

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ANTRENÖRLERİN TOKSİK LİDERLİKLERİ İLE SPORCU
DEVAMLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ
VE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Melek BAYINDIR

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hakan KOLAYIŞ

Nisan 2024

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ANTRENÖRLERİN TOKSİK LİDERLİKLERİ İLE SPORCU
DEVAMLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ
OLUŞ VE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Melek BAYINDIR

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Bu tez 25/04/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hakan KOLAYIŞ	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Nurullah ÇELİK	BAŞARILI
Üye: Doç. Dr. Nurgül TEZCAN KARDAŞ	BAŞARILI
Üye: Doç. Çiğdem ÖNER	BAŞARILI
Üye: Doç. Dr. Yavuz ÖNTÜRK	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Melek BAYINDIR

25/04/2024

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın yürütölme sürecinde rehberim Prof. Dr. Hakan Kolayış'e, sağladığı yönlendirme ve desteğinden dolayı içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın farklı aşamalarında oldukça emeği olan, bilgi ve önerileriyle katkıda bulunan, iş disiplini ve özverili çalışmasıyla örnek olan değerli hocam tez jürisi üyelerinden Doç. Dr. Çiğdem Öner'e şükranlarımı sunarım. Tez savunmamda yapıcı eleştirileriyle çalışmama katkı sunan saygıdeğer hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Nurullah Çelik'e, Doç. Dr. Nurgöl TEZCAN KARDAŞ'a ve Doç. Dr. Yavuz ÖNTÜRK'e samimiyetle teşekkür ederim. Aynı zamanda, benim en büyük motivasyon kaynağım olan aileme içten teşekkürlerimi ve saygılarımı bir kez daha iletiyorum. Kızınız olmaktan gurur duyuyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	ix

BÖLÜM 1.

GİRİŞ	1
1.1. Tezin Amacı	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Hipotez	4
1.4. Sınırlılıklar	5

BÖLÜM 2.

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	6
2.1. Liderlik Kavramı	6
2.2. Kötü Liderlik.....	7
2.3. Kötü Liderlik Tipleri	8
2.4. Toksik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi.....	9
2.5. Toksik Liderlik.....	11
2.5. Toksik Liderlerin Özellikleri.....	13
2.6. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Kavramlarıyla İlişkisi	14
2.6.1. Yıkıcı liderlik	14
2.6.2. Narsist liderlik.....	16
2.6.3. Otoriter liderlik.....	17
2.6.4. Küçük tiranlık.....	18
2.6.5. İstismarcı liderlik	19
2.7. Toksik Liderliğe Neden Olan Etkenler	20
2.7.1. İşlevsel olmayan kişisel özellikler	20
2.7.2. Toksik ortam	21
2.7.3. Toksik çalışanlar	22
2.8. Toksik Liderliğin Boyutları.....	22
2.8.1. Değer bilmezlik.....	22
2.8.2. Çıkarıcılık.....	23

2.8.3. Bencillik	24
2.8.4. Olumsuz ruhsal durum	24
2.9. Toksik Liderlik ile Antrenör İlişkisi	25
2.10. Toksik Liderliğin Dayandığı Teoriler	26
2.11. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar	28
2.12. Psikolojik İyi Oluş	31
2.12.1. Psikolojik iyi oluş kavramı ve kapsamı	31
2.12.2. Psikolojik iyi oluş ile ilgili modeller	32
2.12.2.1. Ryff'ın psikolojik iyi oluş modeli	32
2.12.3. Psikolojik iyi oluşu etkileyen etmenler	35
2.12.4. Psikolojik iyi oluşun temel boyutları	35
2.12.4.1. Öz kabul	36
2.12.4.2. Bireysel gelişim	36
2.12.4.3. Diğerleriyle olumlu ilişkiler	37
2.12.4.4. Özerklik	38
2.12.4.5. Çevresel hâkimiyet	38
2.12.4.6. Yaşam amacı	39
2.12.5. Psikolojik iyi oluş ile ilgili kuramlar	39
2.12.5.1. Seligman'ın PERMA teorisi	40
2.12.6. Psikolojik iyi oluş ile ilgili yapılan araştırmalar	41
2.13. Tükenmişlik	43
2.13.1. Tükenmişlik	43
2.13.2. Tükenmişliğin nedenleri	45
2.13.2.1. Bireysel özelliklere bağlı nedenler	46
2.13.2.2. Mesleğe ve çalışma ortamına bağlı nedenler	47
2.13.3. Tükenmişliğin boyutları	48
2.13.3.1. Duygusal tükenme	48
2.13.3.2. Duyarsızlaşma	49
2.13.3.3. Kişisel başarının düşmesi	49
2.13.4. Tükenmişlik ile ilgili modeller	50
2.13.4.1. Cherniss tükenmişlik modeli	50
2.13.4.2. Maslach tükenmişlik modeli	51
2.13.4.3. Freudenberg'in tükenmişlik modeli	52
2.13.5. Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar	52
2.14. Sporda İşten Ayrılma	54
2.14.1. İşten ayrılma niyeti	54
2.14.2. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler	55
2.14.2.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler	56
2.14.2.2. İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler	56
2.14.2.3. İşten ayrılma niyeti etkileyen çevresel faktörler	57
2.14.3. İşten ayrılma davranışının önlenmesi	58
2.14.4. İşten ayrılma niyetinin sonuçları	59
2.14.5. İşten ayrılma kavramının sporcular açısından ele alınması	60

BÖLÜM 3.

YÖNTEM	63
3.1. Araştırmanın Modeli	63
3.2. Araştırma Grubu	64

3.3. Veri Toplama Araçları	64
3.3.1. Demografik bilgiler	65
3.3.2. Sporda toksik liderlik ölçeği	66
3.3.2.1. Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlilik bulguları.....	66
3.3.3. Psikolojik iyi oluş ölçeği.....	71
3.3.3.1. Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlilik bulguları.....	71
3.3.4. Sporcu tükenmişlik ölçeği.....	75
3.3.4.1. Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlilik bulguları.....	75
3.3.5. İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	79
3.3.5.1. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlilik bulguları.....	79
3.4. Verilerin Analizi.....	82
BÖLÜM 4.	
BULGULAR.....	83
4.1. Betimsel Bulgular, Verilerin Dağılımı ve Değişkenler Arası İlişki Analizleri	83
4.2. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular.....	85
4.2.1. Araştırmanın birinci hipotezine ait bulgular	85
4.2.2. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerine ait bulgular	86
4.2.3. Araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezlerine ait bulgular	88
4.2.4. Aracılık etkisine ilişkin bulgular.....	89
4.2.4.1. Psikolojik iyi oluşun aracılığına ait bulgular	92
4.2.4.2. Sporcu tükenmişliğinin aracılığına ait bulgular	93
BÖLÜM 5.	
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	95
KAYNAKLAR	103

KISALTMALAR

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Pİ: Psikolojik İyi Oluş

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcıların demografik değişkenlerine ait dağılımları.....	65
Tablo 3.2: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.	66
Tablo 3.3: Toksik liderlik davranışı ölçeği uyum iyiliği değerleri.	71
Tablo 3.4: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.	72
Tablo 3.5: Psikolojik iyi oluş ölçeği uyum iyiliği değerleri.....	75
Tablo 3.6: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.	76
Tablo 3.7: Sporcu tükenmişliği ölçeği uyum iyiliği değerleri.	78
Tablo 3.8: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.	79
Tablo 3.9: İşten ayrılma niyeti ölçeği uyum iyiliği değerleri.....	81
Tablo 3.10: Araştırmada kullanılan uyum kriterleri aralıkları.	82
Tablo 4.1: Araştırma verilerine ait betimsel bulgular ve normallik dağılımı sonuçları..	83
Tablo 4.2: Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki sonuçları.....	84
Tablo 4.3: Toksik liderliğin sporda işten ayrılma üzerindeki etkisine ait yem sonuçları	86
Tablo 4.4: Araştırmanın ikinci modeline ait YEM Sonuçları.....	87
Tablo 4.5: Araştırmanın dördüncü ve beşinci modeline ait YEM sonuçları.....	89
Tablo 4.6: Araştırmanın psikolojik iyi oluşun aracılık hipotezine ait etki katsayıları.	92
Tablo 4.7: Araştırmanın sporcu tükenmişliğinin aracılık hipotezine ait etki katsayıları.	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırmanın hipotez çalışması.....	63
Şekil 3.2: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait yamaç grafiği.	68
Şekil 3.3: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait DFA path diyagramı.	69
Şekil 3.4: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait T değerleri.	70
Şekil 3.5: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait yamaç grafiği.....	73
Şekil 3.6: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait DFA path diyagramı.....	73
Şekil 3.7: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait T değerleri.	74
Şekil 3.8: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait yamaç grafiği.	77
Şekil 3.9: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait DFA path diyagramı.	77
Şekil 3.10: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait T değerleri.....	78
Şekil 3.11: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait yamaç grafiği.....	80
Şekil 3.12: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait DFA path diyagramı.....	80
Şekil 3.13: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait T değerleri.	81
Şekil 4.1: Araştırmanın birinci modeline ait YEM Modeli.....	85
Şekil 4.2: Araştırmanın ikinci modeline ait YEM modeli.	86
Şekil 4.3: Araştırmanın dördüncü ve beşinci modeline ait YEM modeli.	88
Şekil 4.4: Araştırmanın aracı rolünün belirlenmesi için kurulan teorik model.....	91
Şekil 4.5: Psikolojik iyi oluşun toksik liderliğin sporda işten ayrılma üzerinde etkisindeki aracılık rolüne ait path diyagramı.	92
Şekil 4.6: Sporcu tükenmişliğinin toksik liderliğin sporda işten ayrılma üzerinde etkisindeki aracılık rolüne ait path diyagramı.	93

ANTRENÖRLERLERİN TOKSİK LİDERLİKLERİ İLE SPORCU DEVAMLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı antrenörlerin toksik liderlik davranışlarının sporcuların spora işten ayrılma durumları üzerinde psikolojik iyi oluşun ve tükenmişliğin aracı rolünün incelenmesidir. Bu bağlamda yapılan mevcut araştırmada antrenörlerin toksik liderlik özelliklerinin sporcuların, spor hayatına devam etme üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu, aynı zamanda sporcuların psikolojik iyi oluş düzeylerinin ve tükenmişlik hissiyatlarının bu dinamikte nasıl bir arabulucu rol üstlendiği araştırılıp sonraki yapılacak araştırmalara kaynaklık edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma grubunu; İstanbul'da faaliyet gösteren amatör spor kulüplerinde oynayan 629 sporcu oluşturmaktadır. Sporcular üzerinden elde edilen verilerinin analizi için LISREL 8.7 ve SPSS 25.0 yazılımlarından yararlanılmıştır. Analizlerde $p=0.05$ ve $p=0.01$ önem düzeyleri kabul edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütüyle değerlendirilmiş ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Ardından herhangi bir ölçek maddesinin çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerlerindeki değişim incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliğini test etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde model uygunluğu çeşitli uyum indeksleriyle değerlendirilmiştir. Bu analizlerde Ki kare uyum iyiliği indeksi yanı sıra IFI, CFI, RMSEA, GFI, RMR gibi kriterler dikkate alınmıştır. Araştırma hipotezlerinin incelenmesinde yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır. Ayrıca, veri dağılımının incelenmesi amacıyla normal dağılım analizleri ve merkezi eğilim ölçümlerinden faydalanılmış, katılımcıların demografik özellikleri ise frekans ve yüzde analizleri ile değerlendirilmiştir.

