

Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma

A Research on The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Commitment and Intention To Leave

Ayhan YALÇINSOY*

Metin IŞIK**

Öz

Bazı liderlik türlerinin olumsuz yanlarının biraraya geldiği liderlik türüne toksik (zehirli) liderlik denilmektedir. Toksik karakterli liderlerin örgütleri ve işgörenleri üzerinde birçok olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu olumsuz etkiler işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin de artması şeklinde sonuçlanabilmektedir. Bu doğrultuda araştırmamızın amacı uygulamanın yapıldığı örgütteki liderin toksik liderlik düzeyinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin yanı sıra, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbiriyle olan etkileşim düzeylerini tespit etmektir. Çalışmanın evrenini Bitlis ilinde faaliyet gösteren üç tekstil işletmesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya veri toplamak amacıyla anket formu yöntemi kullanılmış olup, örneklem seçiminde kolayda örneklem yoluna gidilmiştir. Elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, 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.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

Abstract

Toxic leadership is a leadership that the negative aspects of some leadership types come together. Toxic character leaders will have negative impacts on organizations and employees. Accordingly, it is evaluated that the level of organizational commitment of the employees will decrease and the intention to leave the work will increase. The aim of this research is to examine the level of toxic leadership of the organization leader in which the research is conducted, the assessment of employees' organizational commitment and intent to leave, as well as the level of interaction between the concepts of toxic leadership, organizational commitment and intent to leave the job. Population of the study constitutes the employees of three textile companys operating in the province of Bitlis. Survey form method was used in order to collect data for the research and convenience sampling method used in selecting the sample. The obtained data were subjected to correlation and multiple regression analysis in the direction of the research purpose. As a result of the research, significant relationships were found between subscales of toxic leadership and organizational commitment and intention to leave work. In addition, some dimensions of toxic leadership were found to have significant effects on organizational commitment and intention to leave work, and some dimensions did not have any influence.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Commitment, Intention to Leave

Giriş

Liderlik olgusu işletme bilimi alanın yazınında pek çok araştırmaya konu olmuş ve çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Lider kavramına yapılan tanımlara bakıldığında genellikle *izleyicileri belirli bir amaca ulaştıran kişi* şeklinde ortak bir temanın olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, belirli bir izleyici grubunu iş hayatında veya sosyal hayatta belirli bir amaç etrafında bir araya getiren, amaçların gerçekleşmesi noktasında bütün süreçleri planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönlendiren ve denetleyen kişi olarak lider olarak tanımlanabilir. Liderin kişilik özelliklerinin yanı sıra iş hayatında sergileyeceği liderlik tipi, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları, işten ayrılma veya kalma niyetleri, performansları, iş memnuniyet düzeyleri gibi pek çok davranışsal ve psikolojik durumları üzerinde önemli bir etken olabilmektedir. Çünkü liderlerde normal bir insan gibi duyguları olan bir beşerî varlık olduğundan kendilerinden her koşulda rasyonel davranmaları beklenemez.

*Dr., Dicle Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, ayhanyalcinsoy@gmail.com

** Dr. Öğr. Üy., Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, imetin@beu.edu.tr

Değişen çevresel koşullar, yüksek rekabet ortamı, iş yükü, liderin/yöneticinin olumsuz tutum ve davranışları gibi faktörlerle her geçen gün işgörenler üzerinde bir baskı oluşmakta ve işgörenler bir şekilde bu faktörlerden olumsuz olarak etkilenmektedir. Liderlerin yönetim anlayışı çalışanların tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde, moral ve verimliliklerinin yüksek olmasında büyük bir öneme sahiptir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 443). Literatürde değer merkezli liderlik, dönüştürücü liderlik, etik liderlik, demokratik liderlik ve otantik liderlik gibi işgörenler üzerinde olumlu etkiye sahip liderlik yaklaşımlarının yanı sıra, otoriter liderlik, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, istismarcı liderlik ve toksik liderlik gibi bazı liderlik türlerinin de çalışma hayatında işgörenler üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu pek çok araştırmada incelenmiştir. Çalışanlara yönelik zorba, narsist, yıkıcı, zehirleyici gibi olumsuz eylemlerde bulunan liderlik tipi toksik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu liderlik türünde, çalışanlar lider tarafından otorite ile bastırılma, yıldırılma ve rahatsız edilmekte, kötü niyetli uygulamalar ile tehdit edilmektedir.

