir. Sürekli değişkenler olan ölçeklerin birbiri ile ilişkilerinin incelenmesine dayalı hipotezlerin çözümlenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizinde değişkenlerin herhangi birinin diğerini etkileyip etkilemediği araştırılır, yani değişkenler arasında bağımlı ve bağımsız ayrımı yapılmaz. Sadece doğrusal ilişkinin varlığı yönü ve derecesi belirlenmeye çalışılır. Hesaplanan korelasyon katsayısı için ilişki derecesi şu şekilde yorumlanabilir;

$R_{XY}=0$ ise X ve Y değişkenleri arasında korelasyon yoktur.

$0.00 < R_{XY} \leq 0.25$ ise X ve Y değişkenleri arasında çok zayıf bir korelasyon ilişkisi vardır.

$0.25 < R_{XY} \leq 0.49$ ise X ve Y değişkenleri arasında zayıf bir korelasyon ilişkisi vardır.

$0.49 < R_{XY} \leq 0.69$ ise X ve Y değişkenleri arasında orta dereceli bir korelasyon ilişkisi vardır.

$0.70 < R_{XY} \leq 0.89$ ise X ve Y değişkenleri arasında yüksek dereceli bir korelasyon ilişkisi vardır.

$0.90 < R_{XY} \leq 1$ ise X ve Y değişkenleri arasında çok yüksek dereceli bir ilişileşim ilişkisi vardır.

$R_{XY}=1$ ise X ve Y değişkenleri arasında tam korelasyon vardır.

Korelasyon katsayısının işareti ise değişkenlerin birlikte değişiklik yönünü tayin eder (Akgül ve Çevik, 2003: 358)

Araştırmanın diğer problem cümleleri ise sürekli değişkenler olan Toksik Liderlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin cinsiyet, yaş grubu, eğitim, gelir ve belge sahipliği gibi kişisel bilgi formuna ilişkin ve tanımlayıcı kategorik değişkenlerin farklı düzeylerinde farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesini içermektedir.

Kişisel Bilgi Formuna ilişkin ve tanımlayıcı gruplar arasındaki farkların incelenmesinde normal dağılım varsayımı altında iki grup ortalamasına dair farkı için bağımsız örneklem T-testi, ikiden fazla grup ortalamasının farkı için ise tek taraflı ANOVA (F testi) uygulanmıştır. T-testi ve ANOVA testi normal dağılıma ek olarak karşılaştırılacak grupların örneklem sayılarının 30'un üzerinde olmasını gerektirdiğinden ANOVA testi sırasında 30'un altında olan kategoriler birleştirilerek yeni kategoriler oluşturulmuştur.

Bağımsız örneklem T-testi sıfır ve alternatif hipotezleri şu şekildedir;

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Grup ortalamaları arasında fark yoktur)

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ (Grup ortalamaları arasında fark vardır)

Seçilen anlamlılık düzeyi için (%5) sıfır hipotezinin reddedilmesi grupların karşılaştırma kriteri bakımından birbirinden önemli düzeyde farklı olduğunu ifade eder (Karagöz, 2016: 383-392).

İkiden fazla grup arasındaki farkların tespiti için ise tek taraflı ANOVA testine başvurulmuştur. ANOVA testi için sıfır ve alternatif hipotez şu şekildedir;

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu$ (Grup ortalamaları arasında fark yoktur)

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu$ (En az bir grubun ortalaması diğerlerinden farklıdır)

ANOVA testi sonucunda araştırma anlamlılık düzeyinde alternatif hipotezin kabul edilmesi yani en az bir grubun ortalamasının farklı olması durumunda, farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti amacıyla post-hoc ikili karşılaştırma testlerine kullanılmıştır. Post-hoc testleri her grubu birbiri ile karşılaştırarak ANOVA testinde ortaya çıkan farkın hangi grup veya gruplar arasındaki farklardan kaynaklandığını belirlemek ile beraber farkın yönünü de belirlenmektedir (Karagöz, 2016: 399-434).

2.1.2.8. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırma için düşünülen varsayımlar ve sınırlılıklar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın varsayımları;

Özel spor salonlarında çalışan antrenörlerin araştırma için kullanılan veri toplama araçlarını samimi, ciddi ve objektif bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Ölçek maddelerinin araştırmanın amacına hizmet eder nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada alınan örneklemin evrenin tüm özelliklerini taşımakta ve evreni yeterli oranda temsil ettiği varsayılmaktadır.

Örnekleme giren grupların ölçeklere verdikleri yanıtların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

Ulaşılan veri kaynaklarının araştırmanın gerçekçi sonuçlara ulaşması için yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları;

Bu araştırma, Türkiye sınırları içerisinde bulunan özel spor salonlarında aktif olarak çalışan antrenörlerin görüşleriyle sınırlıdır.

Bu araştırma, veri toplama araçlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Bu araştırma verileri, yüz yüze ve online ortamda toplanan veriler ile sınırlıdır.

III. BÖLÜM

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ölçek verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular tablo ve yorumlar ile birlikte sunulmuştur.

3.1. Frekans Analizleri

Araştırmanın bu kısmında ölçek maddelerine verilen yanıtların frekans dağılımları ile ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

3.1.1. Toksik Liderlik Ölçeği Frekans Analizleri

Toksik Liderlik Ölçeği frekans analizleri Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Toksik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1.Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	154	68.4	40	17.8	15	6.7	13	5.8	3	1.3	1.54	0.94
2.İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	109	48.4	38	16.9	23	10.2	26	11.6	29	12.9	2.24	1.47
3.Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.	150	66.7	42	18.7	17	7.6	9	4.0	7	3.1	1.58	1.01
4.Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	158	70.2	39	17.3	17	7.6	8	3.6	3	1.3	1.48	0.88
5.Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır	110	48.9	34	15.1	38	16.9	33	14.7	10	4.4	2.11	1.28
6.Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler	115	51.1	46	20.4	20	8.9	35	15.6	9	4.0	2.01	1.26
7.Çalışanlarına pek değer vermez.	136	60.4	52	23.1	19	8.4	13	5.8	5	2.2	1.66	1.01
8.Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	111	49.3	51	22.7	25	11.1	20	8.9	18	8.0	2.04	1.30
9.Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	107	47.6	55	24.4	23	10.2	23	10.2	17	7.6	2.06	1.29
10.Çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir	95	42.2	71	31.6	21	9.3	24	10.7	14	6.2	2.07	1.23
11.İletişimi emirler şeklindedir.	123	54.7	49	21.8	20	8.9	23	10.2	10	4.4	1.88	1.20
12.Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	42	18.7	33	14.7	70	31.1	44	19.6	36	16.0	3.00	1.32
13.Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır	39	17.3	34	15.1	65	28.9	51	22.7	36	16.0	3.05	1.31
14.Spor salonunun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır	45	20.0	46	20.4	53	23.6	42	18.7	39	17.3	2.93	1.37
15.Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	53	23.6	49	21.8	48	21.3	37	16.4	38	16.9	2.81	1.40
16.Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	47	20.9	35	15.6	49	21.8	48	21.3	46	20.4	3.05	1.42
17.Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	57	25.3	43	19.1	35	15.6	47	20.9	43	19.1	2.89	1.48
18.Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	120	53.3	37	16.4	26	11.6	23	10.2	19	8.4	2.04	1.35
19.Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	110	48.9	54	24.0	27	12.0	21	9.3	13	5.8	1.99	1.23
20.Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	127	56.4	44	19.6	18	8.0	18	8.0	18	8.0	1.92	1.30
21.Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	107	47.6	42	18.7	23	10.2	25	11.1	28	12.4	2.22	1.45
22.Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	128	56.9	38	16.9	25	11.1	15	6.7	19	8.4	1.93	1.31

Tablo 121. Toksik Liderlik Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (devamı)

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
23.Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	89	39.6	49	21.8	25	11.1	27	12.0	35	15.6	2.42	1.49
24.Terfi/makam en önemsedığı şeydir.	68	30.2	37	16.4	36	16.0	38	16.9	46	20.4	2.81	1.53
25.Kişisel çıkarlarını önde tutar.	72	32.0	45	20.0	31	13.8	36	16.0	41	18.2	2.68	1.51
26.Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	57	25.3	41	18.2	33	14.7	47	20.9	47	20.9	2.94	1.50
27.Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır	76	33.8	48	21.3	31	13.8	37	16.4	33	14.7	2.57	1.46
28.Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	71	31.6	49	21.8	37	16.4	35	15.6	33	14.7	2.60	1.44
29.Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	83	36.9	47	20.9	32	14.2	38	16.9	25	11.1	2.44	1.41
30.Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	82	36.4	30	13.3	30	13.3	36	16.0	47	20.9	2.72	1.59