Antrenörlerin toksik liderlik davranışlarının sporcuların sporda işten ayrılma durumları üzerinde psikolojik iyi oluşun ve tükenmişliğin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada; Antrenörlerin, toksik liderlik davranışlarının sporcunun psikolojik iyi olma durumunu olumsuz yönde etkilediği ve aynı zamanda sporcu tükenmişliğini artırdığı tespit edilmiştir. Psikolojik iyi oluşun sporda işten ayrılma üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve sporcu tükenmişliğinin ise sporda işten ayrılmayı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, toksik liderlik davranışları aracılığıyla sporcuların psikolojik iyi oluşunu ve tükenmişliğine bağlı olarak sporda işten ayrılma durumunun da etkilendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, Antrenör, Psikolojik iyi oluş, İşten ayrılma, Tükenmişlik.

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL- BEING AND BURNOUT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN COACHES' TOXIC LEADERSHIP AND ATHLETE RETENTION

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the mediating role of coaches' toxic leadership behaviors, psychological well-being and burnout on athletes' turnover in sports. In this context, in the current study, it was aimed to investigate how the toxic leadership characteristics of the coaches have an effect on the athletes' continuation of their sports life, as well as how the psychological well-being levels and burnout feelings of the athletes play a mediating role in this dynamic and to be a source for future research.

The research group of the study; It consists of 629 athletes playing in amateur sports clubs operating in Istanbul. LISREL 8.7 and SPSS 25.0 software were used to analyse the data obtained from the athletes. In the analyses, $p=0.05$ and $p=0.01$ significance levels were accepted. The reliability and validity of the scales used in the study were analysed. The reliability of the scales was evaluated with Cronbach Alpha reliability criterion and item-total correlations were calculated. Then, the change in Cronbach Alpha values was analysed if any scale item was removed. Exploratory and confirmatory factor analyses were conducted to test the reliability and validity of the scales used in the study. In confirmatory factor analysis, model suitability was evaluated with various fit indices. In these analyses, criteria such as IFI, CFI, RMSEA, GFI, RMR as well as Chi-squared goodness of fit index were taken into consideration. Structural equation models were used to examine the research hypotheses. In addition, normal distribution analyses and measures of central tendency were used to examine the data distribution, and the demographic characteristics of the participants were evaluated with frequency and percentage analyses.

In this study, which was conducted to examine the mediating role of psychological well-being and burnout on the effect of coaches' toxic leadership behaviours on athletes' turnover in sport, it was determined that coaches' toxic leadership behaviours negatively affect athletes' psychological well-being and also increase athletes' burnout. It was concluded that psychological well-being has a positive effect on turnover in sport and athlete burnout has a negative effect on turnover in sport. In this case, it was determined that through toxic leadership behaviours, athletes' psychological well-being and athlete burnout also affect turnover in sport.

Keywords: Toxic leadership, Coach, Psychological well-being, Turnover, Burnout.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Latince, “Lira” kelimesinden türeyen liderlik kavramı, İngilizcede “Lead” ve “Leadership” sözcükleriyle ifade edilmektedir (Dertli, 2018, s.85). Lira sözcüğünün anlamına göre liderlik; bireyin kendisini düzenlemesi ve öğrenmenin gerçekleşmesine yönelik olarak uygun şartların sağlanmasıdır (Hurst, 2000, s.175). Çağlar (2004, s.93)’a göre liderlik kavramı, bir örgüt içinde çalışan veya potansiyel çalışma durumunda olan bireylerin yeteneklerini fark etme, bu bireylerde bulunan üstün özellikleri tanıma, bu özellikleri örgütün amaçlarına ve yönelimine uygun şekilde kullanma ve bu bireyleri aktif olarak yönetme kabiliyeti manasına gelir. Liderlik kavramı, insanları belirlenmiş ortak hedeflere sevk eden, bireylere rehberlik eden ve bireyleri takip eden önder kişiler olarak tanımlanır (Bass, 1990). Hatipoğlu (2019, s.95)’na göre; liderlik, ikna etme ve ilham verme sanatıdır. Bu kapsamda liderler, üyelerini iş yapmaya ve örgütlerine katkıda bulunmaya dönük motivasyonu da pozitif olarak etkiler (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s.54). Liderliğin pozitif yönü olduğu kadar negatif özellikleri de vardır. Uslu (2021, s.902)’ya göre çalışanları istismar eden, kendi çıkarlarına kullanan liderler, karanlık diğer bir deyişle toksik lider olarak görülmektedir (Erdem, 2021, s.160). Olumsuz liderliğin temelinde; liderlerin, otokratik davranışlar sergilemeleri, bir takım manipülatif taktikler kullanmaları, ön yargıya dayalı olarak ayrımcılık yapmalarının bulunduğu düşünülmektedir.

Yalçınsoy ve Işık (2018, s.1017)’a göre liderlerin çalışanlarına karşı narsist davranışlar sergilemesi, negatif liderlik türleri arasında yer alan “toksik liderlik” şeklinde tanımlanır. Toksik liderlikle alakalı yapılmış olan bilimsel çalışmalar incelendiği zaman, bu liderlik tarzı içerisinde; iğneleyici sözler, tehdit, gözdağı, aşırı kıskançlık, çalışanları rencide edici davranışların sergilenmesi gibi olumsuz ve kötü yönde olan davranışlar yer almaktadır (Unur ve Pekerşen, 2017, s.111; Kong, 2011, s.111; Pelletier, 2010, s.374; Töremen, 2008, s37).

Örgütler; liderin gücünü kötüye kullanması, çalışanları manipüle etmesi ve zarar verici ilişkiler kurması gibi davranışları yapısı içerisinde barındıran toksik liderlik

davranışlarıyla baş edemezse, örgüt içerisinde bulunan bireylerin özgüven ve özsaygı düzeylerinin azalmasının yanında iş performansları da olumsuz yönde etkilenmektedir (İlhan ve Çelebi, 2021, s.204). Özetle; toksik liderlik davranışlarını sergileyen liderler, gerek çalışanların gerekse örgütsel yönüyle örgütün katılımcılarına negatif etki sağlamaktadır. Toksik liderlik davranışları, çalışanların tükenmişlik yaşamalarıyla buna dayalı olarak işlerini bırakmalarına (Özkaya, 2022, s.50), örgütsel bağlılığa ve iş verimine olumsuz yönde (Steele, 2011, s.3) etki etmektedir. Bu kapsamda mevcut araştırma “bireylerin sergilemiş oldukları toksik liderlik davranışlarının, işten ayrılma niyetine de olumsuz yönde etki edeceği” düşüncesinden hareketle gerçekleştirilmiştir.

Psikolojik iyi oluş, kişinin hayatında pozitif duygular, anlamlı ilişkiler, kişisel başarılar ve amacı olan, yaşamın hissi gibi unsurların varlığına dayanan bir kavramdır (Ryan ve Deci, 2019, s.113). Son zamanlarda popüler hale gelen ve pozitif psikolojinin temel bileşenlerinden birisi şeklindeki bu kavram, öz benlik, öz saygı, öz güven ile varoluşsal kimlik gibi alanlarda bireylerin denge sağlamasına da etkide bulunmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995, s.719). Ruhsal açıdan iyi oluş seviyesi düşük olanların, tükenmişlik düzeyinin de olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir.

Tükenmişlik, genel olarak bireylerin aynı çalışma ortamındaki, iş arkadaşlarına karşı hissizleşme durumu ve başarı gibi duygularda azalma ve yetersizlik yaşaması durumu olarak ifade edilen sendromdur (Kazu ve Yıldırım, 2021, s.469).

Özellikle çalışma yaşamına olumsuz yönde etkisi olan tükenmişliğin; örgütsel bağlılık, mesleki doyum, iş performansı ve iş verimi gibi unsurların üzerine olumsuz yönde etki ettiği alan yazın incelemeleriyle görülmüştür (Çetin ve diğ., 2011, s.66; Öztürk ve diğ., 2020, s.328). Kısaca ilgili çalışmalarda ulaşılan sonuçlardan hareketle; tükenmişlik bireylerin örgütsel açıdan performanslarına olumsuz olarak etkide bulunduğu belirtilerilebilir. Bu çerçevede mevcut araştırmada; bireylerin tükenmişlik durumlarının işten ayrılma niyetine etki edeceği düşünülmüştür.

Toksik liderlik davranışlarının ve bu davranışlar neticesinde oluşabilecek tükenmişlik sendromu ile psikolojik iyi oluş düzeyinin etkileyebileceği düşünülen işten ayrılma düşüncesi ise, Tett ve Meyer (1993, s.259)’e göre bir örgütte görev alan katılımcıların bireyin örgütten ayrılmaya yönelik düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Özetle işten ayrılma niyeti; belli bir kurumda çalışmakta olan kişinin, iş ilgili beklentilerinin

karşılanmamasına bağlı olarak iş ile olan ilişkisini bitirmek üzere geliştirilen düşünceler olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede, örgütlerin amaç ve hedeflerini başarıyla sürdürebilmeleri ve çalışanların işten ayrılma niyetine yönlendiren etkenlerin belirlenmesinin bir örgütün başarısı adına büyük bir öneme sahiptir. Tüm bunlardan hareketle bu araştırma; bireylerin sergilediği toksik liderlik davranışlarının psikolojik iyi oluş, tükenmişlikle işten ayrılma niyetleri üstüne negatif etkilerinin olduğu düşüncesinden hareketle gerçekleştirilmiştir.