Toksik liderlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde; Kırbaç (2013) tarafından eğitim örgütlerinde toksik liderlik, Çelebi ve arkadaşları (2015) tarafından toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi, Reyhanoğlu ve Akın (2016) tarafından toksik liderlik ve örgütsel sağlık ilişkisi, son olarak, Çetinkaya (2017) tarafından okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri olan ilişkisini ele aldıkları çalışmalar bulunmaktadır. Literatürde toksik liderliğin olumsuz pek çok özelliğine değinilmiş olmasına rağmen davranışsal açıdan çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini konu alan araştırmalara rastlanılmamıştır. Ayrıca, pek çok araştırmanın eğitim örgütlerinde yapıldığından araştırmamızda özel sektör çalışanları konu alınmıştır. Bu bağlamda araştırmamızın amacı toksik liderlik özelliğine sahip liderlerin işgörenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığını inceleyecektir.

Toksik Liderlik

Liderlik kavramı yönetim alan yazınında geniş bir yer bulmuştur. Doğrudan insan ilişkileri ile ilgili olduğundan üzerinde çok durulan liderlik teorileri üyelerinin moralleri ve verimliliklerine nasıl olumlu katkıda bulunacağı veya liderlerin takipçilerini kendi hedeflerine nasıl yönlendirileceğini açıklamaya çalışmaktadır. Oysa zararlı davranışlarda bulunan liderlerin de olduğu aşikârdır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 444).

Liderlerin bazı davranışları üyelerini olumsuzluğa, verimsizliğe, yıldırmaya yönlendirmektedir. Özellikle örgütün en tepesinde uzun yıllar yöneticilik yapan liderler, bütün yetkilerin kendi toplanması ile birlikte kendine aşırı güvenme, başkalarını dinlememe, değerlendirmeden ve aşırı bir öz güvenle hızlı karar verme, çevresinin düşmanla sarılı olduğuna ve her şeyin kendi kontrolünde olması gerektiğine inanırlar. Yazında Hubris sendromu olarak geçen bu durum örgütler için zararlı ve yıkıcı bir zehirdir (Koçel, 2014, s. 676).

Toksik (zehirli) liderlik yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, narsist liderlik, kaba-zorba liderlik gibi olumsuz özellikler barındıran liderlik türlerinden olumsuz özellikleri barındırmaktadır (Özer ve diğ., 2017; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Schmidt (2008, s. 4-5)'e göre toksik liderler, çalışanların refahını önemsemeyen hatta refahlarını göz ardı eden, genellikle kendileriyle ilgilenen, başkaları için empati ya da duyarlılıktan yoksun, tehdit veya otorite ile çalışanları bunaltan ve bu şekilde kendilerine boyun eğmelerini sağlayan kendi ilgilerine odaklı başkalarını önemsemeyen narsist kişilerdir. Lipman-Blumen (2005, s. 29)'na göre toksik liderlik işgörenlerin kişiliği üzerine ciddi ve etkileyici baskı oluşturan bir tür zehirdir. Toksik liderler astlarını düşünmez, olumsuz örgüt iklimi oluşturur ve kendi çıkarları ile güdülenirler. Toksik liderler sorgulayan ve eleştiren işgörenleri istemezler ve üst kademelere geçmelerini engellerler (Çelebi ve diğ., 2015, s. 250).

Zehirli liderler art niyetli, uyumsuz, hoşnutsuz ve zararlı olurlar. Yetersizliklerini gizleyip, çevresindekileri aldatarak ve rakiplerini ezip geçerek başarıya ulaşırlar. Ayrıca toksik liderler, alaycı, hilekâr, ahlaksız, yalancı, güvenilmez, ikiyüzlü, doyumsuz, kendi çıkarlarını takipçilerinin faydasından önde tutan, aşırı enaniyetleri nedeniyle eksik taraflarının fark etmeyen ve bu nedenle kendini yenileyemeyen, kibrinden dolayı kişisel hatalarını göremeyen, korkaklığından dolayı önemli kararlar alamayan ve tutum ve davranışlarının başkaları üzerinde oluşturacağı sonuçları önemsemeyen (Başar ve diğ., 2016, s. 67) kişilik özelliklerine sahiptirler.