“1.Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %68.4 kesinlikle katılmıyorum (n=154), %17.8 katılmıyorum (n=40), %6.7 kararsızım (n=15), %5.8 katılıyorum (n=13), %1.3 kesinlikle katılmıyorum (n=3). Madde ortalaması (1.54±0.94) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“2.İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %48.4 kesinlikle katılmıyorum (n=109), %16.9 katılmıyorum (n=38), %10.2 kararsızım (n=23), %11.6 katılıyorum (n=26), %12.9 kesinlikle katılmıyorum (n=29). Madde ortalaması (2.24±1.47) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“3.Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %66,7 kesinlikle katılmıyorum (n=150), %18.7 katılmıyorum (n=42), %7.6 kararsızım (n=17), %4 katılıyorum (n=9), %3.1 kesinlikle katılmıyorum (n=7). Madde ortalaması (1.58±1.01) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“4.Çalışanlarını halk nazarında küçültür.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %70,2 kesinlikle katılmıyorum (n=158), %17.3 katılmıyorum (n=39), %7.6 kararsızım (n=17), %3,6 katılıyorum (n=8), %1,3 kesinlikle katılmıyorum (n=3). Madde ortalaması (1,4±-0,88) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kesinlikle katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“5.Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %48.9 kesinlikle katılmıyorum (n=110), %15.1 katılmıyorum (n=34), %16.9 kararsızım (n=38), %14.7 katılıyorum (n=33), %4.4 kesinlikle katılmıyorum (n=10). Madde ortalaması (2.11±1.28) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“6.Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %51.1 kesinlikle katılmıyorum (n=115), %20.4 katılmıyorum (n=46), %8.9 kararsızım (n=20), %15.6 katılıyorum (n=35), %4 kesinlikle katılmıyorum (n=9). Madde ortalaması (2.01±1.26) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“7.Çalışanlarına pek değer vermez.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %60,4 kesinlikle katılmıyorum (n=136), %23.1 katılmıyorum (n=52), %8.4 kararsızım (n=19), %5.8 katılıyorum (n=13), %2.2 kesinlikle katılmıyorum (n=5). Madde ortalaması (1.66±1.01) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“8.Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %49,3 kesinlikle katılmıyorum (n=111), %22.7 katılmıyorum (n=51), %11.1 kararsızım (n=25), %8.9 katılıyorum (n=20), %8 kesinlikle katılmıyorum (n=18). Madde ortalaması (2.04±1.3) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“9.Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %47.6 kesinlikle katılmıyorum (n=107), %24.4 katılmıyorum (n=55), %10.2 kararsızım (n=23), %10.2 katılıyorum (n=23), %7.6 kesinlikle katılmıyorum (n=17). Madde ortalaması (2.06±1.29) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“10.Çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %42.2 kesinlikle katılmıyorum (n=95), %31.6 katılmıyorum (n=71), %9.3 kararsızım (n=21), %10.7 katılıyorum (n=24), %6.2 kesinlikle katılmıyorum (n=14). Madde ortalaması (2.07±1.23) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“11.İletişimi emirler şeklindedir.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %54.7 kesinlikle katılmıyorum (n=123), %21.8 katılmıyorum (n=49), %8.9 kararsızım (n=20), %10.2 katılıyorum (n=23), %4.4 kesinlikle katılmıyorum (n=10). Madde ortalaması (1.88±1.2) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“12.Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %18.7 kesinlikle katılmıyorum (n=42), %14.7 katılmıyorum (n=33), %31.1 kararsızım (n=70), %19.6 katılıyorum (n=44), %16 kesinlikle katılmıyorum (n=36). Madde ortalaması (3.00±1.32) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“13.Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %17.3 kesinlikle katılmıyorum (n=39), %15.1 katılmıyorum (n=34), %28.9 kararsızım (n=65), %22.7 katılıyorum (n=51), %16 kesinlikle katılmıyorum (n=36). Madde ortalaması (3.05±1.31) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“14.Spor salonunun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %20 kesinlikle katılmıyorum (n=45), %20.4 katılmıyorum (n=46), %23.6 kararsızım (n=53), %18.7

katılıyorum (n=42), %17.3 kesinlikle katılmıyorum (n=39). Madde ortalaması (2.93±1.37) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“15.Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %23.6 kesinlikle katılmıyorum (n=53), %21.8 katılmıyorum (n=49), %21.3 kararsızım (n=48), %16.4 katılıyorum (n=37), %16.9 kesinlikle katılmıyorum (n=38). Madde ortalaması (2.81±1.4) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“16.Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %20.9 kesinlikle katılmıyorum (n=47), %15.6 katılmıyorum (n=35), %21.8 kararsızım (n=49), %21.3 katılıyorum (n=48), %20.4 kesinlikle katılmıyorum (n=46). Madde ortalaması (3.05±1.42) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“17.Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %25.3 kesinlikle katılmıyorum (n=57), %19.1 katılmıyorum (n=43), %15.6 kararsızım (n=35), %20.9 katılıyorum (n=47), %19.1 kesinlikle katılmıyorum (n=43). Madde ortalaması (2.89±1.48) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“18.Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %53.3 kesinlikle katılmıyorum (n=120), %16.4 katılmıyorum (n=37), %11.6 kararsızım (n=26), %10.2 katılıyorum (n=23), %8.4 kesinlikle katılmıyorum (n=19). Madde ortalaması (2.04±1.35) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“19.Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %48.9 kesinlikle katılmıyorum (n=110), %24 katılmıyorum (n=54), %12 kararsızım (n=27), %9.3 katılıyorum (n=21), %5.8 kesinlikle katılmıyorum (n=13). Madde ortalaması (1.99±1.23) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“20.Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %56.4 kesinlikle katılmıyorum (n=127), %19.6 katılmıyorum (n=44), %8 kararsızım (n=18), %8 katılıyorum (n=18), %8 kesinlikle katılmıyorum (n=18). Madde ortalaması (1.92±1.3) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“21.Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %47.6 kesinlikle katılmıyorum (n=107), %18.7 katılmıyorum (n=42), %10.2 kararsızım (n=23), %11.1 katılıyorum (n=25), %12.4 kesinlikle katılmıyorum (n=28). Madde ortalaması (2.22±1.45) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“22.Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %56.9 kesinlikle katılmıyorum (n=128), %16.9 katılmıyorum (n=38), %11.1 kararsızım (n=25), %6.7 katılıyorum (n=15), %8.4 kesinlikle katılmıyorum (n=19). Madde ortalaması (1.93±1.31) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“23.Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %39.6 kesinlikle katılmıyorum (n=89), %21.8 katılmıyorum (n=49), %11.1 kararsızım (n=25), %12 katılıyorum (n=27), %15.6 kesinlikle katılmıyorum (n=35). Madde ortalaması (2.42±1.49) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“24.Terfi/makam en önemsedığı şeydir.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %30.2 kesinlikle katılmıyorum (n=68), %16.4 katılmıyorum (n=37), %16 kararsızım (n=36), %16.9 katılıyorum (n=38), %20.4 kesinlikle katılmıyorum (n=46). Madde ortalaması (2.81±1.53) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“25.Kişisel çıkarlarını önde tutar.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %32 kesinlikle katılmıyorum (n=72), %20 katılmıyorum (n=45), %13,8 kararsızım (n=31), %16 katılıyorum (n=36), %18.2 kesinlikle katılmıyorum (n=41). Madde ortalaması (2.68±1.51) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“26.Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %25.3 kesinlikle katılmıyorum (n=57), %18.2 katılmıyorum (n=41), %14.7 kararsızım (n=33), %20.9 katılıyorum (n=47), %20.9 kesinlikle katılmıyorum (n=47). Madde ortalaması (2.94±1.5) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“27.Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %33.8 kesinlikle katılmıyorum (n=76), %21.3 katılmıyorum (n=48), %13.8 kararsızım (n=31), %16.4 katılıyorum (n=37), %14.7 kesinlikle katılmıyorum (n=33). Madde ortalaması (2.57±1.46) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“28.Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %31.6 kesinlikle katılmıyorum (n=71), %21.8 katılmıyorum (n=49), %16.4 kararsızım (n=37), %15.6 katılıyorum (n=35), %14.7 kesinlikle katılmıyorum (n=33). Madde ortalaması (2.6±1.44) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“29.Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %36.9 kesinlikle katılmıyorum (n=83), %20.9 katılmıyorum (n=47), %14.2 kararsızım (n=32), %16.9 katılıyorum (n=38), %11.1 kesinlikle katılmıyorum (n=25). Madde ortalaması (2.44±1.41) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının katılmıyorum cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“30.Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %36,4 kesinlikle katılıyorum (n=36), %20.9 kesinlikle katılmıyorum (n=47). Madde ortalaması (2.72±1.59) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

3.1.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Frekans Analizleri

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne ilişkin frekans analizleri Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 132. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		X̄	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
	1. Hali hazırda kendime yeni bir iş arıyorum	95	42.2	42	18.7	43	19.1	25	11.1	20		
2. En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum	88	39.1	31	13.8	38	16.9	35	15.6	33	14.7	2.53	1.49
3. Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum	60	26.7	20	8.9	39	17.3	39	17.3	67	29.8	3.15	1.58

“1.Hali hazırda kendime yeni bir iş arıyorum” maddesinde verilen yanıtların frekans dağılımları Tablo 12'deki gibidir. Madde ortalaması (2.26±1.34) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“2.En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %39.1 kesinlikle katılmıyorum (n=88), %13.8 katılmıyorum (n=31), %16.9 kararsızım (n=38), %15.6 katılıyorum (n=35), %14.7 kesinlikle katılmıyorum (n=33). Madde ortalaması (2.53±1.49) incelendiğinde örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

“3.Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.” maddesine verilen yanıtların frekans dağılımları şu şekildedir; %26.7 kesinlikle katılmıyorum (n=60), %8.9 katılmıyorum (n=20), %17.3 kararsızım (n=39), %17.3 katılıyorum (n=39), %29.8 kesinlikle katılmıyorum (n=67). Madde ortalaması (3.15±1.58) incelendiğinde madde için örneklem ortalamasının kararsızım cevabına yakın olduğu söylenebilir.