1.1. Tezin Amacı

Antrenörlerin toksik liderlik davranışlarının sporcuların sporda işten ayrılma durumları üzerinde psikolojik iyi oluşun ve tükenmişliğin aracılık işlevinin ele alınması çalışmanın ana amacını teşkil etmektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Benzer amaçları olan bireyleri bir araya getirip koordine edilmeleri, belirlenen hedeflerin başarılması için üyeler arasında koordinasyon sağlama ve onları harekete geçirme becerisi ve yeteneği liderlik olarak tanımlanabilir (Eren, 2014, s.435). Liderliğin olumlu ve olumsuz türleri olduğu bilinmekte, negatif liderlik türlerinden birisi olan “toksik liderlik” kavramı, takım liderlerinin veya takımların olumsuz duygularını dışa vurarak gerilimli, kızgın, endişeli ve sıkıntılı hale gelmesi olarak tanımlamaktadır (Bolton, 2005, s.251). Bu doğrultuda toksik duygular kontrol edilmediğinde bulaşıcı olabilir ve takımın iyi yönlerini ortadan kaldırabilir, duygusal açıdan acı veren bir durum yaratabilir (Bacal, 2000, s.18).

Çalışmanın ana temasını oluşturan toksik liderlik ve antrenörle alakalı literatür incelendiği zaman toksik liderlik davranışlarının sporcular arasında, stres ve tükenmişlik (Lu ve diğ., 2012, s.273) seviyelerine olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Toksik antrenörler narsist ve otoriter olma eğiliminde olduklarından, sporcularından itaat bekleyip eleştiri ya da endişeyi bastırabilmektedirler. Sporcular, antrenörlerine olan güvenlerini ve bağlılıklarını kaybedebilirler. Tükenmişlik, sürekli stres altında çalışmak, duygusal ve fiziksel yorgunluk, düşük motivasyon ve umutsuzluk gibi belirtilerle kendini gösterebilir. Sporcularda tükenmişlik, toksik bir antrenörün sürekli baskısı altında olmak,

destek ve olumlu geri bildirim eksikliği gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Sporcuların antrenörlere olan bağlılık düzeyleri; antrenörlerin liderlik tarzı, destekleyici iletişim, adalet ve takdir gibi faktörlerden etkilenebilir. Toksik bir antrenör, sporcuların güvenini zedeleyebilir, iletişim eksikliği ve adaletsizlik sergileyebilir, başarıları tanımama veya haksız muamele gibi durumlar yaratabilir. Bu da sporcuların antrenöre olan bağlılık düzeyinde düşüşe neden olabilir. Bu nedenle, sporcularda toksik liderlik tarzının tükenmişliğe ve antrenöre olan bağlılık düzeyinde olumsuz etkilere yol açabileceği unutulmamalıdır. Sağlıklı bir spor ortamı ve başarılı bir performans için, sporcuların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına önem veren, destekleyici ve olumlu bir liderlik tarzını benimseyen antrenörlerin önemi büyüktür. Cosh ve Tully'nin (2015, s.130) yaptığı bir çalışmada, “toksik liderlik” davranışı sergiyen antrenörlerin, sporcu öğrenciler arasında rol çatışmasını arttığı saptanmıştır. Bu araştırma ile spor ortamlarında toksik liderlik davranış ve düzeylerinin tespiti ile yukarıda belirtilen toksik liderliğin doğurabileceği olumsuz etkilerin saptanması oldukça önemlidir

Yapılan araştırmada benzer şekilde bir diğer önemli kısmı ise, spor bilimlerinde toksik liderlik, psikolojik iyi oluş, tükenmişlik ve sporda işten ayrılma durumlarının bir arada değerlendirildiği ve söz konusu değişkenlerin yapısal ilişkilerinin test edildiği bir araştırmaya rastlanılmamış olmasıdır. Bu bağlamda mevcut araştırma; antrenörlerin toksik liderlikleri ile sporcu devamlılığı arasındaki ilişkide, ruhsal iyi olma ve tükenmişlik seviyelerini anlamaları açısından ve liderlik yapılarını belirlemede yol gösterici olma özelliği taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca mevcut araştırmada elde edilen sonuçların Spor Bilimleri alanına katkılar sunacağı düşünülmektedir.

1.3. Hipotez

H₁: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerinde olumsuz yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₂: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₃: Psikolojik iyi oluşun sporda işten ayrılma üzerinde olumlu yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H4: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporcu tükenmişliği üzerinde olumlu yönde anlamlı anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Sporcu tükenmişliğinin sporda işten ayrılma üzerinde olumsuz yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H6: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının,sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H7: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinde sporcu tükenmişliğinin aracı rolü vardır.

1.4. Sınırlılıklar

1 Araştırma, İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan amatör spor kulüplerindeki sporcular ile sınırlıdır.

2. Veri toplama aracı olarak yararlanılan “Kişisel Bilgi Formu”, “Sporcularda Toksik Liderlik Algısı Ölçeği”, ‘’Psikolojik İyi Oluş Ölçeği ‘’ “Sporcu Tükenmişlik Ölçeği” ve ‘’İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’’nin boyutları ile sınırlandırılmıştır.

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Liderlik Kavramı

“Liderlik” kelimesi, geçmiş dönemlerden günümüze kadar değerini yitirmemiş, güncelliğini korumuş ve bilim adamlarının dikkatlerini çeken bir terim şeklinde tanımlanır (Arslanoğlu, 2016, s.24). Liderlik terimi, Latince "lira" kelimesinden türetilmiş olup (Tuncer, 2011, s.60), lider kavramı ise öncülük eden, yol gösteren ve grubunun istek ve ihtiyaçlarını önceden düşünen yaratıcı bir birey olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, katıldığı organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları motive etme ve organize etme sanatı olarak açıklanmaktadır (Tunçer, 2012, s.291).

Liderlik, bilim ile uğraşan bireylerce yoğun biçimde incelenmiştir ve tanımlanmış olmasına karşın, bu kavram ile alakalı tam bir tanım birliği sağlamak oldukça zordur. Ancak alanyazındaki tanımlar ışığında liderlik, katılımcıları bir amaç etrafında bir topluluğu belirlenmiş hedefler için bir araya getirme, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için topluluk üyeleri arasında eş güdüm sağlama ve onları harekete geçirme becerisiyle kabiliyeti şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2014, s.435). “Liderlik” kavramı ile ilgili tanımlardaki benzer araştırmalar incelendiğinde, liderin belirli bir amacı gerçekleştirme hedefiyle bir araya gelen bireyleri etkileme becerisi olarak tanımlanır (Davies ve diğ., 2001, s.1027). Liderlik kavramıyla ilgili alanyazındaki bu açıklamalara ek olarak bazı tanımlarda vurgulanan özellikler şunlardır (Yavuziğitoğlu, 2023, s.7):

- Kişisel özelliklerle ilişkili olarak geliştirilen yetenekler.
- Karar alma ve alınmış olan kararları pratiğe dökme.
- katılımcılara yön verme ve koordinasyon kurma yeteneği.
- Ortak hedefler altında grup üyelerini etkileme yeteneği.

- Grup ve bireyler arasındaki etkileşim.
- Belirlenen amaçları, yapıları ve kuralları değiştirebilme yeteneği.

İnsanlar, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, gerçekleştirmek, önceden belirledikleri amaçlara ulaşmak için işbirliğine ihtiyaç duyabilmekte ve grup halinde hareket etme eğilimindedirler (Yavuziğitoğlu, 2023, s.7). Bu sebeple insanları belirli hedeflere yönlendirmek, ikna etmek, motive etmek için onların ihtiyaç, istek ve menfaatleri bilinmeli, bu doğrultuda da amaçları gerçekleştirmek için motivasyonlarının ve cesaretlerinin düzeylerinin pozitif yönde artırılması lazımdır (Ergun-Özler, 2013, s.98). Bu bağlamda liderlik bireyle grup başarısıyla ilgili olarak oldukça önemlidir. Çeşitli olumlu ve olumsuz nitelikler temelinde tanımlanan farklı liderlik modellerinin varlığının vurgulanmasıyla birlikte, Lord ve Dinh (2014, ss.36-43)'e göre günümüzde gelişmekte olan olumsuz liderlik modelleri de bulunmaktadır. Bu liderlik modelleri arasında toksik liderlikte yer almaktadır. Toksik liderlik temelde liderliğin karanlık yüzünü ifade etmektedir. Aşağıda toksik liderlik ve toksik liderlikle bağlantılı kavramlara değinilmiştir.

2.2. Kötü Liderlik

Barbara Kellerman'ın (2008) "Kötü Liderlik" adlı eserinde, liderlik endüstrisini destekleyen akademik çalışmaların çoğunlukla pozitif bir eğilim sergilediğine dikkat çekilmektedir. Bu durum, liderliği genellikle pozitif bir biçimde incelemek ve vurgulamak eğiliminde olan endüstri ve araştırma alanının baskın paradigmasından kaynaklanmaktadır. Ancak Kellerman, kötü liderlik örneklerinin hem siyasi arenada hem de kurumsal dünyada sıkça karşılaşıldığını ve bunların olumsuz etkilerinin yaygın olduğunu vurgulamıştır. Kellerman, gerçek dünyada, günlük yaşamda, sadece iyi şeyler yapan ve olumlu liderlik örnekleri sergileyen liderlerin ve takipçilerinin yanı sıra, kötü liderlerin ve onların destekçilerinin de var olduğunu da ifade etmektedir. Kitabında, kötü liderliğin ve onun etkilerinin kaçınılmaz olduğunu ve her anlaşılabileceğini belirtmiştir. Bu perspektif, liderlik literatürünün olumlu liderlik tarzına odaklanmasının eksikliklerini vurgulamakta ve liderliği ele almanın gerçek dünyadaki karmaşıklığını göstermektedir.