Toksik liderler yapıcı eleştiriyi kabul etmeyen, liderlerin yargılanması ve davranışlarının sorgulanmasından ziyade onaylanmasını öğreten ve bu olumsuzluklarla ciddi zararlara neden olan yöneticilerdir. Wilson-Starks (2003, s. 2) toksik liderlerin çalışanları ödüllendirdikleri ve iş rollerinde terfi ettirdiklerini ancak eleştirel düşüncüyü ve sorgulama becerilerini kısacası zihinsel kaynaklarını daha çok kullanan çalışanları karar verme ve etki konumlarından çıkarttıklarını ifade etmiştir.

Toksik liderler çalışanların insan olduklarını unutup sadece onları kendisi için çalışan makineler olarak görmekte ve öyle davranmaktadırlar. Oysa sosyal bir varlık olan insanın para ve makamdan daha ziyade öz değerleri daha önemlidir. Bu nedenle insana değer vermeyen toksik liderlerin bulunduğu örgütlerde işgörenlerin sadakatlerinin azalacağı, verimliliklerinin düşeceği, işten ayrılmaların artacağı söylenebilir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bir bireyin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşme düzeyi ve bu organizasyonla olan ilişkisinin görece gücüdür. İşgörenin çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi sonucu örgütte kalmaya devam etme arzusu (Gürbüz, 2006, s. 58) örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık bireyin örgütüne olan bağından dolayı sergilediği davranışsal eylemlerdir (Boylu ve diğ., 2007, s. 56). Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı sadık olmaları ve çalıştıkları kurumun başarılı olması için göstermiş olduğu gayrettir. Örgüte bağlılık tutumu, yaş, değişkenler ile belirlenmektedir. Mowday ve çalışma arkadaşları örgütsel bağlılık kavramının en az üç faktörle karakterize edilebileceğini belirtmişlerdir: 1) örgütün amaç ve değerlerinin saf bir şekilde kabulüne yönelik güçlü bir inanç; 2) örgüt adına büyük gayret sarf etmek istemek; ve 3) örgüte üye olabilmek için güçlü bir istek (Mowday ve diğ., 1979, s. 4).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda işgören performansının, iş tatmininin, örgütsel verimliliğin arttığı ve devamsızlığın, çalışan devir oranının azaldığı söylenebilir (Erdem, 2007, s. 67). Çalıştığı kuruma bağlılık hisseden işgörenler kurumun amaç ve değerlerine inanırlar, verilen emirleri yerine getirirler ve kendilerinden beklenenleri gönüllü olarak yerine getirirler. Ayrıca bu işgörenler kurumun amaçlarının istenildiği gibi sonuçlanması için kendisinden beklenenin üzerinde bir gayret sarf ederler ve kurumda kalmada kararlıdırlar. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan işgörenler içsel olarak güdülenirler. Başkaları tarafından denetlenmekten çok yaptıkları işten ve elde ettikleri başarılı sonuçtan dolayı motive olurlar (Balay, 2000, s. 3).

İşten Ayrılma Niyeti

Genel olarak işgörenin iş yerinden gönüllü ya da istekli bir şekilde ayrılması işten ayrılma olarak tanımlanmaktadır. Ayrılma genellikle belirli bir süreç izleyerek gerçekleşir. Bu süreç işgörende oluşan işten ayrılma niyeti ile başlar ve en önemli aşamadır. İşgörenler, kendileri ve örgütleri için gelecekteki muhtemel başarılarına göre kıyaslama yaparak beklenen başarının düşük olması durumunda örgüt dışında başka iş fırsatları aramaya başlayabilmektedir. İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışından önceki bir adım olarak kabul edilebilir. Yetenekli iş gücünü kaybetme, işe alım maliyetleri, yüksek personel devir oranının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz etkilemesi gibi olumsuzluklar işten ayrılma niyetinin