3.2. Problem Cümlelerine İlişkin İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında araştırma problem cümleleri uygun test istatistikleri ile sınıanıp bulgular tablo ve yorumlar ile birlikte paylaşılmıştır.

3.2.1. Problem Cümleleri Bulguları

Problem cümlesi 1: Antrenörlerin toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin çözümlenmesine dayanmaktadır. Söz konusu ilişkinin çözümlenmesi için korelasyon analiz yapılmıştır.

Tablo 14. Toksik Liderlik Ölçeği ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişkiler

Değişken	İstatistik	1	2	3	4	5	6
Değer Bilmezlik	R_{XY}	1	0.511*	0.781*	0.490*	0.830*	0.468*
	p		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Bencillik	R_{XY}		1	0.569*	0.394*	0.755*	0.385*
	p			0.000	0.000	0.000	0.000
Çıkarıcılık	R_{XY}			1	0.607*	0.897*	0.502*
	p				0.000	0.000	0.000
Olumsuz Ruhsal Durum	R_{XY}				1	0.787*	0.372*
	p					0.000	0.000
Toksik Liderlik	R_{XY}					1	0.525*
	p						0.000
İşten Ayrılma Niyeti	R_{XY}						1
	p						

$p < .05$

Tablo 13 incelendiğinde toksik liderlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin değer bilmezlik özelliği ile işten ayrılma niyeti arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($R_{XY}=0.468$, $p<0.05$).

Yöneticilerin bencillik özelliği ile işten ayrılma niyeti arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($R_{XY}=0.385$, $p<0.05$).

Yöneticilerin çıkarıcılık özelliği ile işten ayrılma niyeti arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($R_{XY}=0.502$, $p<0.05$).

Yöneticilerin olumsuz ruhsal durum özelliği ile işten ayrılma niyeti arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($R_{XY}=0.372$, $p<0.05$).

Yöneticilerin toplam toksik liderlik özelliği ile işten ayrılma niyeti arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($R_{XY}=0.525$, $p<0.05$).

İkinci problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 2: Kadın ve erkek antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Toksik Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının bağımlı değişken, cinsiyetin faktör değişkeni olarak tanımlandığı bağımsız örneklem T-Testi yapılmıştır.

Tablo 154. Toksik Liderlik Ölçeğinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Değer Bilmezlik	Kadın	90	1.888	0.709	-0.864	0.388
	Erkek	135	1.983	0.878		
Bencillik	Kadın	90	2.953	0.992	-0.166	0.868
	Erkek	135	2.976	1.031		
Çıkarıcılık	Kadın	90	2.044	0.912	-1.607	0.109
	Erkek	135	2.257	1.010		
Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	90	2.633	1.190	-0.210	0.834
	Erkek	135	2.667	1.147		
Toksik Liderlik	Kadın	90	2.380	0.699	-0.872	0.384
	Erkek	135	2.471	0.812		

$p > .05$

Yöneticilerinin değer bilmezlik algıları bakımından kadın (1.888 ± 0.709) ve erkek (1.983 ± 0.878) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)} = -0.864$, $p > 0.05$).

Yöneticilerinin bencillik algıları bakımından kadın (2.953 ± 0.992) ve erkek (2.976 ± 1.031) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)} = -0.166$, $p > 0.05$).

Yöneticilerinin çıkarıcılık algıları bakımından kadın (2.044 ± 0.912) ve erkek (2.257 ± 1.010) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)} = -1.607$, $p > 0.05$).

Yöneticilerinin olumsuz ruhsal durum algıları bakımından kadın (2.633 ± 1.190) ve erkek (2.667 ± 1.147) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)} = -0.21$, $p > 0.05$).

Yöneticilerinin toksik liderlik algıları bakımından kadın (2.380 ± 0.699) ve erkek (2.471 ± 0.812) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)} = -0.872$, $p > 0.05$).

Üçüncü problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 3: Farklı yaş gruplarındaki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Araştırma problemimin çözümlenmesi için Toksik Liderlik ölçeği ve alt boyutlarının bağımlı değişken, yaş grubu değişkenin ise faktör değişkeni olarak tanımlandığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA testi bulguları Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 165. Toksik Liderlik Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
Değer Bilmezlik	25 Yaş ve Altı	111	1.997	0.848	0.687	0.504	-
	26-30 Yaş Arası	71	1.937	0.830			
	31 Yaş ve Üzeri	43	1.826	0.698			
Bencillik	25 Yaş ve Altı	111	2.998	1.020	0.155	0.856	-
	26-30 Yaş Arası	71	2.913	1.146			
	31 Yaş ve Üzeri	43	2.977	0.746			
Çıkarıcılık	25 Yaş ve Altı	111	2.167	0.953	0.782	0.459	-
	26-30 Yaş Arası	71	2.266	1.056			
	31 Yaş ve Üzeri	43	2.030	0.896			
Olumsuz Ruhsal Durum	25 Yaş ve Altı	111	2.656	1.167	0.014	0.986	-
	26-30 Yaş Arası	71	2.665	1.143			
	31 Yaş ve Üzeri	43	2.628	1.206			
Toksik Liderlik	25 Yaş ve Altı	111	2.454	0.760	0.218	0.804	-
	26-30 Yaş Arası	71	2.445	0.835			
	31 Yaş ve Üzeri	43	2.365	0.683			

$p > .05$

Yöneticilerine dair değer bilmezlik algıları bakımından 25 yaş altı (1.997 ± 0.848), 25 ile 30 yaş arası (1.937 ± 0.83), 31 yaş ve üzeri (1.826 ± 0.698) yaş gruplarında olan antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-222)} = 0.687$, $p > 0.05$).

Yöneticilerine dair bencillik algıları bakımından 25 yaş altı (2.998 ± 1.020), 25 ile 30 yaş arası (2.913 ± 1.146), 31 yaş ve üzeri (2.977 ± 0.746) yaş gruplarında olan antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-222)} = 0.155$, $p > 0.05$).

Yöneticilerine dair çıkarıcılık algıları bakımından 25 yaş altı (2.167 ± 0.953), 25 ile 30 yaş arası (2.266 ± 1.056), 31 yaş ve üzeri (2.030 ± 0.896) yaş gruplarında olan antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-222)} = 0.782$, $p > 0.05$).

Yöneticilerine dair olumsuz ruhsal durum algıları bakımından 25 yaş altı (2.656 ± 1.167), 25 ile 30 yaş arası (2.665 ± 1.143), 31 yaş ve üzeri (2.628 ± 1.206) yaş gruplarında olan antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-222)} = 0.014$, $p > 0.05$).

Yöneticilerine dair toksik liderlik algıları bakımından 25 yaş altı (2.454 ± 0.760), 25 ile 30 yaş arası (2.445 ± 0.835), 31 yaş ve üzeri (2.365 ± 0.683) yaş gruplarında olan antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-222)} = 0.218$, $p > 0.05$).

Dördüncü problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 4: Farklı eğitim seviyesindeki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Araştırma problemimin çözümlenmesi için Toksik Liderlik ölçeği ve alt boyutlarının bağımlı değişken, eğitim seviyesi değişkenin faktör değişkeni olarak tanımlandığı bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. T testi bulguları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 176. Toksik Liderlik Ölçeğinin Eğitim Seviyesine Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim	n	\bar{X}	ss	t	p
Değer Bilmezlik	Lise	64	1.930	0.693	-0.177	0.859
	Lisans ve Üzeri	161	1.951	0.860		
Bencillik	Lise	64	2.966	1.081	-0.014	0.989
	Lisans ve Üzeri	161	2.968	0.989		
Çıkarıcılık	Lise	64	2.221	0.869	0.473	0.636
	Lisans ve Üzeri	161	2.153	1.017		
Olumsuz Ruhsal Durum	Lise	64	2.716	1.215	0.506	0.613
	Lisans ve Üzeri	161	2.629	1.143		
Toksik Liderlik	Lise	64	2.458	0.688	0.290	0.772
	Lisans ve Üzeri	161	2.425	0.800		

$p>0.05$

Yöneticilerinin değer bilmezlik davranışlarına dair algıları bakımından lise (1.930 ± 0.693) ile lisans ve üzeri (1.951 ± 0.860) seviyede eğitime sahip antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=-0.177$, $p>0.05$).

Yöneticilerin bencillik davranışlarına dair algıları bakımından lise (2.966 ± 1.081) ile lisans ve üzeri (2.968 ± 0.989) seviyede eğitime sahip antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=-0.014$, $p>0.05$).

Yöneticilerin çıkarıcılık davranışlarına dair algıları bakımından lise (2.221 ± 0.869) ile lisans ve üzeri (2.153 ± 1.017) seviyede eğitime sahip antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=0.473$, $p>0.05$).

Yöneticilerin olumsuz ruhsal durum davranışlarına dair algıları bakımından lise (2.716 ± 1.215) ile lisans ve üzeri (2.629 ± 1.143) seviyede eğitime sahip antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=0.506$, $p>0.05$).

Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarına dair algıları bakımından lise (2.458 ± 0.688) ile lisans ve üzeri (2.425 ± 0.800) seviyede eğitime sahip antrenörler

arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=0.290, p>0.05$).