Barbara Kellerman'ın (2008) "Kötü Liderlik" adlı kitabında, liderlik endüstrisinin destekleyen akademik çalışmaların genellikle olumlu bir yönelim içinde olduğu

belirtilmektedir. Liderliğin karanlık yönünün örneği olan birçok ülke, kurum, işletme ve benzeri örgütlerde, uygulanan liderlik davranışlarıyla çöküşe veya gerilemeye sebep olan birçok lider bulunmaktadır. “Adolf Hitler, Benito Mussolini, İdi Amin, Joseph Stalin, Pol Pot, Saddam Hüseyin, Slobodan Miloseviç, Muammer Kaddafi, Beşşar Esad, Kim Jong-il ve oğlu Kim Jong-un vb.” isimler, yakın tarihimizde yer almaktadır (De Vries, 2007, s.33). Schmidt (2008, s.3) ise büyük liderlerin kötü kararlar aldığını, bunların çoğunun ruhsal sorunları olan ancak yüksek liderlik niteliklerine sahip kişiler olduğunu ve bu kişilerin anksiyete ve kişilik bozukluğu gibi sorunlarla mücadele ettiğini belirtmektedir. Ayrıca, De Vries (2007), kişilik tipleri ile toksik liderlik arasında bir ilişkinin bulunduğunu belirtilmektedir.

2.3. Kötü Liderlik Tipleri

Lider, ekipleri, kurumları, toplumları hatta dünyayı değiştirip önemli etkiler yaratırlar. Ancak liderlik, kendi içinde çeşitli çelişkileri barındırır ve bu çelişkilerin anlaşılması önemlidir. Liderlik, iyi olma potansiyeline sahip olduğu kadar kötü olma potansiyeline de sahiptir; çünkü liderlik, elde bulunan güçle birlikte bu iki yönde önemli bir etkiye sahiptir (Kellerman, 2008, s.43).

Kellerman (2008, s.43), kötü liderlik tiplerini 7 temel başlıkta toplamıştır. Bu başlıklar şöyledir:

- "Yetersiz Liderlik"
- "Bağnaz Liderlik"
- "Taşkın Liderlik"
- "Duygusuz Liderlik"
- "Ahlaksız Liderlik"
- "Umursamaz Liderlik"
- "Şeytani Liderlik"

Kellerman (2008, s.43) tarafından yapılan bu sınıflandırmada; Barutçugil (2014, s.101)'e göre; bu tiplerden ilk üçü “etkisiz liderlik” kategorisinde, kalan dördünün “etikten yoksun liderlik” kategorisinde tasnif edilmektedir.

İşgörenlerin tutum ve davranışlarının yönlendirilmesinde, moralin ve verimliliğin artırılmasında, idarecilerin yönetim tarzının önemli bir etkisi vardır. Yöneticilerin çalışanların davranışlarını belirlemeyle yönlendirme kuvveti, onları bir bakıma lider konumuna getirir. Liderin yönetim tarzının iyi veya kötü olması, personelin motivasyonunu ve verimliliğini doğrudan etkiler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s.443).

2.4. Toksik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi

Tarih boyunca liderlikle ilgili yapılan birçok çalışma, liderlerin işletmeleri nasıl geliştirebileceği ve verimliliğini artırabileceği üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalar genellikle çeşitli liderlik türlerini (vizyoner, hizmetkâr liderlik, etkileşimci, etik, yönetici, dönüştürücü, stratejik vb.) olumlu liderlik davranışları perspektifinden ele almıştır. Araştırmaların çoğu, başarılı liderlerin özelliklerini, davranışlarını ve tarzlarını keşfetmeye yönelmiştir. Olumlu liderlik teorileri genellikle fonksiyonsuz liderliğin yalnızca etkili liderliğin olmaması veya tersi olduğunu düşünülmüştür. Ancak liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, fonksiyonsuz liderliğin doğasıyla neticelerini direkt olarak kavramaya çalışan araştırmacılar oldukça azdır (Schmidt, 2008: 1-3; Schmidt, 2014: 1-2). Liderliği ele alan çalışmalar incelendiğinde, liderlerin pozitif davranışlarına yönelmektedir (Küçük ve Demirtaş, 2021, s.2). Birçok liderlik kuramının, liderin personelin verimlilikleriyle motivasyonuna katkı verme yolları üzerinde durduğu ifade edilebilir (Kılıç, 2019, s.14). Ayrıca söz konusu kuramlar liderin, kendisi ya da kurumun personeli nasıl yönlendirebileceğini açıklamıştır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s.444). Çağımızda çevresel şartlar, kültürel ve ekonomik etkenler, rekabetteki artış, gelişmeye devam eden teknolojiye dayalı dijitalleşme, globalleşen yönetimle kurumsal perspektif liderlikle ilgili anlayışları da etkilemiştir. Buda liderlerden beklentileri de arttırmıştır. Başarılı olmak isteyen liderlerin yetersizliklerini gizleme ve kontrol kuvvetlerini korumaya dönük gayretleri liderler üstünde stresle baskıya yol açmıştır (Uysal ve diğ., 2020, s.549).

Yöneticilerde liderlikle ilgili özelliklerin bulunmasına, tüm yetkilerinin kendinde toplanması ve uzun müddet kurumun en tepesinde bulunmasına dayalı olarak; beraberinde yüksek öz güveni, başka insanları dinlememeyi, düşünmeden süratli kararlar almayı ve bütün kontrolü kendisinde toplamayı isteyen bir kişiliği de ortaya çıkarmıştır (İskit, 2019, s.31). Bu tip davranışlar ve uygulamalar kurumlar için yıkıcıdır ve zarar

vericidir. Bu da kurumun bütün düzeylerine yayılmaktadır ve zehirleyici olarak isimlendirilen toksik durumların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Söz konusu etkenlere dayalı olarak son senelerde liderlerin pozitif tutumlarının yanında kimi negatif liderlik davranışlarına sahip olduklarına, personelin bu negatif liderlik davranışlarından etkilendiklerini anlatan bazı bulgular vardır (Yılmaz ve Bakan, 2019, s.3).

Özkaya (2022, s.35)'ya göre olumsuz özelliklerle davranışlara sahip lider stillerinden biri de toksik liderliktir. Schmidt (2008, s.3), bazı önemli liderlerin kötü kararlar verdiğini ve bu liderlerin çoğunun yüksek liderlik niteliklerine sahip olmalarına rağmen zihinsel sağlık sorunları yaşadıklarını öne sürmektedir. Bu liderlerin anksiyete ve kişilik bozuklukları gibi problemlerle mücadele ettiğini ve profesyonel yardım aldıklarını belirtmektedir. Toksik liderlik tarzı, bireysel ve kurumsal etkenlerle ilgili olarak farklı olumsuzluklar oluşturmaktadır. Bundan dolayı toksik liderlik kavramı son senelerde çok fazla önemsenmiştir ve üstüne araştırmalar yapılmıştır. “Toksik örgüt”, “toksik kültür”, “toksik lider”, “toksik yönetici”, “toksik davranış” terimleri iş, liderlik ve yönetim literatüründe sık sık kullanılan terimlerdir. “Toksik liderlik” terimi, Kuzey Amerikan literatürü içerisinde gelişip kabul görmüştür (Nyberg ve diğ., 2011, s.268). Flynn’a (1999, s.28) göre toksik lider; olumsuz tutumlara bulaştırma eğilimindeki, “mutsuzluk, öfke ve depresyon yayan, yoğun zorbalık ve düşmanlık içeren ortamlar oluşturan, şiddete, tacize ve yıldırıma eğilimli ve personelde duygusal hasarlara” yol açan bireyler şeklinde tanımlanır. Lipman-Blumen (2005, s.29) Whicker (1996) toksik liderleri “kökleşmiş yetersizlik, bencilce değerler ve aldatma” olmak üzere 3 fonksiyonsuz nitelikte ortaya konmuştur (Eriş ve Arun, 2020, s.1863). Bu çerçevede bir liderin, toksik olduğunu söyleyebilmek için aşağıda yer alan davranışları sergilemesi lazımdır (Bektaş ve Erkal, 2020, s.35).

- Üretkenliğe karşıt iş davranışlarının tekrarlanabilir özellikte olması
- Kurumun performansı ya da personelin refahı üstünde negatif etkisinin bulunması
- Kişisel kazanç elde etmek üzere bencil davranışlarda bulunması
- Liderin negatif etkilere sahip olan davranışları uzun müddet ortaya koyması

Kurumlarda toksik liderleri tanımlamak ya da nitelendirmek genellikle kolayca olmayabilmektedir. “Toksik liderlik” nitelendirilmesinde bulunurken üstünde ciddiyetle

durulması gereken faktör, davranışlarla tutumların personele ve kuruma dönük olmasıdır. Eğer personel, liderlerin davranışından fiziki ya da ruhsal olarak zarar görürse ve söz konusu olumsuzluklar uzun süre devam ederse lider “toksik” şeklinde kabul edilebilmektedir (Pelletier, 2010, s.377). Bununla birlikte öğretmenin tümüyle iyi ilişkiler içindeki bir liderinse, yalnızca belli bir personele karşı negatif davranışlar sergilemesi “toksik liderlik” terimi içerisine girmemektedir (Reed, 2004, ss.68-70). Bir liderin “toksik lider” şeklinde isimlendirilebilmesi için “toksik” olarak yaptıkları etkileri belli bir personele sergilemesi değildir, kurumu etkileyebilecek biçimde tümüne karşı sergilemesi lazımdır (Bektaş ve Erkal, 2020, s.34).

2.5. Toksik Liderlik

Toksik terimi, bir toksin ya da farklı bir zehirden etkilenen, ölüm ya da bir sakatlığa yol açabilen durumu ifade etmektedir. Bu kelime, Latince "toksikus" ve Yunanca "toksikon" kelimelerinden türetilmiştir. "Toksine", insan vücuduna girdiğinde hastalıklara neden olabilen, antitoksinlerin ve antikorların etkisini azaltan, canlı hücreler ve organizmalarca üretilen bilhassa protein bazlı zehirli bir madde şeklinde tanımlanır (Gangel, 2007, s.2).

Toksik ve liderlik kavramlarının ilişkilendirilmesi neticesinde Schmidt (2008, s.86)'e göre, toksik liderlik; öngörülemez bir biçimde çok farklı aşırı davranışlarda bulunan, duygusal zeka eksikliğine sahip, kültür ya da bireyler arası duyarsız biçimlerde hareket eden, özde kendi menfaatleri çerçevesinde güdüleyen ve negatif yönetim teknikleri kullanmak suretiyle başka insanları da etkileyen liderler şeklinde tanımlanmaktadır. Zararlı liderler, kurumsal çıktılarda, çalışan moral ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Webster ve diğ., 2011, s.1; Chua ve Murray, 2015, s.292).