yüksek olduğu örgütlerde yaşanabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010, s. 153). Yapılan araştırmalar (Barron ve West, 2005; Collins ve diğ., 2000; Kim ve Barak, 2015; Lambert ve diğ., 2004; Onay ve Kılıcı, 2011; Özbağ ve diğ., 2014) işten ayrılma niyetinin, iş yükü, sosyal destek eksiliği, iş karakteristikleri ve tükenmişlik, iş-aile çatışması, iş stresi, maaştan memnuniyetsizlik veya düşük ücret, lider üye etkileşimi ve yönetsel destek gibi çeşitli faktörlerle ilişkili olabileceğini belirtmektedir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu çalışmanın amacı, Bitlis ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların Toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın ana kütesini Bitlis ilinde faaliyet gösteren üç tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Örneklemi ise, araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 178 çalışan temsil etmektedir. Araştırmada yapılandırılmış soru formu yöntemi kullanılmış olup kolayda örneklem yoluna gidilmiştir. Araştırmada hedef kitleye 300 anket formu dağıtılmış ve geri dönen 178 anket formu üzerinden analizler yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %59'dur. Seçilen örneklemin evrenin bütün özelliklerini yansıtacağı ve sorulara cevap veren katılımcıların gerekli özen ve dikkati gösterdikleri varsayılmıştır. Literatür taraması sonucunda toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Toksik liderliğin (**H_{1a}**: Değer Bilmezlik), (**H_{1b}**: Çıkarıcılık), (**H_{1c}**: Bencillik), (**H_{1d}**: Olumsuz Ruhsal Durum) alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Toksik liderliğin (**H_{2a}**: Değer Bilmezlik), (**H_{2b}**: Çıkarıcılık), (**H_{2c}**: Bencillik), (**H_{2d}**: Olumsuz Ruhsal Durum) alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Toksik liderliğin (**H_{3a}**: Değer Bilmezlik), (**H_{3b}**: Çıkarıcılık), (**H_{3c}**: Bencillik), (**H_{3d}**: Olumsuz Ruhsal Durum) alt boyutları örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahiptir.

H₄: Toksik liderliğin (**H_{4a}**: Değer Bilmezlik), (**H_{4b}**: Çıkarıcılık), (**H_{4c}**: Bencillik), (**H_{4d}**: Olumsuz Ruhsal Durum), alt boyutları işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir.

Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmada, demografik özellikleri belirlemek üzere yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve iş tecrübesi değişkenler yapılandırılmış formu aracılığıyla katılımcılara yöneltilmiştir. Anket formunda 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Toksik Liderlik Ölçeği: Çalışanların Toksik Liderlik algı düzeylerini ölçmek için Çelebi ve arkadaşlarının (2015) Schmidt (2008) tarafından geliştirilen "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Doğrulanması" ölçeğini temel alarak geliştirdikleri ve değer bilmezlik (11 madde), çıkarıcılık (9 madde), bencillik (5 madde) ve olumsuz ruhsal durum (5 madde) olmak üzere dört alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı; değer bilmezlik (.938), çıkarıcılık (.936), bencillik (.807) ve olumsuz ruhsal durum (.890) olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen bağlılık ölçeğinden örgütsel bağlılıkla ilgili üç ifade alınmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0,919 olarak bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetleri düzeylerini belirlemek için Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen ve üç sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0,851 olarak bulunmuştur.

Araştırmada yararlanılan üç ölçek türü için çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Verilerin Analizi

Skewness ve Kurtosis testi yapılarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerine bakılmıştır. Her üç ölçeğinde Skewness (0,729) ve Kurtosis (-0,748) değerleri +1 ve -1 aralığında olduğu yani normal dağılım sergilediği tespit edilmiş ve parametrik test tekniklerinin uygulanması kararlaştırılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmış olup, istatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev unvanı ve çalışma süresi sorularına verdikleri cevaplar ve sayıları frekans ve yüzde analizi yapılarak yorumlanmıştır.