Beşinci problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 5: Farklı gelir düzeyindeki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Araştırma problemimin çözümlenmesi için Toksik Liderlik ölçeği ve alt boyutlarının bağımlı değişken, gelir düzeyi değişkeninin faktör değişkeni olarak tanımlandığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA testi bulguları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 187. Toksik Liderlik Ölçeği Ölçeğinin Gelir Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Gelir Düzeyi	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
Değer Bilmezlik	1000 TL ve Altı	56	2.036	0.762	2.023	0.135	-
	1001-2500 TL Arası	118	1.990	0.867			
	2501 TL ve Üzeri	49	1.745	0.722			
Bencillik	1000 TL ve Altı	56	3.029	1.073	0.148	0.863	-
	1001-2500 TL Arası	118	2.966	1.057			
	2501 TL ve Üzeri	49	2.922	0.819			
Çıkarıcılık	1000 TL ve Altı	56	2.224	0.964	2.382	0.095	-
	1001-2500 TL Arası	118	2.263	1.036			
	2501 TL ve Üzeri	49	1.910	0.804			
Olumsuz Ruhsal Durum	1000 TL ve Altı	56	2.586	1.148	2.125	0.122	-
	1001-2500 TL Arası	118	2.795	1.157			
	2501 TL ve Üzeri	49	2.404	1.154			
Toksik Liderlik	1000 TL ve Altı	56	2.469	0.741	2.024	0.135	-
	1001-2500 TL Arası	118	2.504	0.825			
	2501 TL ve Üzeri	49	2.245	0.637			

p>.05

Yöneticilerinin değer bilmezlik davranışları konusundaki algıları bakımından 1000 TL altı (2.036 ± 0.762), 1001 ile 2500 TL arası (1.990 ± 0.867) ve 2501 TL üzeri (1.745 ± 0.722) gelir düzeyindeki antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-220)}=2.023, p>0.05$).

Yöneticilerinin bencillik davranışları konusundaki algıları bakımından 1000 TL altı (3.029 ± 1.073), 1001 ile 2500 TL arası (2.966 ± 1.057) ve 2501 TL üzeri (2.922 ± 0.819) gelir düzeyindeki antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-220)}=0.148, p>0.05$).

Yöneticilerinin çıkarıcılık davranışları konusundaki algıları bakımından 1000 TL altı (2.224 ± 0.964), 1001 ile 2500 TL arası (2.263 ± 1.036) ve 2501 TL üzeri (1.910 ± 0.804) gelir düzeyindeki antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-220)}=2.382, p>0.05$).

Yöneticilerinin olumsuz ruhsal durum davranışları konusundaki algıları bakımından 1000 TL altı (2.586 ± 1.148), 1001 ile 2500 TL arası (2.795 ± 1.157) ve 2501 TL üzeri (2.404 ± 1.154) gelir düzeyindeki antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-220)}=2.125, p>0.05$).

Yöneticilerinin toksik liderlik davranışları konusundaki algıları bakımından 1000 TL altı (2.469 ± 0.741), 1001 ile 2500 TL arası (2.504 ± 0.825) ve 2501 TL üzeri (2.245 ± 0.637) gelir düzeyindeki antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2-220)}=2.024, p>0.05$).

Altıncı problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 6: Farklı sayıda belge sahibi antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?

Araştırma problemimin çözümlenmesi için Toksik Liderlik ölçeği ve alt boyutlarının bağımlı değişken, antrenörün belgesinin olup olmaması durumunun ise faktör değişkeni olarak tanımlandığı bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. T testi bulguları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 198. Toksik Liderlik Ölçeğinin Belge Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Belge	n	\bar{X}	ss	t	p
Değer Bilmezlik	Yok	153	1.931	0.839	-0.365	0.715
	Var	72	1.974	0.764		
Bencillik	Yok	153	2.958	1.027	-0.193	0.848
	Var	72	2.986	0.991		
Çıkarıcılık	Yok	153	2.194	0.979	0.495	0.621
	Var	72	2.125	0.974		
Olumsuz Ruhsal Durum	Yok	153	2.660	1.151	0.128	0.899
	Var	72	2.639	1.192		
Toksik Liderlik	Yok	153	2.436	0.774	0.450	0.964
	Var	72	2.431	0.761		

$p>0.05$

Yöneticilerinin değer bilmezlik algısı bakımından belge sahibi olan (1.931 ± 0.839) ve olmayan (1.974 ± 0.764) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=-0.365, p>0.05$).

Yöneticilerinin bencillik algısı bakımından belge sahibi olan (2.958 ± 1.027) ve olmayan (2.986 ± 0.991) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=-0.193, p>0.05$).

Yöneticilerinin çıkarıcılık algısı bakımından belge sahibi olan (2.194 ± 0.979) ve olmayan (2.125 ± 0.974) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t(223)=0.495, p>0.05$).

Yöneticilerinin olumsuz ruhsal durum algısı bakımından belge sahibi olan (2.660 ± 1.151) ve olmayan (2.639 ± 1.192) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t(223)=0.128, p>0.05$).

Yöneticilerinin toksik liderlik algısı bakımından belge sahibi olan (2.436 ± 0.774) ve olmayan (2.431 ± 0.761) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t(223)=0.45, p>0.05$).

Yedinci problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 7: Kadın ve erkek antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Problemimin çözümlenmesi için işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken, antrenörün belgesinin olup olmaması durumunun ise faktör değişkeni olarak tanımlandığı bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. T testi bulguları Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 20. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.S	t (223)	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	90	2.815	1.178	1.614	0.108
	Erkek	135	2.531	1.363		

$p>.05$

İşten ayrılma niyetleri bakımından kadın (2.815 ± 1.178) ve erkek (2.531 ± 1.363) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t(223)=1.614, p>0.05$).

Sekizinci problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 8: Farklı yaş gruplarındaki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Problemin çözümlenmesi için İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin bağımlı değişken, yaş grubu değişkeninin faktör değişkeni olarak tanımlandığı tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. ANOVA testi bulguları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 21. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Yaş Grubuna Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
İşten Ayrılma Niyeti	A. 25 Yaş ve Altı	111	2.895	1.246	7.542	0.001*	C<A ve B*
	B. 26-30 Yaş Arası	71	2.634	1.354			
	C. 31 Yaş ve Üzeri	43	2.016	1.134			

p<.05

İşten ayrılma niyetleri bakımından 25 yaş altı (2.895 ± 1.246), 25 ile 30 yaş arası (2.634 ± 1.354), 31 yaş ve üzeri (2.016 ± 1.134) yaş gruplarında olan antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli farklar bulunmuştur ($F_{(2-222)}=7.42$, $p<0.05$). Post hoc ikili karşılaştırma testleri incelendiğinde 31 ve üzeri yaş grubunda bulunan antrenörlerin işten ayrılma niyetlerinin daha küçük yaştaki antrenörlerden düşük olduğu görülür. Diğer yaş grupları arasında bu bakımdan bir fark saptanmamıştır.

Dokuzuncu problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 9: Farklı eğitim seviyesindeki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Probleminin çözümlenmesi için işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken, eğitim seviyesinin ise faktör değişkeni olarak tanımlandığı bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. T testi bulguları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 22. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Eğitim Seviyesine Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim	n	\bar{X}	ss	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	64	2.844	1.168	1.457	0.147
	Lisans ve Üzeri	161	2.565	1.340		

p>.05

İşten ayrılma niyeti bakımından lise (2.844 ± 1.168) ile lisans ve üzeri (2.565 ± 1.340) seviyede eğitime sahip antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=1.457$, $p>0.05$).

Onuncu problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 10: Farklı gelir düzeyindeki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Problemin çözümlenmesi için İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin bağımlı değişken, gelir düzey değişkeninin faktör değişkeni olarak tanımlandığı tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. ANOVA testi bulguları Tablo 22’de görülebilir.

Tablo 23. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Gelir Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Gelir Düzeyi	n	\bar{X}	ss	F	p	Post Hoc
İşten Ayrılma Niyeti	A. 1000 TL ve altı	56	2.893	1.231	12.037*	0.000*	C<A ve B*
	B. 1001-2500 TL arası	118	2.853	1.349			
	C. 2501 TL ve üzeri	49	1.884	0.924			

*p<.05

Antrenörlerin işten ayrılma niyeti bakımından 1000 TL altı (2.893 ± 1.231), 1001 ile 2500 TL arası (2.853 ± 1.349) ve 2500 TL üzeri (1.884 ± 0.924) gelir düzeyindeki antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır ($F_{(2-220)}=12.037$, $p<0.05$). Farkın kaynağı olan gelir grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Post Hoc ikili karşılaştırma testi bulguları şu şekildedir, 2501 TL ve üzeri gelire sahip antrenörlerin işten ayrılma niyetleri daha az gelirli gruptaki antrenörlerden daha düşük düzeydedir. Diğer gelir grupları arasında bu bakımdan anlamlı bir fark yoktur.

On birinci problem cümlesi şu şekildedir;

Problem cümlesi 11: Farklı sayıda belge sahibi antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma problemimin çözümlenmesi için İşten Ayrılma Niyetinin bağımlı değişken, antrenörün belgesinin olup olmaması durumunun ise faktör değişkeni olarak tanımlandığı bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. T testi bulguları tabloda sunulmuştur.