Toksik liderlik, çalışma ortamlarında zararlı etkilere yol açabilen ve personelin sağlığı, motivasyonu ve performansı üstünde negatif bir etkisinin bulunduğu bir liderliktir. Bu liderlik tarzında lider, manipülatif, baskıcı, otoriter ve empati eksikliği göstermektedir. Toksik liderler genellikle işbirliği yerine rekabeti teşvik eder, eleştiriyi kabul etmez ve çalışanları sürekli olarak kontrol altında tutmaya çalışmaktadır.. Ayrıca, işyerinde hoşgörüsüzlük, adaletsizlik ve duygusal istismar gibi olumsuz davranışlar sergilemektedirler. Toksik liderlik, çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini düşürür, stres ve kaygı düzeylerini artırır ve işteki performansını negatif olarak

etkilemektedir. Çalışanlar arasında güven ve saygı duygularını zedeler, işyerindeki iletişimi bozar ve takım uyumunu olumsuz etkiler. Ayrıca, uzun vadede organizasyonel bağlılık ve verimlilik üzerinde de ciddi etkileri olabilir. Toksik liderlikle mücadele etmek için örgütler, liderlerin eğitilmesi ve geliştirilmesi, açık iletişim kanallarının sağlanması, çalışanların duygusal ve ruhsal gereksinimlere değeri verilmesi ve örgüt kültüründe pozitif değişiklikler yapılması gibi adımlar atabilirler. Box (2012, s.3)'e göre, toksik liderlik insanlara zarar vermektedir. Lipman-Blumen (2005, s.2)'e göre, toksik liderlik, hem örgütlere, hem topluluklara, hem de ülkelere ciddi zararlar verebilmektedir. Lipman-Blumen'a göre (2005, s.30), toksik lider daima toksik davranışlar sergileyebilirler. Değişik toksik liderler, değişik toksik davranışlar sergileyebilir ve bu davranışlar farklı zarar seviyelerine yol açabilir. Toksik liderlerin takipçileri, ruhsal, varoluşsal, mali, siyasi, toplumsal veya daha kötüsü, bu faktörlerin birleşimi nedeniyle liderlerinden kaçamazlar.

Hitchcock (2015, s.18), olumsuz, yıkıcı, küfürlü, toksik, beceriksiz (yetersiz) ve etik dışı davranışların tümünün toksik liderlik kavramı içinde yer aldığını belirtmektedir. Flynn (1999, s.24) ise insanlara zorbalık eden, tehdit eden, bağırarak, günlük ruh halini işyerindeki atmosfere yansıtan, dedikodu yapan, insanları aşağılayan ve zayıf insan ilişkilerine sahip kişileri toksik lider olarak tanımlamaktadır. Flynn (1999, s.26), bunu, firmaların genel olarak verimlilik haricinde yöneticileri değerlendirmediklerine, durumu görmezden geldiklerine ve şirket kültürünün bunu kabul edip önemsemediklerine bağlamaktadır. Firmanın küçülmeye gitmesi, ödemelerin dondurulması ya da finans riskleri vb. durumlar, negatif yönetimin gelişmesine zemin hazırlar ve böylelikle toksik liderliğin yayılmasını teşvik eder. Yüksek işçi devir daimiyle ve üst amirlerin işler yolunda gittikçe durumu görmezden gelmesi, kötü yönetimin güçlenmesine katkıda bulunur. Benzer şekilde, işçiler işlerini yitirme korkusu ile bu tip yöneticilere dair konuşmaktan çekinirler.

Flynn'a göre (1999, s.26), insan kaynakları yöneticilerinin toksik liderlerden kaçınması gerekli olduğu vurgulayarak, çalışanların verimliliği üzerinde ciddi etkilere karşı önlem alınması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, Flynn (1999, s.26) hoşgörünün, yöneticilerin yetkilerini kötüye kullanmalarına yol açabilecek veya bunu teşvik edebilecek en büyük faktör olduğunu öne sürmektedir. Flynn, kötü liderliği bir "bulaşıcı hastalık" olarak tanımlayarak, diğer departmanları da etkileyeceğini, insanları umutsuzluğa, öfkeye ve

bunalıma sürükleyeceğini ve bunun sonucunda sönük bir iş atmosferi, işe devamsızlıkla işçi devri daimi vb. sorunlar yaşanabileceğini ifade etmektedir.

Toksik liderlerin örgütlerde tespit edilememesinin iki temel sebebi bulunmaktadır: Öncelikle, birçok örgütte liderlik pozisyonunda olan kişilerin etkili bir performans yönetimi prosesinden geçmeleri; ikincisi ise kimi kurumlarda söz konusu prosesin yeterince tanımlanmamış olması, lider ile çalışmak üzere insan kaynakları desteğinin eksikliği ve bu tür davranışlarla nasıl başa çıkılacağına bilinmemesi (Kusy ve Holloway, 2009, s.18).

Wilson-Starks (2003), toksik liderlik kavramını, bireylerin yanı sıra firmaların heyecan, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçiliğini zehirleyip zarar veren bir liderlik modeli şeklinde tanımlar. Buna göre, toksik liderler zehirlerini aşırı kontrolle yayarak liderliği kontrol etmenin bir yolu şeklinde görmektedir. Söz konusu liderler, organizasyonda sistematik bir zarara yol açarlar. Toksik liderin olduğu bir firmada personel 2 seçenekle karşı karşıyadır: "İtaat Et" veya "İşten Ayrıl". Bazı çalışanlar, durumun ideal olmadığını düşünürken zamanla değişeceğini umut eder veya ayrılmak için doğru zamanı beklerler. Toksik liderliği normal gören ve isteyerek uyum sağlayanlarsa yeni nesil toksik liderler olacaktır.

2.5. Toksik Liderlerin Özellikleri

Liderlik, “birleştirici, yetiştirici, etkileyici, geliştirici, destekleyici, güdüleyici ve yol gösterici” şeklinde tanımlanabilen değişken ve sürekli bir olgudur. Bu özelliklerin yanı sıra, liderlerin çalışanlara zarar verebilecek ve karanlık yüzünü oluşturabilecek kişisel özelliklere de sahip olduğu belirlenmiştir. Reed (2004, s.67) çalışanlara yüksek sesle konuşan, kararlı, sert ve çok şeyler isteyen tüm liderlerin toksik olmadığını, kimi zaman yumuşak sesli ve samimi olan liderlerin de toksik olabileceğini ifade etmiştir.

Bu liderler genellikle araştırmacılar tarafından kötü niyetli ve uyumsuz sokak savaşçıları olarak tanımlanmaktadır (Bektaş ve Erkal, 2020, s.33). Güner ve diğerleri (2015, s.250)'ne göre, toksik liderler güvenilmez bir dizi özelliği bünyesinde barındırabilirler. Aynı zamanda, çalışanların rahatını veya huzurunu ikinci plana atabilirler. Aşırı kontrolle korku yayarak çalışanları sindirmeye ve yıldırmaya yönelebilirler. Toksik liderler kişisel

sorunlarını örgüte yansıtarak çalışanları küçümsemektedir ve kendi menfaatlerine odaklanmak suretiyle örgüt iklimini bozarlar (Kırca, 2021, s.33).

Wilson-Starks (2003, s.3), toksik liderlerin 3 ana özelliğini şöylebilir:

- Toksik liderler, çalışanların sadece kendi hedeflerine ve düşüncelerine uygun davranmalarını beklerler ve farklı düşüncelere kapalıdır.
- Personelin robot gibi davranışlarını bekledikleri için yaratıcılığı engellerler. Çalışanları izole eder ve sıkı denetim mekanizmalarıyla iletişim eksikliğine yol açar. Bu da kurum içi iletişime zarar verir, hayal kırıklığıyla güvensizliği artırır.
- Personel arasındaki ilişkilerle takım çalışmasını engeller, üretkenliği zayıflatırlar.

Kırca (2021, ss.31-39) toksik liderin niteliklerini verirken, personelin motivasyonunu baskılayarak aidiyet ve başarı isteklerini yok ettiklerini belirtmektedirler. Ayrıca, farklı düşüncelere kapalıdır ve olumsuzlukları gizlerler. Mevki ve unvanlarını kendi çıkarları için kullanırlar, başkalarına zarar verirler ve örgütün veya çalışanların zararını önemsemezler. Empati ve duygusal zekadan yoksun olup, narsistik, kötü niyetli, aşırı rekabetçi, hırslı ve menfaatçi olduklarını vurgulamıştır.

2.6. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Kavramlarıyla İlişkisi

Liderliğin negatif yönleri genellikle yetersiz ve etkisiz liderlik davranışlarını kapsar. Bu tür olumsuz davranışlar, iş kalitesinin düşmesine, verimlilikte azalmaya, motivasyonun azalmasına, yaratıcılığın zayıflamasına, hedeflerin engellenmesine, iş ortamının bozulmasıyla düzensizliğe neden olabilir. Toksik liderlikse, kötü denetim, narsisizm ve otoriter tavırları içerir (Yılmaz ve Bakan, 2019, s.3). Toksik liderler yalnızca personele değil, ayrıca kurumlara da zarar veren özellikleri vardır (Mehta ve Maheshwari, 2013, s.2).

2.6.1. Yıkıcı liderlik

Yıkıcı liderlik, bir organizasyon veya takım üstünde negatif etkileri bulunan bir liderliktir. Söz konusu liderlikte lider, çalışanlarına zarar veren, güvensizlik oluşturan ve iş ortamını olumsuz şekilde etkileyen davranışlar sergiler. Örgütlerin hedeflerine ulaşma prosesinde liderlerin personeli harekete geçirme gücüyle güdüleme becerisi son derece kritiktir.

Liderler, bu gücü direkt veya endirekt olarak personelin davranışlarını değiştirmek üzere yapıcı veya yıkıcı bir biçimde kullanabilir. Gündüz ve Dedekorkut (2014, s.96)'a göre yapıcı liderler, kurumsal kaynakları en aktif şekilde kullanmak suretiyle çalışanlarla kurumun menfaatlerini dikkate alırlar ve örgütsel hedefler çerçevesinde etkili bir biçimde davranış sergilerler. Ayrıca, karar verme prosesine personeli de dahil edip onların motivasyonunu ve iş doyumunu artırırılar. Ancak araştırmacılara göre yıkıcı liderlik, örgütün hedefler, etkinlikler, kaynaklar, görevler ve personelin motivasyonu, çalışma tatminine ve genel refahına zarar veren; örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden bir liderin tekrarladığı ve negatif neticelere yol açan bir davranış şeklidir (Uymaz, 2013, s.39).