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunu %53,9 (96) ile erkekler, %58,4 (104) ile bekarlar, %37,6 (67) ile lise mezunları, %39,3 (70) ile 24-29 yaş aralığındakiler ve %43,3 (77) ile 1 yıldan az iş tecrübesine sahip olanlar oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğu erkek, lise mezunu, 24-29 yaş aralığında ve 1 yıldan az iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Sayı	%	Değişkenler	Sayı	%
Cinsiyet			Yaş		
Kadın	82	46,1	18-23	52	29,2
Erkek	96	53,9	24-29	70	39,3
Medeni Durum			30-35	38	21,3
Evli	74	41,6	36-41	12	6,7
Bekar	104	58,4	42 ve Üzeri	6	3,4
Eğitim Durumu			İş Tecrübesi		
İlköğretim	45	25,3	1 Yıldan Az	77	43,3
Lise	67	37,6	1-3 yıl arası	55	30,9
Ön lisans	36	20,2	4-6 yıl arası	26	14,6
Lisans ve Üzeri	30	16,9	7 yıl ve üzeri	20	11,2
Toplam	178	100,0	Toplam	178	100,0

Ölçeklere yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktör yükleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Toksik liderlik değişkeninin alt boyutlarını ölçmeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ilgili değerler; KMO=0,868; Bartlett’s $X^2=342,639$; $p < 0,05$ şeklinde olduğu ve toksik liderliğin dört boyutlu bir yapıda olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarının toplam açıkladığı varyansın %62,433 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninin faktör analizi değerleri; KMO=0,736; Bartlett’s $X^2=391,660$; $p < 0,05$, açıklanan toplam varyans %85,774 ve işten ayrılma niyeti değişkeninin faktör analizi değerleri; KMO=0,717; Bartlett’s $X^2=253,286$; $p < 0,05$, açıklanan toplam varyans %78,272 şeklinde bulunmuştur.

Tablo 2: Faktör Analizi

	Toksik Liderlik Alt Boyutları				Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
	Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencilik	Olumsuz Ruhsal Durum		
DB8	,888					
DB4	,871					
DB7	,852					
DB5	,819					
DB1	,807		,401			
DB9	,800					
DB11	,796					
DB10	,767	,511				
DB3	,752					
DB6	,688					
DB2	,628					
C8		,869				
C6		,856	,434			
C1		,853				
C2		,851				
C4		,830		,409		
C3		,799				
C5		,787				
C7		,786				
C9		,746				
B1			,799			
B2			,796			
B3			,788			
B4			,781			
B5			,754			
ORD2				,873		
ORD1				,838		
ORD4				,830		
ORD3				,829		
ORD5				,792		
OB2					,949	
OB1					,921	
OB3					,908	
IAN2						,913
IAN3						,886
IAN1						,854

DB: Değer Bilmezlik, **C:** Çıkarıcılık, **B:** Bencilik, **ORD:** Olumsuz Ruhsal Durum, **OB:** Örgütsel Bağlılık, **IAN:** İşten Ayrılma Niyeti

Toksik liderlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ile toksik liderliğin alt boyutlarından değer bilmezlik ($r=-0,326$ $p<0,001$) arasında zayıf ve negatif yönlü, çıkarıcılık ($r=-0,252$ $p<0,001$) ve olumsuz ruhsal durum ($r=-0,250$ $p<0,001$) arasında oldukça zayıf ve negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuca göre katılımcıların liderlerine/yöneticilerine yönelik değer bilmez, çıkarıcı ve olumsuz ruhsal durum algı düzeyleri yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının azalacağı söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti ile toksik liderliğin alt boyutlarından değer bilmezlik ($r=0,369$ $p<0,001$), çıkarıcılık ($r=0,284$ $p<0,001$), olumsuz ruhsal durum ($r=0,435$ $p<0,001$) arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlara göre katılımcıların yöneticilerine yönelik değer bilmez, çıkarıcı ve olumsuz ruhsal durum algı düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin de artacağı söylenebilir.

Tablo 3: Toksik Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6
(1) Değer Bilmezlik	(.938)					
(2) Çıkarıcılık	0.865	(.936)				
(3) Bencillik	0.602	0.722	(.807)			
(4) Olumsuz Ruhsal Durum	0.623	0.680	0.524	(.890)		
(5) Örgütsel Bağlılık	-0.326	-0.252	-0.061	-0.250	(.919)	
(6) İşten Ayrılma Niyeti	0.369	0.284	0.071	0.435	-0.623	(.851)

$p < 0.001$

Korelasyon analizi sonucunda;

- Toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın bu sonucuna göre **H_{1a}** ve **H_{2a}** hipotezleri kabul edilmiştir.