Tablo 24. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Belge Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Belge	n	\bar{X}	ss	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Yok	153	2.675	1.335	0.521	0.603
	Var	72	2.579	1.219		

p>.05

Antrenörlerin işten ayrılma niyetleri bakımından belge sahibi olan (2.675 ± 1.335) ve olmayan (2.579 ± 1.219) antrenörler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(223)}=0.521$, $p>0.05$)

IV. BÖLÜM

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde, tartışma ve sonuçlar incelenmeye çalışılmıştır. Ancak konu ile ilgili olarak spor bilimleri ulusal alan yazınında daha önce yapılan araştırmalara rastlanamamış olması ve yine spor bilimleri uluslararası alan yazını incelendiğinde çok az sayıda araştırmaya olması nedeniyle elde edilen bulgular diğer bilim alanlarındaki benzer araştırmalar ile tartışılmaya çalışılmıştır.

4.1. Tartışma

Liderlik teorileri, işletmelerde çalışanların performanslarını arttırma ve onlara katkı sağlama amacıyla veya liderin çalışanlarının var olan vizyona nasıl ulaşabileceğini yönünderken; bazı liderler bu durumun dışında davranışlar sergileyerek karanlık tarafını göstermektedirler (Padilla vd., 2007). Lider kelimesi olumlu bir kelime olarak düşünülse de bazı durumlarda olumsuzluk yaratacağı ve bu gibi durumlarda işletmeye zararı olabileceği göz ardı edilmektedir (Tavanti, 2011). İşletmelerde bu gibi olumsuzluk oluşturan durumların getirdiği sonuçlar arasında iş verimliliğinde düşüşler, çalışan iş tatmininde düşüşler, örgüte bağlılığın azalması hatta işten ayrılma isteği gibi durumlar oluşabilmektedir. Çalışanlar toksik bir ortamın olduğu durumlarda bu durumdan kurtulabilmek için işten ayrılma eğilimine yönelebilmektedirler.

Farklı alanlarda daha önceki yapılan araştırmaların literatür taraması yapıldığında;

Maitis ve Özçelik (2004) yaptıkları araştırmada örgütteki karar verme süreçlerinde toksik davranışların etkilerini incelemiş, çalışanların karar verme süreçlerinde toksik davranışların olumsuz yönde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu olumsuz sürecin sonunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olduğu yönünde bir yorumda bulunmuşlardır. Unur ve Pekerşen'in (2017) iş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki ile ilgili yaptığı bir araştırmada örgüt içerisinde var olan iş stresiyle beraber toksik davranışların oluşması çalışanların işten ayrılma niyetlerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yalçınsoy ve Işık'ın (2018) yaptıkları bir araştırmada toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Ayrıca, toksik liderliğin bazı boyutlarının örgütsel bağlılık

ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu bazı boyutlarının ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Taş ve diğerlerinin (2019) araştırmasında da yöneticilerin örgüt içindeki toksik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgüt içi çalışanlardan daha hassas ve kırılgan yapıda olanların toksik davranışlardan daha fazla etkilenip işten ayrılma niyetlerinin bu kişilerde daha fazla olabileceği sonucuna varılmıştır.

Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili daha önceki çalışmalara bakıldığında toksik liderliğin işten ayrılma niyetini arttırdığına yönelik sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmaların önemli sonuçlarından olan toksik liderlik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki anlamlı ilişki bizim çalışmamızın bulgularında da görülmüştür. Bu bakımdan yapılan bu çalışmalar bizim çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Bizim çalışmamızın bulgularına bakacak olursak:

Bu çalışmanın birinci ve ana problem cümlesi olan “*Yöneticilerin toksik davranışları ile antrenörlerin işten ayrılma niyetleri arasında ilişki var mıdır?*” bulgularına bakıldığında çözümlenebilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucunda toksik liderlik özellikleri ve toksik liderliğin dört alt boyutu olan değerbilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu saptanmıştır. Daha açık bir ifadeyle yöneticilerin toksik liderlik özellikleri özel spor salonlarında çalışan antrenörlerin işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda antrenörlerin işte ayrılması halinde spor salonu içerisindeki çalışma hızında düşüşler meydana geleceği söylenebilir. Spor salonlarına bağlı üyeler ile antrenörler arasındaki üye-antrenör ilişkisinin yüksek olduğu söylenmektedir. Üyeler spor salonlarına geldiklerinde antrenörler eşliğinde antrenmanlarını yürütmekte ve ikili diyalog halinde bulunmaktadırlar. Üyelerin spor salonlarına bağlanmasında ve üyelerin sürekliliğinde antrenörlerin payının önemli olduğu söylenebilir. Antrenörlerin işten ayrılması durumunda ona bağlı olan üyelerinin de spor salonundan ayrılması söz konusu olabilir. Bu durumun spor salonunu gelir kaybına uğratabileceği söylenebilir. Bir antrenörün işten çıkması ve yeni antrenörün işe girmesi arasındaki geçen sürede de spor salonunda aksaklıklar meydana gelebilir. Spor salonuna yeni alınan antrenörün işe uyum süresi ve maliyetinin yöneticiye ekstra olarak yansıtacağı bilinen bir durumdur. Toksik davranışlara maruz kaldığı için işten ayrılan bir antrenör olması durumunda, daha sonraki süreçlerde spor salonunda oluşabilecek toksik ortamlardan diğer antrenörler de

etkilenebilir. Bu toksisite ortamının oluşmasından daha önce fark edilerek önlem alınmasının iyi olacağı düşünülmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu ile daha önceki yapılan çalışmalar arasında paralellik olduğu görülmektedir. Bu paralellik doğrultusunda, toksik liderliğin işten ayrılma niyetini artırdığı şeklinde bir yorum yapılabilir.

Kişisel bilgi formu değişkenlerine bağlı problem cümlelerinin yorumu;

İkinci problem cümlesi olan “*Kadın ve erkek antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin çözümlenmesi için yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır ($t_{(223)}=-0.872, p>0.05$). Bununla birlikte, Toksik Liderlik Ölçeği’nden alınan toplam puan ortalamalarına bakıldığında erkek antrenörlerin ($\bar{x}=2.471$) spor salonu yöneticilerinin toksik liderlik davranışları algılama düzeylerinin kadın antrenörlere ($\bar{x}=2.380$) göre daha fazla olduğu söylenebilir. Benzer bir şekilde, Taş ve diğerlerinin (2019) özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada da erkek çalışanların toksik liderlik algısının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Üçüncü problem cümlesi olan “*Farklı yaş gruplarındaki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan ANOVA testi sonucundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır ($F_{(2-222)}=0.218, p>0.05$). Ölçeğin toplam puan ortalamalarına bakıldığında toksik liderlik davranışlarının algılanması bakımından 25 yaş ve altı ($\bar{x}=2.454$) olan antrenörlerin, 26-30 yaş arası ($\bar{x}=2.445$) ve 31 yaş ve üzeri ($\bar{x}=2.365$) olan antrenörlerden daha fazla olduğu bulunmuştur. Ballı (2014) tarafından otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi ile ilgili yaptığı bir araştırmada ise bizim sonucumuzun aksine yaşça daha büyük olan çalışanların toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni, spor ve otel işletmelerinin sektör farklılığından kaynaklanabileceği gibi araştırmada kullanılan ölçeklerin de farklı olmasından kaynaklanabilir.

Dördüncü problem cümlesi olan “*Farklı eğitim seviyesindeki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan T testi

sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır ($t_{(223)}=0.290$, $p >0.05$). Bir başka ifade ile özel spor salonlarında çalışan antrenörlerin lise, lisans veya lisansüstü bir eğitim seviyesinde olmuş olmaları yöneticilerinin sergilemiş olduğu toksik davranışlarını algılama bakımından herhangi bir fark yaratmamaktadır. Eriş ve Arun'un (2020) özel sektörde toksik liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları bir araştırmada da çalışanların eğitim durumuna göre toksik liderlik algılaması yönünden fark saptayamamışlardır. Elde edilen bu benzer sonuçlara göre eğitim seviyesinin toksik liderliğin algılanması bakımından bir fark oluşturmadığı şeklinde yorum yapılabilir.

Beşinci problem cümlesi olan “*Farklı gelir düzeyindeki antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik alguları farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{(2-220)}=2024$, $p>0.05$). Bir başka ifade ile özel spor salonlarında çalışan antrenörlerin gelir düzeyleri yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını algılamaları bakımından bir farklılık yaratmamaktadır. Antrenörlerin gelir düzeylerinin farklı olması toksik davranışların algılanmasında bir faktör olarak görülmemektedir. Analizler sonucu istatistiksel olarak bir fark bulunmasa da toksik liderlik ölçeği toplam puan ortalamaları incelendiğinde “1001-2500 TL” arası kazancı olan antrenörlerin toksik liderlik algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. İzgüden ve diğerlerinin (2016) sağlık sektöründe toksik liderlik davranışları ile ilgili yaptıkları bir araştırmada da farklı gelir düzeyinde olan çalışanların toksik liderlik davranışlarına yönelik algılarında bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu bulgu araştırmamızı destekler niteliktedir.

Altıncı problem cümlesi olan “*Farklı sayıda belge sahibi antrenörlerin yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik alguları farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan T testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır ($t_{(223)}=0.45$, $p>0.05$). Bu sonuç doğrultusunda yöneticinin toksik davranışlarının antrenörlerin farklı birçok antrenörlük eğitimi alarak veya kendi sektöründe tek bir eğitim alarak toksik davranışları algılamasında herhangi bir fark olmadığı görülmektedir. Bir başka ifade ile antrenörlerin daha bilgili ve donanımlı olmaları yöneticinin sergilemiş olduğu toksik davranışları algılamaları açısından bir fark yaratmamaktadır.