Yıkıcı liderler, personele karşı öfkeyle düşmanlık gösterme eğiliminde olabilirler ve bu durum çalışanları aşağılama, kayırma veya kişiden kişiye farklı davranma gibi davranışlara yol açabilir (Uysal ve diğ., 2020, s.580). Yıkıcı liderlik prosesi, liderin şuurlu bir çabasıyla ortaya çıkabileceği gibi, liderin bilinçli olarak örgütün iyiliğine zarar verme niyetine dayalı olarak da gelişebilir. Bir kişinin yıkıcı lider olarak nitelendirilmesi için davranışlarının sistematik, kasıtlı ve uzun bir süre tekrarlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Biçer, 2020, s.300). Yıkıcı liderlik, çalışanların psikolojik sağlığıyla refahını ciddi biçimde etkiler. Duygusal istismar, taciz, aşağılama ve adaletsizlik gibi davranışlar, çalışanların motivasyonunu ve özsaygısını yok edebilir. Uzun vadede bu tür liderlik tarzı, organizasyonun itibarıyla aktivitesini negatif olarak etkiler. Bundan dolayı, yıkıcı liderlikle mücadele etmek önemlidir. Örgütler, liderlik eğitimlerine ve koçluk programlarına yatırım yaparak liderlerin yeteneklerini geliştirebilirler. Ayrıca, açık iletişim kanalları sağlanarak çalışanların endişelerini ve şikayetlerini ifade etmeleri teşvik edilebilir. Organizasyonel politikalar ve prosedürler, yıkıcı liderlik davranışlarını tanımlayabilir ve ele alabilir.

Alanyazına göre, toksik liderlik daha dar bir kapsama sahipken, yıkıcı liderlik daha geniş bir alanı içerir ve istismar gibi konuları da kapsar. Bu nedenle, toksik liderlik ve yıkıcı liderlik arasında ayırım yapılması gerektiği görüşü hakimdir (Schmidt, 2014, s.44). Daha net bir ifadeyle, toksik liderlik ve yıkıcı liderlik farklı özelliklere sahiptir. Yıkıcı liderlikte her zaman düşmanca davranışlar olması gerekmez. Yıkıcı liderlik davranışlarıyla karşılaşan bireylerin belirli özelliklere sahip olması varsayımı yapılmazken, toksik liderlikte belli özellikleri bulunanlar hedef olarak seçilebilir (Aydınay, 2019, s. 23).

Padilla ve diğeri (2007, s.179), yıkıcı liderliği, egemenlik, zorlama ve algıları değıştirme vb. ögeleri merkeze alıp liderin ihtiyaçlarına odaklanarak tanımlamaktadırlar.

2.6.2. Narsist liderlik

Liderler, örgütsel amaçlara erişmek için kritik bir role sahiptirler ve genellikle sahip oldukları gücü resmi otoriteden, yetkiden, pozisyonundan veya unvandan ziyade bireysel özelliklerinden alarak örgütlerini etkileme ve yönlendirme eğilimindedirler. Ancak, narsistik liderlik davranışları, olumsuz pek çok bireysel ve kurumsal sonuçlara neden olabilen liderlik tarzlarından biridir. Narsistik liderler, “bencillik, kendini üstün görme, kişisel yetersizlik ve kendi çıkarlarını öncelikli tutma vb.” özellikler sergileyerek karanlık liderlik profili oluşturabilirler (Başar ve diğ., 2016, s. 67). Narsist liderlik, liderin kendisini öne çıkarma, kendini beğenme ve diğeri manipüle etme eğilimlerini ifade eder. Bu liderlik tarzında lider, egosunu tatmin etmek için sürekli dikkat ve övgü arar, kendini üstün göstermeye çalışır ve diğeri kontrol etmeye çalışır. Narsist liderler genellikle empatiden yoksun, bencil ve kendilerini merkeze alan kişilerdir. Taştan (2019, s.69)’ın belirttiğine göre, narsistik özelliklere sahip liderler iş yaşamında kendi önemlerini vurgularlar ve devamlı olarak takdirle beğeni bekler. Ayrıca, kendilerini beğenmiş bir tavır sergileyerek çalışanlarına karşı anlayışsız, hoşgörüsüz ve saygısız davranışlar sergileyebilirler. Bu liderlik tarzı, çalışanlar arasında güvensizlik ve stres yaratabilir. Liderin sürekli olarak kendi çıkarlarını öne çıkarması, takım çalışmasını engelleyebilir ve işbirliğini zorlaştırabilir. Ayrıca, narsist liderler genellikle eleştiriye kapalıdır ve geri bildirimlere tepki vermezler, bu da takımın gelişimini engelleyebilir. Narsist liderlik, organizasyonel kültür üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir. Liderin egosu, açık iletişimi ve işbirliğini zorlaştırabilir, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve iş memnuniyetini azaltabilir. Ayrıca, narsist liderler genellikle manipülatif ve otoriter bir liderlik tarzı benimsedikleri için, çalışanların özsaygısını ve güvenini zedelerler.

Narsist liderlik, işlevsel olmayan ve işlev dışı bir liderlik tarzı olarak değerlendirilerek zorba ve toksik liderlik kategorileri altında değerlendirilebilir. Tavanti (2011, s.127), söz konusu liderlerin yıkıcı davranışlarıyla fonksiyonel olmayan bireysel özellikleriyle çalışanlarla kurumsal ortam üstünde kalıcı toksik etkilere sahip olduğunu vurgulamıştır. Narsistik liderlerin, örgütlerin hedeflerine zarar veren özellikleri, çalışanlarda kırılganlık, güvensizlik ve uzaklaşma eğilimine neden olabilir. Liderlerin kişisel egolarını ve

çıkarlarını örgüt hedeflerinden daha fazla önemsemeleri, çalışanların iyiliğini olumsuz yönde etkileyerek örgütsel sağlığı bozabilir ve hatta personelin ayrılmasına yol açabilir. Narsist liderliğin, toksik liderlikle karşılaştırıldığı zaman kimi pozitif özelliklerinin bulunduğu düşünülebilir. Fuller ve diğerleri (2017, s.3), narsist liderliğin gücün tek elde toplanmasına olanak tanıdığını ve böylece süratli ve etkili kararlar alınmasını sağladığını belirtmiştir. Bu özellikler, kriz dönemlerinde faydalı olabilir (Uysal ve diğ., 2020, s.606). Narsist liderler, amaca ulaşma yolunda risk almaktan çekinmezler ve karizmatik özellikleri sayesinde kolayca destekçi bulabilirler. Her iki liderlik türü de liderin bencilliğiyle motive olması, çalışanların ve örgüt ikliminin zarar görmesi ve huzurunun bozulması açısından oldukça benzer özelliklere sahiptir.

2.6.3. Otoriter liderlik

Farklı görüşlere saygı duymayan, çalışanlardan sorgusuz sualsiz itaat bekleyen ve kararların büyük bir kısmını kendisi vermeye çalışan, esneklikten yoksun liderler genellikle otoriter olarak nitelendirilirler. Otoriter liderler, kişilik özelliklerinden çok güçlerini ve yetkilerini kullanarak çalışanları etkilemeye çalışırlar. Duruma bağlı olarak kendi kurallarını belirleyebilirler ve itaat içermeyen davranışları cezalandırmakla tehdit edebilir. Otoriter liderler, tehditle korkutma yoluyla çalışanların gözünü korkutarak ve onları sindirerek liderlik yaparlar. Bu davranışlarıyla, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşırken veya belli bir sorun ile karşılaştıkları zaman değişik çözümler geliştirmelerini ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarını engellerler (Kiazad ve diğ., 2010, s.514; Küçük, 2020, s.17). Otoriter liderlik, liderin baskıcı, kontrolcü ve emir veren bir tutum benimsemesini ifade eder. Bu liderlik tarzında lider, tek taraflı kararlar alır, emirler verir ve astlarını sıkı bir şekilde denetler. Otoriter liderler genellikle güçlü bir otoriteye sahip olmayı ve kontrolü ellerinde bulundurmayı tercih ederler. Ayrıca, otoriter liderlik tarzının kısmen narsistik olması, kriz ve stres yaratması, toksik liderliğin belirgin özelliklerindendir. Otoriter liderlikteki gibi, toksik liderler de personeli aşırı kontrolle güvensizliğe teşvik ederler. Çeliker'e (2020, s.13) göre, toksik liderler, sert çerçeveler oluşturarak çalışanların azalmasını ve düşünceler üretmesini engeller. Bu durumda otoriter liderlikle ilgili davranışlarda olduğu gibi yaratıcılığı baskılar.

Özetle, otoriter liderlik tarzı, toksik liderlikten bazı noktalarda ayrılrsa da benzer özellikler gösterir. Otoriter liderler, yetkileri üzerinde yoğunlaştırarak hızlı kararlar alabilirler.

Kararlarını kesin emirlere dayandırır ve bu emirlerin sorgusuz sualsiz uygulanmasını beklerler. Bu sayede, personeli karar alma ve yönetim proseslerinden uzak tutarlar (Ayar, 2020, s.22).

2.6.4. Küçük tiranlık

Küçük tiran terimi, başka insanlara karşı hakim olma temayülü şeklinde tanımlanır ve bu kavram, Ashforth (1994, s.756) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Uzunbacak, Yıldız ve Uzun (2019, s.212) ise liderlerin güçlerini ve otoritelerini personel üstünde baskı aracı şeklinde gördüğü durumlarda bu liderleri küçük tiran olarak adlandırmışlardır.

Bu tip liderler, güçleriyle otoritelerini baskıcı, kaprisli ve intikamcı bir biçimde kullanmaktadırlar (Ashforth, 2009, s.126). Ashforth (1994, s.556), küçük tiranlık liderlik biçimini, keyfi davranan ve itibarını abartılı olarak sunan, çalışanları eleştirip küçümseyen, çatışmaları çözmek üzere zorlayan, girişkenliğe müsaade etmeyen, şartsız cezalandıran davranış şekilleri ile açıklanmıştır. Saldırganlık küçük tiranlık tarzındaki davranışların öncülüdür (Kartal ve Kamışlı, 2020, s.63). Söz konusu liderler, kurumda korku ortamı oluşturan ve zalim bir yönetim anlayışına sahip yöneticilerdir (Langan-Fox ve Sankey, 2007, s.67).