- Çıkarıcılık ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuş; **H_{1b}** ve **H_{2b}** hipotezleri kabul edilmiştir.

- Bencillik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından **H_{1c}** ve **H_{2c}** hipotezleri reddedilmiştir.

- Olumsuz ruhsal durum ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuş; **H_{1a}** ve **H_{2a}** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 2’de belirtilen korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında genel olarak istatistiki açıdan belli ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bu durum örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde toksik liderliğin ne ölçüde etkisi olduğunu belirlemek için çoklu regresyon analizinin yapılmasını temellendirmektedir. Bu bağlamda toksik liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve yapılan analizler aşağıda Tablo 4’ ve Tablo 5’te belirtilmiştir.

Tablo 4: Toksik Liderlik Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Nedenlik İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	B	S.S.	β	p	R ²	F	P (Model)
Model 1 Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					0.146	7,372	0,000
Sabit	4,289	0,287					
Değer Bilmezlik	-0,420	0,153	-0,386	0,007			
Çıkarıcılık	-0,002	0,178	-0,002	0,992			
Bencillik	0,292	0,122	0,245	0,018			
Olumsuz Ruhsal Durum	-0,150	0,006	-0,137	0,158			

Tablo 4’te belirtilen modelin istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,000$ düzeyinde) olduğu görülmektedir. Model 1’de, örgütsel bağlılığın %15’inin toksik liderlik alt boyutları değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum tarafından açıklandığı söylenebilir. Model 1’in sonucuna göre; toksik liderliğin değer bilmezlik ($B = -0,420$; $p = 0,007$) boyutunun

örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Bu durumda, değer bilmezlik arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır denilebilir. Yine Model 1' göre toksik liderliğin bencillik alt boyutunun ($B=0,292$; $p= 0,018$) örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir etkileşime sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre bencillik arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır denilebilir. Diğer taraftan, toksik liderliğin çıkarıcılık ($p= 0,992$) ve olumsuz ruhsal durum ($p= 0,158$) alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Model 1'in sonucuna göre; H_3 hipotezinin alt hipotezleri olan H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{3b} ve H_{3a} alt hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5: Toksik Liderlik Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Nedenlik İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	B	S.S.	β	p	R ²	F	P (Model)
Model 2 Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti							
Sabit	1,091	0,279			0,276	16,51	0,000
Değer Bilmezlik	0,462	0,149	0,402	0,002			
Çıkarıcılık	-0,171	0,173	-0,154	0,323			
Bencillik	-0,368	0,118	-0,292	0,002			
Olumsuz Ruhsal Durum	0,511	0,103	0,442	0,000			

Tablo 5'te belirtilen modelin istatistiki olarak anlamlı ($p<0,000$ düzeyinde) olduğu görülmektedir. Model 2'de işten ayrılma niyetinin %28'inin toksik liderlik alt boyutları değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum tarafından açıklandığı ifade edilebilir. Model 2'ye göre toksik liderliğin değer bilmezlik ($B=0,462$; $p= 0,002$) ve olumsuz ruhsal durum ($B=0,511$; $p= 0,000$) alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır denilebilir. Yalnız, toksik liderliğin bencillik ($B=-0,368$; $p= 0,018$) alt boyutunun işten ayrılmayı ters yönde etkilediği ve buna göre bencillik azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır diyebiliriz. Diğer taraftan, toksik liderliğin çıkarıcılık ($p= 0,323$) alt boyutunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Model 2'nin sonuçlarına göre; H_4 hipotezinin alt hipotezleri olan H_{4a} , H_{4c} ve H_{4d} hipotezleri kabul edilmiş H_{4b} alt hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç

Toksik liderliğin işgörenler üzerinde güven kaybı, verimsizleşme, iletişimi kesme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmada artış gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Steele, 2011). Bu olumsuz etkiler çalışanların örgüte yönelik aidiyetlerini, iş tatmin düzeylerini işten ayrılma eğilimlerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda bu araştırmada Bitlis ilinde faaliyet gösteren tekstil firmaları çalışanlarının toksik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre;

- Toksik liderlik alt boyutlarından değer bilmezlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuca göre işgörelere değer verilmediği takdirde örgütsel bağlılıklarının zayıflayacağı ve işten ayrılma niyetlerinde artış olacağı söylenebilir.