Yedinci problem cümlesi olan “*Kadın ve erkek antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan T testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t_{(223)}=1.614, p>0.05$). Bu sonuç doğrultusunda işten ayrılma niyetleri cinsiyet ayrımı olmadan aynı düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışan antrenörlerin işten ayrılma niyetinde bulunmaları kadın veya erkek olması açısından fark göstermemektedir. Özel spor salonu sektörü antrenörlerinin birçok yerde çalışma potansiyelinin olması ve özel ders verme durumlarının çalışmış olduğu spor salonu dışında farklı spor salonlarında da özel derslerini verebiliyor olması işten ayrılma niyetinde cinsiyet farkını ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Acar’ın (2017) örgütsel bağlılık türleri ile işten ayrılma niyeti ile ilgili özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırma da bizim sonucumuzu desteklerde nitelikte olup işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur.

Sekizinci problem cümlesi olan “*Farklı yaş gruplarındaki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(2-220)}=12.037, p<0.05$). Oluşturulmuş olan üç farklı yaş grupları arasında (25 yaş ve altı, 25-30 yaş arası, 31 yaş ve üstü) Post Hoc ikili karşılaştırma testleri yapıldığında 31 yaş ve üzeri yaş grubu antrenörlerinin işten ayrılma niyetlerinin daha küçük yaştaki antrenörlerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Diğer yaş grupları arasında bu bakımdan bir fark saptanamamıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda 31 yaş ve üzeri antrenörlerin daha tecrübeli olması, hayata dair daha fazla sorumlulukların bulunuyor olabilmesi, belli bir yaşa gelmiş olmanın vermiş olduğu özgüven eksikliği, çalışmış olduğu özel spor salonunda belli bir emek sarf etmiş oluşu veya spor salonu içerisinde belli bir potansiyel çevreye sahip oluşu işten ayrılma niyetini azaltıyor olabileceği düşünülmektedir. Genç yaştaki antrenörlerin daha özgüvenli ve girişken olmaları, kendisi için iyi olanı ararken karar süreçlerinde belirsizlikler yaşamaması, tecrübe açısından ileri yaşlardaki antrenörlerden daha geride olmaları vb. gibi durumlar nedeniyle genç yaştaki antrenörlerin işten ayrılma niyetleri daha fazla olabilir. Şahin’in (2011) lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili özel sektörde yaptığı bir araştırmada da yaş ilerledikçe işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Bu da bizim sonucumuzu destekler

nitelikte olup yaş ilerledikçe işten ayrılma niyetinin azaldığı, genç yaşlarda olmanın ise işten ayrılma niyeti açısından belirleyici bir faktör olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Dokuzuncu problem cümlesi olan “*Farklı eğitim seviyesindeki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan T testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır ($t_{(223)}=1.457$, $p>0.05$). Bu sonuç doğrultusunda işten ayrılma niyetinde eğitim seviyesinin herhangi bir farklılık oluşturmadığı, daha eğitilmiş kişiler ile eğitimini çok daha erken sonlandırmış kişilerin işten ayrılma niyetlerinin aynı düzeylerde olduğu söylenebilir. Tolukan ve diğerlerinin (2016) örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ile ilgili cimnastik antrenörleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada da antrenörlerin işten ayrılma niyetleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ulaştıkları bu sonucun bizim bulgularımızı destekler nitelikte olduğu ve eğitim durumunun antrenörlerin işten ayrılma niyetlerinde belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir.

Onuncu problem cümlesi olan “*Farklı gelir düzeyindeki antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F_{(2-220)}=12.037$, $p<0.05$). Farklılığın hangi gruptan/gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc testine göre 2501 TL ve üzeri gelire sahip antrenörlerin işten ayrılma niyetleri daha az gelire sahip antrenörlerin işten ayrılma niyetlerinden daha düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Diğer gelir grupları arasında bu bakımdan anlamlı bir fark görülemediği. Günümüz şartlarında özel sektör alanlarında sabit yüksek gelirli iş sahibi olmak güçleşmiştir. Bu durum özel spor salonlarında da aynı şekilde ilerlemektedir. Antrenörler kendilerini geliştirdikleri kadar gelir düzeyine ulaşmaktadırlar. Gelir düzeyi yüksek bir antrenörün çalıştığı spor salonundan ayrılma niyetinin daha düşük olması beklenen bir durumdur. Ayrılma isteği oluşabilmesi için daha iyi bir teklif söz konusu olması gerekebilir. Gelir düzeyi daha düşük olan antrenörler ise özel spor salonu sektörünün geniş çerçevede olması sebebiyle iş potansiyelinin de yüksek olması ve var olan tekliften daha farklı teklifleri içerebilecek olması işten ayrılma niyetini daha yüksek olmasını destekleyebilir. Özel spor salonu yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının gelir düzeyi yüksek antrenörler üzerinden kabul edilebilir ve göz ardı edilebilme durumu daha düşük gelirli antrenörlerden daha fazla olabileceği öngörülmektedir. Yenihan ve

diğerleri (2014) tarafından iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili özel sektörde yapılan bir araştırmada da farklı gelir düzeylerine sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri de farklılaşmaktadır.

On birinci problem cümlesi olan “*Farklı sayıda belge sahibi antrenörlerin işten ayrılma niyet düzeyleri farklılaşmakta mıdır?*” problem cümlesinin bulgularına bakıldığında çözümlenmesi için yapılan T testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t_{(223)}=0.521$, $p>0.05$). Bir başka ifade ile özel spor salonlarında çalışanların antrenörlük belgesine sahip olup olmaması işten ayrılma niyetlerinde bir farklılık yaratmamaktadır. Spor salonunda çalışan bir personel işten ayrılmaya niyetlendiğinde herhangi bir belgeye sahip olup olmamasının onu etkilemediği ve bu niyetini devam ettirebileceği düşünülmektedir.

4.2. Sonuç

Bu çalışmada, özel spor salonu yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile antrenörlerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, özel spor salonu yöneticilerin toksik liderlik davranışları ile antrenörlerin işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulgularına göre antrenörlerin toksik liderlik algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin bazı değişkenler açısından anlamlı farklar gösterdiği saptanmıştır. Antrenörlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu ve sahip olunan belge sayısına göre toksik liderlik algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, antrenörlerin yaş ve gelir durumunun işten ayrılma niyetlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu bulunmuştur.

Özel spor salonu yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının olması antrenör açısından olumsuz sonuçlar doğurarak işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına neden olduğu görülmektedir. Antrenörün işten ayrılma durumu spor salonu açısından ve yönetici açısından da olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Antrenörün işten ayrılması yöneticinin yeni bir antrenör arayışına girmesi ve yeni işe alınan antrenörün iş ortamına adaptasyonunda geçecek süre zarfında üyelerin fiziksel aktivitelerinin eksik kalması gibi durumlarla karşılaşılabilir. Üyelerin fiziksel aktivitelerinin eksik kalması üyenin motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verip spor salonundan ayrılmasına neden olabilir. Bu durumda spor salonu üye kaybı beraberinde ekonomik açıdan bir sorun yaşayabilir. Spor salonu ikili diyalogların fazla olduğu

yerlerdir. Bu sebepten toksik ortamın oluşmasının önüne geçilmediği takdirde toksik iletişim iş ortamında hızla yayılacak ve örgütün bu durumdan daha fazla etkilenmesine sebep olacaktır. Antrenörlerin yöneticilerinin toksik davranışlarını destekler nitelikte davranmaması ve bu toksik davranışları yöneticilerine beyan etmesi durumunda toksik davranışların ve toksik ortamın oluşmasının önüne geçebileceği düşünülmektedir. Özel spor salonları yöneticilerine yönelik karanlık taraf olan toksik liderlik davranışlarının olumsuz sonuçları yerine liderliğin aydınlık taraflarının olumlu sonuçlarının aktarılması spor salonlarının kalitesinin ve sürdürülebilirliğinin arttırmasında fayda sağlayacaktır. Sonuç olarak, yapılan bu araştırmadan elden edilen bulguların özel spor salonlarına, antrenörler ve yöneticilerine yön göstereceği ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Öneriler

Bundan sonraki araştırmalarda toksik liderlik konusunda çalışacaklara öneriler;

- Araştırmanın grubu, liderlere ek olarak görevlendirilmiş müdür veya baş antrenörler değerlendirilebilir.
- Türkiye geneli bulunan özel spor salonu tesislerinin yöneticileri değerlendirilebilir.
- Yurt dışındaki spor salonları değerlendirilerek yurt içindeki spor salonu yöneticileri ile karşılaştırma yapılabilir.
- Konu daha farklı sportif alanlarda araştırılabilir.
- Özel sektör, federasyonlar, kamu kurumları vb. alanlarda araştırmalar yapılabilir.
- Toksik işletmeye sahip olan işletmeler için toksisitenin genel çaplı durdurulması veya yayılmasının önüne geçmeyi amaçlayan araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar H. (2017). *Örgütsel Bağlılık Türleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Adasal R. (1979). *Yeryüzü Tanrıları, Liderler, Komutanlar ve Kahramanlar Psikolojisi*, Minnetoğlu Yayınları, İstanbul.
- Akgül A. ve Çevik O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Alıcı Y. (2018). *Hemşirelerin Yönetici Hemşirelerinin Hizmetkar Liderliğine İlişkin Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Appelbaum S. H., Iaconi G. D. and Matousek M. (2007). "Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions", *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Appelbaum S. H. and Roy-Girard D. (2007). "Toxins in the workplace: affect on organizations and employees", *Corporate Governance*, 7(1), 17.28.
- Ashforth B. E. (1994). "Petty tyranny in organizations", *Human Relations*. 47(7), 755-778.
- Aslan Z. ve Etyemez S. (2015). "İş Görenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Aşkın H. H. (2014). *Mesleğe Adanmışlık, Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Avcı N. ve Küçükusta D. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Bahaettin M. (1924). *Yeni Türkçe Lügat*, (2. Baskı), Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Bakan İ. (2008). "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki", *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(14), 13-40.
- Bakan İ. ve Yılmaz S. Y. (2019) "Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Ballı E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Başar U. ve Sigrı U. (2016). *İş Yerinde Liderliğin Karanlık Yüzü, 24'üncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul.