Küçük tiranlık, “güven vermeyen, yakın denetimi, kuşkulu, soğuk ve samimi olmayan iletişimle ayrıca duygu patlaması” davranışlarını da içermektedir. Söz konusu liderlik stilini uygulayan yöneticiler, yetkiyle konum farklılıklarına vurguda bulunan, sert, çalışanları hatalarından dolayı suçlayan ve onların gayretlerinden kendilerine paylar çıkaran, başarısız danışmayla bilgilendirme süreçlerindeki, personel arasında informal ilişkileri engellemek üzere gayret sarf eden kişilerdir (Uygur ve Gümüştekin, 2019, s.2557).

Küçük tiranlık, bir organizasyon veya grup içindeki bir bireyin veya liderin gücünü kötüye kullanması ve otoriter bir şekilde davranması durumunu ifade eder. Bu tür liderlikte, lider genellikle keyfi olarak kararlar alır, diğerlerini kontrol altında tutar ve kendini sürekli olarak üstün göstermeye çalışır. Küçük tiranlar, eleştirilere kapalıdır, başkalarının fikirlerini dikkate almazlar ve genellikle kendi çıkarlarını öne çıkarırlar. Küçük tiranlık modeli üzerinde alan yazında çok sınırlı sayıda çalışma vardır. Schmidt (2008, s.8)’e göre küçük tiranlık, toksik liderlik tanımlarında ifade edilen kimi yönler ile

örtüşür. Can sıkıcı ve rahatsız edici davranışlarla, toksik liderliğe daha yakın bir terimdir (Arlı, 2019, s.22). Ancak, toksik liderlik, “küçük tiranlık” teriminden personele karşı bilinçli kötülüklerle düşmanlık içeren davranışlar içermesi bakımından farklılık göstermektedir (Schmidt, 2008, s.9).

2.6.5. İstismarcı liderlik

Tepper’ın (2000, s.262) literatüre dahil ettiği “istismarcı liderlik” kavramı; küçük tiranlıktan ayrı olarak kasıtlı kötülüklerle düşmanlık içeren davranışlar içermektedir. Bu tür liderler sistemli ve kasti olarak fiziki temasın dışında sözlü veya sözsüz düşmanlık içeren davranışlarda bulunur. Liderlerin çalışanları ile dalga geçmesi, çalışanları başkalarının önünde incitmesi, kendisinin hatalarından kaynaklı olarak çalışanları suçlaması, onlara doğruları söylememesi, aşağılaması ve kötü davranışlarda bulunması istismarcı yönetim anlayışının özellikleridir (Serdar ve Özsoy, 2019, s.2). bunun yanı sıra bu tür liderler, personelin özel hayatlarını sorgulamak, onlara gözdağı vermek, çalışanlardan bilgileri saklamak, onları işten atma ya da ücretlerini kesmeyle tehdit etmek vb. farklı ve olumsuz davranışlar sergiler (Bolat ve diğ., 2017, s.126).

İstismarcı liderlik, bir liderin gücünü kötüye kullanarak çalışanları manipüle ettiği ve zarar verdiği bir liderlik tarzıdır. Söz konusu liderlik biçiminde, lider genellikle çalışanların duygularıyla oynar, onları tehdit eder ve korku ortamı oluşturur. İstismarcı liderler genellikle kendi çıkarları için çalışanları sömürür, onları suistimal eder ve psikolojik veya duygusal olarak kötüye kullanır. İstismarcı liderler genellikle empatiden yoksun, kontrolcü ve bencil bireylerdir. Onlar için, amaçlarına ulaşmak üzere tüm yolları meşru görürler ve başkalarının duygularını veya ihtiyaçlarını umursamazlar. Bu liderler genellikle manipülatif taktikler kullanır, çatışmayı körükler ve güvensiz bir ortam yaratırlar.

Tepper (2000, s.278), istismarcı liderlik tarzını, personelin liderlerin davranışlarıyla ilgili yaptıkları öznel bir değerlendirme olarak tanımlamıştır. Çünkü çalışanlar, liderlerinin kendilerine yönelik davranışlarını farklı şekillerde algılayabilirler. Bir çalışan için ilham verici olan bir lider, başka bir çalışan için ise istismarcı olarak algılanabilir. Çalışanların istismarcı yönetim algılamalarını etkileyen faktörler ise çalışanın kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet vb. özelliklere (Coşkuner ve Şentürk, 2017, s.171) veya örgütsel ortam, sosyal

ve kültürel farklılıklar, örgütsel ve toplumsal kültür, ast-üst etkileşimi, iş süresi vb. değişkenler çerçevesinde farklılık gösterebilir (Serdar ve Özsoy, 2019, s.6).

2.7. Toksik Liderliğe Neden Olan Etkenler

Bir liderin toksik davranışlar sergilemesinin farklı nedenleri vardır. Mumford ve diğerleri (1993, s.290), gerçekleştirdikleri deneysel çalışmada, bireylerin otorite konumunda iken başka insanlara zararlı olabilecek fiillerde daha rahat davrandıklarını bildirmiştir. Yıkıcı eylemlere sahip olan liderler, şiddetle öteki saldırgan davranışlar başta gelmek üzere; kuvvetini ispatlama arzusu, otoritecilik, narsisizm vb. şahsiyet eğiliminin yanında sonuçlardaki belirsizlik, negatif hayat tecrübeleri vb. kişisel etkenlerden kaynaklanır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014, s.98). İstenmeyen davranışların sergilenmesinde, başta liderin fonksiyonsuz kişisel özellikleri aktif olarak düşünülse de toksikliğin oluşabileceği uygun ortamla ve şartlarla personel de toksik liderlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir liderin toksik davranışlarına yol açan etkenler; fonksiyonsuz olmayan bireysel özellikler, toksik ortamla toksik personel olarak 3 başlıkta toplanır.

2.7.1. İşlevsel olmayan kişisel özellikler

Şahsiyetin gelişmesinde genetik özellikler kadar çevresel unsurlar da etkili olmaktadır. Kişilik özellikleri; sosyal hayatta kişilerin davranış şekline, düşünme biçimine, neleri seveceklerine, ne şekilde kararlar vereceklerine etkide bulunan etkenler şeklinde kendini göstermektedir (Güney, 2020, s.143). Fonksiyonel olmayan kişilik özellikleriyse; bireyin fikirlerinin realiteye uymaması, mantıksız, dogmatik, bireye ve etrafına zararlı olan özellikler biçimindedir. Endişe, depresif tutumlar, önyargı, mantıklı olmayan beklenti, personeli negatif etiketleme, kararsızlık, düşük yetkinlik beklentileri, memnuniyetsizlik, uyum geliştirememesi, kin, öfkeli ve saldırgan tavırlar vb. negatif duygularla ve düşünceler ile ilişkilendirilebilir (Dinç, 2018, s.13).

Lipman-Blumen (2011, s.10), işlevsiz kişisel nitelikleri şu şekilde açıklamaktadır: duyarsızlık, hatalarını kabul etmeyi önleyen ve bu durumun yerine başka insanları suçlamaya neden olan kibir, doğruyla yanlış ayırt etmelerini hemen hemen imkansız kılan ahlaksızlık, güç tercihlerden uzak durmalarına yol açan korkaklık, doyumsuz hırs,

problemleri anlama konusunda sınırlı zihni kabiliyet ve kendi kişiliklerinin kusurları karşısında kör eden yüksek ego biçiminde tanımlamaktadır.

Liderlik, kişilik özelliklerinin belirleyici olduğu kritik bir süreçtir ve liderin davranışları, bu özelliklerin yansımalarını taşır. Bazı liderlerin işlevsel olmayan kişilik özellikleri, çalışanlarla kurum üstünde negatif etkiler oluşturabilir. Lipman-Blumen (2005, s.29) tarafından belirtildiği gibi, toksik liderlerin bu tür özellikleri, çalışma ortamında kalıcı zararlara neden olabilir. Kişilik özellikleri, liderlerin çevrelerini nasıl yorumladıklarını ve bu çevrelere nasıl tepki verdiklerini belirleyerek liderlik tarzlarını şekillendirir (Mackey ve diğ., 2013, s.735). Küçük'e (2020, s.14) göre, toksik liderler sinsice davranış sergilemektedirler. Bu tür davranışlar, örgütsel süreçlerde yaygın toksisiteye neden olabilir. Sonuç olarak, liderlerin işlevsel olmayan kişilik özellikleri, örgütlerle personelde birçok soruna yol açabilir.

2.7.2. Toksik ortam

Özkaya'ya (2022, s.53) göre, toksik liderlerin var olmaları veya varlıklarını sürdürmeleri tek başına kolay değildir; bunun için kurumsal bir atmosfere gereksinimleri bulunmaktadır. Liderin toksik davranışlarının oluşmasında kurumsal etkenler önemlidir ve uygun zeminleri hazırlayabilir. Örgütteki aksaklıklarla sorunlar, arzu edilmeyen davranışların oluşmasına neden olabilir. Özkaya'ya (2022, s.53) göre, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik, kişisel çıkarların örgütsel çıkarların önüne geçmesi, belirsiz hedefler, aşırı iş yükü, adaletsiz performans değerlendirme ve ödül sistemi, yetersiz kontrol ve denetim mekanizmaları, dışlanma ve zorbalık gibi faktörler örgütleri toksik hale getirebilir. Bu faktörlerin devamı, kurumu düş kırıklıklarıyla çatışmaların merkezi durumuna getirebilir. Duygusal ve profesyonel açıdan kendini kaybetmeye başlayan liderler, istemli veya istemsiz olarak toksik özelliklerini sergileyebilirler (Özkaya, 2022, s.53)

Örgüt ortamında çatışma ve anlaşmazlıkların normal olduğu kabul edilir. Ancak çalışanlar birbirleriyle düşman olarak algılandığında, bu durum toksik bir örgütün belirtisi veya belirleyicisi olarak kabul edilir. Toksik bir çalışma ortamının belirli özellikleri bulunmaktadır. Bu tip atmosferdeki personel bilgi paylaşmaz, birbirlerine ve yöneticilere saygı göstermezler, işe olan bağlılık ve motivasyon düşüktür, işten ayrılma oranı oldukça

yüksektir ve sorunların çözümü yerine sorunlar genellikle üstü örtülmeye çalışılır (Power, 2010, ss.6-9).