- Çıkarıcılık ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuca göre liderlerin/yöneticilerin çıkarlarını her

şeyden önde tutmalarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını zayıflatacağı ve işten ayrılma niyetlerinde artışa neden olacağı söylenebilir.

- Bencillik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuca göre liderlerin/yöneticilerin bencillik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

- Olumsuz ruhsal durum ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuş bulunmuştur. Bu sonuca göre liderlerin/yöneticilerin olumsuz ruhsal durumlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltacağı ve işten ayrılma niyetlerinde artış göstereceği söylenebilir.

Sonuç olarak toksik liderliğin genel olarak örgütsel bağlılığı azalttığı buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini artırdığı söylenebilir. Her seviyedeki liderlerin/yöneticilerin toksik liderlik özelliği gösterebileceği dikkate alındığında örgüt bünyesinde bir denetim mekanizmasının kurulması, kurulan bu denetim mekanizması tarafından tespit edilen yanlış tutum ve davranışlar nedeniyle yaptırım uygulanabilmesi alt ve orta seviye liderleri/yöneticileri bu zehirli davranışlardan uzaklaştırabilir. Üst düzey liderler/yöneticiler için ise örgüt dışı bağımsız kuruluşlar tarafından bu denetimlerin yapılması ve tespit edilen zehirli tutum ve davranışlar için yaptırım uygulanmasının uygun olacağını söyleyebiliriz.

Bundan sonraki araştırmalarda toksik liderlik kavramının özellikle kamu kurumlarında incelenmesini önermekteyiz. Çünkü kamu kurumlarında yöneticiler atama yoluyla geldiklerinden dolayı tam manasıyla yönetsel vasıflara sahip olmayabilmektedirler. Yani çoğunlukla rasyonel olamadıklarını, daha çok hissi davranışlar ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Dolayısıyla, kamudaki yöneticilerin çalışanlarına yönelik daha çok hissi davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Bu durumda, yöneticilerde varsa toksik davranışların ortaya çıkmasının çok daha kolay olacağı söylenebilir. Bu durumun bir sonucu olarak da çalışanlar mobbinge maruz kalabileceklerinden, toksik liderlik kavramı ile mobbing kavramının kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerinde incelenmesi daha çarpıcı bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir.

Kaynakça

- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Barron, D. & West, E. (2005). Leaving nursing: An event-history analysis of nurses' careers. *Journal of Health Services Research And Policy*, 10(3), 150–157.
- Başar, U., Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55–74.
- Cammann, C., Fischmann, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire, Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Collins, K., Jones, M. L., McDonnell, A., Read, S., Jones, R. & Cameron, A. (2000). Do new roles contribute to job satisfaction and retention of staff in nursing and professions allied to medicine? *Journal of Nursing Management*, 8(1), 3–12.
- Çelebi, N., Güner, H. & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249–268.
- Çetinkaya, H. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elâzığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63–79.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48–75.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kim, A. & Barak, M. E. M. (2015). The mediating roles of leader–member exchange and perceived organizational support in the role stress–turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis. *Children and Youth Services Review*, (52), 135–143.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lambert, V. A., Lambert, C. E. ve Ito, M. (2004). Workplace stressors, ways of coping and demographic characteristics as predictors of physical and mental health of Japanese hospital nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 41(1), 85–97.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, (36), 29–36.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363–372.
- Özbağ, G. K., Ceyhun, G. Ç. & Çekmecelioğlu, H. G. (2014). The moderating effects of motivating job characteristics on the relationship between burnout and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 438–446.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. & Avcı, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 12–23.
- Polat, M. & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145–172.
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442–459.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions* (Technical Report No: 2011–3) (ss. 1–42). Kansas, U.S.: Center for Army Leadership.
- Wilson B. (2006). How to avoid toxic communication. [http:// www. hrnguide.net / canada / communication/toxic-communication.htm](http://www.hrnguide.net/canada/communication/toxic-communication.htm) Erişim: 16 Mart 2018.