- Bayram Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bektas M. and Erkal P. (2015). “Toxicity Behaviors In Organizations: Study Of Reliability And Validity Of Toxic Emotional Experiences Scale”, *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.
- Bhandarker A. and Rai S. (2019). “Toxic Leadership: Emotional Distress and Coping Strategy”, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(1), 65-78.
- Bitirim S. ve Eğinli A. T. (2008). “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Bird J. M. (2010). *Destructive Leadership In The Army; Prescriptions For Change*, United States Army War College.
- Bozkurt Ö. ve Göröl M. (2013). “Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Bozyiğit E. (2018). *Spor Bilimleri Alanında Akademik Yıldırma ve İşyeri Tutumu*, Spor Yayınevi ve Kitabevi, Ankara.
- Bozyiğit E. (2019). “The Importance of Leadership Education in University: Self-Leadership Example”, *International Education Studies*, 12(4), 1-8. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n4p1>
- Bozyiğit E. ve Çetin E. (2018). “Spor Bilimleri Öğrencilerinin Kendi Kendine Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 78-87.
- Brown M. E., Trevino L. K. and Harrison D. A. (2005). “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burns J. M. (1979). “Two Excepts from Leadership” *Educational Leadership*, 36(6), 380-383.
- Burton J. P., Hoobler J. M. and Scheuer L. (2012). “Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise”, *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 271-279.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G. D. and Klesh J. R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members (S.E. Seashore, E.E. III Lawler, P.H. Mirvis and C.Cammann, Eds.), In *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, And Practices*, New York: John Wiley & Sons Inc, 71-138.
- Cemaloğlu N. (2005). “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan durum, Gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.

- Chang C. P. and Chang W. C. (2008). "Internal marketing practices and employees turnover intentions in tourism and leisure hotels", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(2), 161-172.
- Choi J. (2006). "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 24.
- Conger J. A. (1990). "The dark side of leadership", *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Cotton J. L. and Tuttle J. M. (1986). "Employee turnover: A metaanalysis and review With implications for research", *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çarıkcı H. İ., ve Çelikkol Ö. (2009). "İş-Aile Çatılmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), 153-170.
- Çekmecelioğlu H. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Çetin Y. M. (2016). *Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelebi N., Güner A. G. H. ve Yıldız V. (2015). "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çelik C. ve Sünbül Ö. (2008). "Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Clements C. and Washbush J. B. (1999). "The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower Dynamics", *Journal of Workplace Learning*, 11(5), 170-176.
- Coleman J. (1987). "Toward an integrated theory of white-collar crime", *American Journal of Sociology*, 93(2), 406-439.
- Demirel N. (2015). *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Di Genio J. (2002). "The toxic boss", *The Armed Forces Comptroller*, 47(1), 14-19.
- Dilts R. (1996). *Visionary Leadership Skills*, Meta Publications, USA.
- Doğan S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, (2. Baskı), Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğaner S., Kaplan M. ve Oğuz Ö. (2018). "Fitness Merkezlerinin İşletmecilik Sorunları ve Geleceğe Yönelik Planları: Ankara İlinde Nitel Bir Araştırma", *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(4), 246-255.

- Douglas S. C. and Martinko M. J. (2001). "Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression", *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Erdoğan İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Eren E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, (6.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E. (2011). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eriş Y. ve Arun K. (2020). "Toksik Liderliğin Bir Çıktısı Olarak Örgütsel Bağlılık" *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Frost P. J. (2003). *Toxic Emotions At Work*, Harvard Business School Press, Boston.
- Frost P. J. (2004). "Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization", *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Gangel K. O. (2008). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations*, Wipf and Stock Publisher, ABD.
- George M. J. and Jones G. R. (1996). *Organizational Behavior*, Addison: Wesley Publisher, Boston.
- Gerçek M., Elmas Atay S. ve Dünder G. (2015). "Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Gilbert J. A., Carr-Ruffino N., Ivancevich J. M. and Konopaske R. (2012). "Toxic Versus Cooperative Behaviors At Work: The Role Of Organizational Culture And Leadership In Creating Community-Centered Organizations", *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Gillaspie S. M. (2009). *The Impact Of Dark Leadership On Organizational Commitment And Turnover*, (Unpublished Master Thesis), Emporia State University, USA.
- Glad B. (2002). "Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power", *Political Psychology*. 23(1), 1-2.
- Goldman A. (2006). "High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization", *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Goldman A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*, An Imprint of Stanford University Press, California.
- Goleman D. (1999). *Workin With Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing, Londra.
- Gündüz Y. ve Dedekorkut S. E. (2014). "Yıkıcı Liderlik" *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Gürbüz S. ve Bekmezci M. (2012). "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve

- düzenleyicilik rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürpınar G. (2006). *An Empirical Study of Relationships among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günsel M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harris K., Kacmar K. and Zivnuska S. (2007). “An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship”, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harris K. J., Harvey P. and Cast M. (2013). “An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Joint Impacts”, *Journal of Social Psychology*, 153(1), 38-50.
- Hayden J. and Madsen S. R. (2008). “The Influence of Value Perspectives on Prior Plans, Job Satisfaction and Turnover Intentions in Nonprofit Agencies”, *Journal of Business Inquiry*, 7(1), 33-40.
- Heifetz R. and Linsky M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*, Harvard Business School Press, Boston.
- Higgs M. (2009). “The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism”, *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.
- Hogan R. and Hogan J. (2001). “Assessing leadership: a view of the dark side”, *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9(1/2), 40-51.
- Houghton D. J. ve Neck C. P. (2002). “The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership”, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Husted C. (2008). *Systematic Differentiation Between Dark And Light Leaders: Is A Corporate Criminal Profile Possible?*, (Unpublished Doctoral Thesis), Capella University, USA.
- İzğüden D., Eroymak S. ve Erdem R. (2016). “Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 262-276.
- Judge T. A., Le Pine J. A. and Rich B. L. (2006). “Loving Yourself Abundantly: Relationship of The Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
- Kahveci G., Bahadır E. ve Kandemir K. İ. (2019). “Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225-249.
- Karagöz Y. (2016). *SPSS ve AMOS Uygulamaları İstatistiksel Analizler*, Nobel Yayınevi, Ankara.

- Karataş A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kark R. and Dijk D. V. (2007). "Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes", *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528.
- Katz D. and Kahn R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley Publisher, New York.
- Kaya Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaya N. ve Kıran S. (2011). *Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde çalışma yaşamı kalitesi ve etkileyen etmenlerin değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
- Kellerman B. (2004). *Bad Leadership: What It is, How it Happens, Why It Matters*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kellerman B. (2008). *Kötü Liderlik*, (Çev. Kahya, F.), İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Kets de Vries M. F. R. (1999). "What's Playing in the Organizational Theater? Collusive Relationships in Management", *Human Relations*, 52(6), 745-773.
- Kılıç A. (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırbaç M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kızıldağ D. (2015). "Örgütsel Hafıza Kaybını Önlemede İşten Ayrılma Mülakatları: Bir Mülakat Formu Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 181-190.
- Kızıldağ E. (2017). *Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Klagge J. (1997), "Leadership Development Needs of Today's Organizational Managers", *Leadership & Organization Development Journal*, 18(7), 355-362.
- Koçel T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kumartaşlı M. ve Atabaş E. G. (2014) "Spor Merkezi Fitness Salonu Kullanan Bireylerin Beklentilerinin Değerlendirilmesi", *Uluslararası Bilim, Kültür ve Spor Derneği*, 2(1), 898-904.
- Kusy M. and Holloway E. (2009). *Toxic Workplace*, CA: Jossey Bass, San Francisco.
- Lipman-Blumen J. (2005a). "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions", *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.

- Lipman-Blumen J. (2005b). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them*, Oxford University Press, New York.
- Lubit R. (2004). "The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing with Difficult Personalities", *Ivey Business Journal*, 68(4), 117-128.
- Macklem K. (2005). The Toxic Workplace.
<https://archive.macleans.ca/article/2005/1/31/the-toxic-workplace> (18.01.2019).
- Maitlis S. and Ozelik H. (2004). "Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making", *Organization Science*, 15(4), 375-393.
- Malik S. M., Sattar. S., Younas S. and Nawaz, K. M. (2018). "The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.
- Manz C. C. and Sims H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective, *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz C. C. (1986). "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- McCleskey J. A. (2013). "The Dark Side of Leadership: Measurement, Assessment and Invention", *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35-53.
- Neck C. P. and Houghton J. D. (2006). "Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Nelson E. and Hogan R. (2009). "Coaching on The Dark Side", *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 9-21.
- Offermann L. R. (2004). "When Followers Become Toxic", *Harvard Business Review*, 82(1), 54-60.
- Özdamar K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme*, Nisa Yayınevi, Eskişehir.
- Padilla A., Hogan R. and Kaiser R. B. (2007). "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Poyraz K. ve Kama B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Reed G. E. (2004, July-August). "Toxic Leadership", *Military Review*, 67-71.
- Reyhanoğlu M. ve Akın Ö. (2016). "Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

- Sabuncuoğlu E. T. (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.
- Schmidt A. A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*, (Unpublished Master Thesis), University of Maryland, College Park.
- Schyns B. and Schilling J. (2013). “How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Solmaz B. (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu, Türkiye’deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*, Tablet Yayınları, Konya.
- Şahin F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288
- Şahin F. (2012). “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şimşek M. Ş. ve Aslan Ş. (2012). “Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 414-454.
- Szilagyi A. (1990). *Organization Behaviour and Performance*, Harper Collins Publisher, New York.
- Tabachnick B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Takala T. (2010). “Dark Leadership, Charisma and Trust” *Psychology*, 1(1), 59-63.
- Taş M. A., Akdemir H. ve Çicek H. (2019). “Toksik Duygu Deneyimleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Psikolojik Kırılganlığın Düzenleyici Etkisi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 98-113.
- Tavanti M. (2011). “Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to deal with Them”, *Human Resource Management (HRM)*, 6(83), 127-136.
- Timur P. U., Timur Ö. B., Şahin C. K., Dağistanlıoğlu C., Çalt Ö. ve Pektaş O. S. (2011). “Çankırı Kenti Spor Alanlarının Yeterliliği Üzerine Bir Araştırma”, *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 1(8), 81-92.
- Tepper B. J. (2000). “Consequences of Abusive Supervision”, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper B. J. (2007). “Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”, *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tiryaki A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tolukan E., Şahin Y. M. ve Koç M. (2016). “Cimnastik Antrenörlerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *Electronic Turkish Studies*, 11(8), 377-398.
- Turan A. (2017). *Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tüzün K. İ. (2007). “Antecedents of Turnover Intention Toward a Service Provider”, *The Business Review*, 8(2), 128.
- Uğurluoğlu Ö. (2010). “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 175-191
- Unur K. ve Pekerşen Y. (2017). “İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uysal Ş. A. (2012). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzunbacak H. H. ve Uzun S. (2019). “Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211–219.
- Watrous K. M., Huffman A. H. and Pritchard R. D. (2006). “When Coworkers and Managers Quit: The Effects of Turnover and Shared Values on Performance”, *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126.
- Wells J. E. and Peachey J. W. (2011). “Turnover intentions: do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?”, *Team Performance Management*, 17(1/2), 23-40.
- Whicker M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*, CT: Quorum Books, Wesrport.
- Williams D. F. (2005). *Toxic Leadership in The U.S. Army*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Army War College, USA.
- Wilson B. (2006). How to Avoid Toxic Communication, <http://www.hrnguide.net/canada/communication/toxiccommunication.htm> (15.08.2019)
- Wilson-Starks K. Y. (2003). “Toxic Leadership” www.transleadership.com (13.02.2019)
- Varol F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yalçınsoy A. ve Işık M. (2018). “Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.
- Yenihan B., Mert Ö. ve Çiftiyıldız K. (2014). “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.

- Yıldız G. (2010). “Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Kayseri İl Merkezinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 155-178.
- Yılmaz C. ve Ceylan A. (2016). *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yukl G. (1989). *Leadership in Organizations*, (7th Eds), Prentice Hall, New Jersey.
- Zagross H. and Jamileh Z. (2016). “Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers”, *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.

EKLER

Ek-1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı;

Bu araştırma, özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için hazırlanmış bilimsel bir çalışmadır. Bu çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için ölçek maddelerinin eksiksiz olarak doldurulması gerekmektedir. Araştırmadan elde edilen veriler akademik bir alanda bilimsel yöntemler kullanılarak değerlendirilecektir. Gizlilik prensibi gereği kimliğiniz ile ilgili bilgi belirtmeniz gerekmektedir. Vereceğiniz yanıtların samimiyeti çalışmanın geçerliliği açısından önem arz etmektedir.

Zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Dr. Öğretim Üyesi Elif BOZYİĞİT

Pamukkale Üniversitesi, Spor Yönetimi Anabilim Dalı

Spor Yöneticiliği Bölümü Öğretim Üyesi

Onur GÜZELYURT

Pamukkale Üniversitesi, Spor Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2. Yaşınız:

..... (örn: 25)

Lütfen doğum yılınızı yazınız

3. Eğitim durumunuz:

Lise

Lisans

Lisansüstü

Diğer (Belirtiniz) (ilköğretim vb.)

Lütfen en son mezun olduğunuz okulu yazınız.

4. Spor salonunuzdan aldığımız sabit gelir düzeyinizi yazınız?

..... TL (örn: 1500TL)

5. Sahip olduğunuz belgeler nelerdir?

Fitness

Wellness

Reformer

Spinning

Diğer (Belirtiniz)

Ek-2. Toksik Liderlik Ölçeği

Salon Yöneticim		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
2	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.					
3	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.					
4	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
5	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.					
6	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.					
7	Çalışanlarına pek değer vermez.					
8	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					
9	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.					
10	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.					
11	İletişimi emirler şeklindedir.					
12	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
13	Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
14	Spor salonunun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.					
15	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.					
16	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.					
17	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
18	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
19	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
20	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.					
21	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
22	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.					
23	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					
24	Terfi/makam en önemsedığı şeydir.					
25	Kişisel çıkarlarını önde tutar.					
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.					
27	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.					
28	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.					
29	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.					
30	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.					

Ek-3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Hali hazırda kendime yeni bir iş arıyorum.					
2	En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.					
3	Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.					

Ek-4. Çevrim İçi Gönderilen Kişisel Bilgi Formu Örneği



Özel Spor Salonlarında Çalışan Antrenörler Üzerine Bir Araştırma

Değerli Katılımcı;

Bu araştırma, özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için hazırlanmış bilimsel bir çalışmadır. Bu çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için ölçek maddelerinin eksiksiz olarak doldurulması gerekmektedir. Araştırmadan elde edilen veriler akademik bir alanda bilimsel yöntemler kullanılarak değerlendirilecektir. Gizlilik prensibi gereği kimliğiniz ile ilgili bilgi belirtmeniz gerekmemektedir. Vereceğiniz yanıtların samimiyeti çalışmanın geçerliliği açısından önem arz etmektedir.

Zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Dr. Öğretim Üyesi Elif BOZYİĞİT
Pamukkale Üniversitesi, Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Spor Yöneticiliği Bölümü Öğretim Üyesi

Onur GÜZELYURT
Pamukkale Üniversitesi, Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz *

- Kadın
- Erkek

2.Yaşınız *

Kısa yanıt metni

Doğum Yılı

Kısa yanıt metni

Ek-5. Çevrim İçi Gönderilen Toksik Liderlik Ölçeği Örneği

TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ankette salon yöneticilerinizin tutumlarını yansıtan ifadeler vardır. Bu ifadeleri dikkatlice okuyarak yöneticilerinizin özelliklerini hangi düzeyde yansıttığını belirtiniz.

1.Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

2.İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

3.Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

4.Çalışanlarını halk nazarında küçültür. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

5.Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır *

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Ek-7. Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Kullanım İzni



sait <sgurbuz_99@yahoo.com>

Alıcı: ben ▾

Sevgili Onur,
Bahse konu ölçeği kullanabilirsin.
Başarılar dilerim.

8 Oca 2019 Sal 08:42 ☆ ↶ ⋮

Prof. Dr. Sait GURBÜZ
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi/Social Sciences University of Ankara
Siyasal Bilimler Fakültesi/Faculty of Political Sciences
İşletme Bölümü/Department of Business
06030 Ulus, Altındağ, Ankara
+90 312 596 45 89

“ Öğreniyorsanız varsınız ”



Ankara **Sosyal Bilimler** Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi
Social Sciences University of Ankara, Lifelong Learning Center

Hükümet Meydanı No 2
Ulus- Ankara / TURKEY

Tel: +90 312 596 45 88

6 Oca 2019 Paz 14:21 ☆ ↶ ⋮



nurcelebi <nurcelebi@marmara.edu.tr>

Alıcı: ben ▾

Ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar. Prof.Dr. Nurhayat çebebi

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Onur Güzelyurt

Doğum Yeri ve Tarihi: Hatay/Antakya - 22.11.1994

İletişim Bilgileri:

Telefon: 0531 367 7376

E-mail: onurguzelyurt@gmail.com

Eğitim:

Lisans: 2013-2017: Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi – Spor Yöneticiliği

Pedagojik Formasyon: 2016-2017 Adnan Menderes Üniversitesi Öğretmenlik Pedagojik Formasyon Eğitimi

Yüksek Lisans: 2017-2020: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Sertifikalar:

Herkes İçin Spor Federasyonu Wellness 2. Kademe Antrenörlük Belgesi

Türkiye Vücut Geliştirme, Fitness ve Bilek Güreşi Federasyonu 1. Kademe Antrenörlük Belgesi

Aykalder ISO 9001-2015 Temel Eğitim Sertifikası

Aykalder ISO 9001-2015 İç Denetçi Sertifikası