2.7.3. Toksik çalışanlar

Toksik çalışanlar, kurumsal kuralları ihlal etme, liderlerin duygusal patlamalarına neden olma, moral bozma, diğer çalışanları doldurma, yanlış yönlendirme, kırıncı eylemler ve sözler gibi davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışlar, yalnızca başarılı ve kapsayıcı bir iş yerine engel olmaz, aynı zamanda üretkenliği azaltırken yüksek kaygı ve stres seviyelerine neden olabilirler (Kurter, 2022). Toksik çalışanların etkisi öteki personel arasında sürtüşmeler, dramlar, gerilimler ve düşmanlıklar yaratıp kurumun toplumsal dokusunu bozma yeteneğine sahiptir (Duffy, 2017, s.259). Bu tür davranışlar, toksik bir kültürün oluşmasına ve örgütün genel sağlığını tehlikeye atabilir.

Kurter (2022) tarafından belirtilenlere göre, toksik çalışanlar genellikle pasif-agresif kişilik özellikleri sergilerler. İstekleri karşılanmadığında, giderek alaycı veya eleştirel olma eğilimindedirler. Diğer çalışanlardan üstün olduklarını kanıtlamak için kötü niyetli davranışlar sergileyebilirler. Kıskançlık ve güvensizlikleri nedeniyle zorba davranışlar gösterebilirler. Sürekli olarak birlikte çalıştıkları insanları eleştirebilir veya suçlayabilirler. Mitnick (2009, s.3), toksik personelin semptomlarını; başka insanlara yardımda bulunma konusunda isteksizlik, öteki çalışanlar ile gerçekleşen tartışmalarda artışlar, düşük ya da zayıf motivasyonla çalışma, nefret oluşturan, zararlı ya da hoş olmayan dedikodularla söylentileri yayma, negatif yorumlarla bireysel saldırılarda bulunma, problemleri çözümlemekten uzak durma, amirlerine meydan okuma, verimlilikteki azalmalar ya da yetersizlik olarak sıralamaktadır.

2.8. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderlik modeli, değer bilmeme, menfaatçilik, bencillik ile olumsuz psikolojik durum gibi boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutların açıklamaları aşağıdadır.

2.8.1. Değer bilmezlik

Değer bilmezlik boyutunda liderin esneklikten uzaklık ve çalışanları ile iş haricinde kendisini iletişim kurmaya kapatması, yalnızca iş ortamında resmi şekilde iletişim

kurması yer almaktadır. Bu liderler genellikle çalışanlarının duygusal ve kişisel ihtiyaçlarına duyarsız kalır ve sadece işle ilgili konuları önemserler. Ayrıca, toksik liderlerin davranışlarını sorgulayanlar ya da eleştirenler genellikle üst kademelere terfi edememekte ve bekledikleri ilerlemeyi kaydedememektedirler. Bu durum, örgüt içinde duyarsızlık ve adaletsizlik hissi yaratarak personelin motivasyonunuyla sadakatini negatif olarak etkileyebilmektedir (Günsel, 2017, s.35).

Bu tip liderlerin değer bilmezlikleri, sık sık baskıcı ve personeli aşağılayıcı metotları da içermektedir. Toksik eğilime sahip olan liderlerin söylemleri, tavırları ve davranışları personelin korkmasıyla motivasyonlarının azalmasına yol açabilir. Çalışanların kendilerini değersiz ve özel hissetmemesi, örgütte iletişim bozukluğuna, umutsuzluğu ile güvensizliğe neden olabilir. İzgüden ve diğerleri (2016, s.263), personele karşı onur kıran ve motivasyonu azaltan davranışlar sergileyen toksik liderlerin, örgütte personelin etkililiğiyle üretkenliğini azalttığını belirtir. Bunun yanı sıra, toksik liderlik davranışının kurumsal sadakati azaltıp işinden ayrılımları artırdığı da bilinmektedir (Goldman, 2006, s.743). Bu nedenle, toksik liderlik örgüt içinde ciddi sonuçlara neden olabilir ve örgütün genel performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

2.8.2. Çıkarcılık

Çıkarcılık boyutu, liderin yalnızca kendi menfaatleri için çalışacak biçimde çalışanlarına ayrıcalıklı davranmasını ifade etmektedir. Hata ve başarısızlıkların sorumluluğunu çalışanlara yüklemesi, çabalara ve başarılarla kendi adını atması da buna örnektir. Toksik liderler, muhtemel başarıların kontrolünü ellerinde tutmayı ve olası başarıların olumlu etkilerini kendi üzerlerinde görmeyi beklerler. Aynı zamanda liderin amirlerine iyi görünmek için keyfi davranışla sergilemesi, terfi ve mevkisini kullanarak yapmacık tavırlar sergilemesi de çıkarcılık boyutu kapsamında değerlendirilebilir. Bu tür davranışlar, liderin kendi çıkarlarını öne çıkarmasını ve çalışanların dezavantajına kullanmasını içerir (Eriş ve Arun, 2020, s.2769). Bu şekilde, toksik liderlerin çıkarıcı tutumları örgüt içinde güvensizlik ve hoşnutsuzluk yaratarak örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Çıkarcılık, liderin kendi çıkarlarına yönelik olarak motive olmasına yardımcı olan bir davranış şeklidir ve genellikle çalışanların refahını düşünmez. Toksik bir liderlik

atmosferinde, lider ile aynı düşünce olan personel ödüllendirilirken, değişik düşüncelerde olanlar karar alma ve etkili pozisyonlarda uzak tutulabilirler. Bu tür liderler, örgütün başarısı yerine kendini korunmalarını ve çıkarlarını gözetebilirler. Bu durum, örgütün güçsüzleşip zayıflamasına neden olabilir (Bakan, Yılmaz ve Olucak, 2018, s.110). Zamanla yetki kazanma hırsıyla motive olan bu liderler, statülerini korumak için toksik davranışları artırırlar. Bu şekilde, liderlerin çıkarıcı tutumları örgüt içinde güveni zedeleyerek, işbirliğini azaltabilir ve performansı olumsuz yönde etkileyebilir.

2.8.3. Bencillik

Bencillik, toksik liderin narsist şahsiyetinin bir yansıması şeklinde görülür. Güven vermeyen şahsiyet özellikleri bulunan toksik liderler, "ben" düşüncesini benimserler ve kendi menfaatlerini başka şeylerin önünde tutabilirler. Bu liderlerin egosu, her şeyin üstünde tutulabilir ve kendilerini diğerlerinden üstün görme eğilimindedirler. Örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak algılayabilirler. Bencilce davranışlar, narsist eğilimlerle başka insanlara kasti olarak zarar verme vb. olumsuz özellikleri bulunabilir (İlhan, 2019, s.31). Toksik liderler genellikle "biz" kavramı yerine "ben" kavramını kullanırlar, bu da ekip çalışmasına uygun olmadıklarını gösterir.

2.8.4. Olumsuz ruhsal durum

Olumsuz ruhsal durum boyutu, liderin olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtması ve bu durumun çalışanları etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Kelebek ve diğ., 2018, s.204). Toksik liderlikte, liderin kötü niyetli davranışları bu boyuttur. Söz konusu davranışlar liderin ses tonu, hareketleri, mimikleri ve beden diliyle de ifade edilebilir. Dolayısıyla liderin ruhsal durumundaki değişimlerle dengesiz tutumlar iş atmosferini negatif yönde etkileyebilir.

Toksik liderlerin öngörülemez bir yapıları vardır. Demir (2019, s.57)'e göre, her durumu kontrol altına almak istemeleri nedeniyle koşulları kendi istekleri doğrultusunda görmekte ve gerçeklerden kaçmaktadırlar. Güven duyma konusunda çekimser davranırlar ve iş onlarla ilgili olarak her şeyden daha kritiktir. Personel, liderlerin nasıl bir tavırlar ve davranışlar sergileyeceği önceden tahmin edemezler. Liderin mevcut ruh halindeki değişimler, öfke patlamalarına, çalışanlara karşı manipülatif davranışlara, ortamı kontrol

etme isteğine ve kaba, rahatsız edici davranışlara yol açabilir. Kendilerinde hata bulmayan liderler, herhangi bir sorun ortaya çıktığında günah keçisi olarak seçtikleri çalışanları suçlama eğiliminde olabilirler.

Toksik liderlerin davranışları incelendiğinde, başlangıçta karşı tarafı etkileme yetenekleri olduğu, ancak sonrasında manipülasyona başvurdukları görülmektedir (Yağcı, 2020, s.42). Liderin öngörülemez, tutarsız, aşırı ve rahatsız edici davranışları çalışanların endişe duymasına neden olur. Bu durum, zamanla çalışanların moralinin ve güveninin azalmasına yol açabilir.

2.9. Toksik Liderlik ile Antrenör İlişkisi

Antrenörlük, performans psikolojisi, fizyolojisi ve taktiksel stratejilerin entegrasyonu, bireylerin veya takımların potansiyellerini arttırmak ve hedeflere ulaşmalarına yardım etmek üzere tercih edilen bir meslektir (Lyle, 2002, s.39). Antrenörlük, antik Yunanistan döneminde olimpiyat oyunlarına katılan sporcuları hazırlamak için kullanılan antrenörlerin varlığına dek uzanan eski bir tarihi vardır (Gillmeister ve diğ., 2008, s.158). Teknolojik ilerlemeler ve bilimsel araştırmaların etkisiyle, antrenörlük günümüzde profesyonel ve amatör sporlarda artan ilgiyle birlikte gelişmiştir (Mallett ve diğ., 2009, s.326). Bazı araştırmacılar antrenörlüğü bir liderlik biçimi şeklinde görür iken, ötekiler bu iki kavramın ayrı olduğunu savunmaktadır. Ancak, antrenörlükte liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulduğu yaygın bir kabuldür. Disiplin, vizyon, hedef belirleme ve takım yönetimi gibi liderlik nitelikleri, antrenörlüğün temel unsurları arasında yer almaktadır (Jowett ve Shanmugam, 2016, s.17). Antrenörler, performansın yanı sıra takım çalışması, motivasyon, iletişim ve başarıya odaklanan liderlik rollerini üstlenirler (Alagöz, 2007, s.2). Son senelerde, toplumsal ve kültürel değişimler ile beraber, spor yöneticiliği, örgütsel davranış ve yönetim alanlarında toksik liderlik kavramı önem kazanmıştır. Bu kavram, liderlik sürecinde oluşan negatif etkilerdir. Toksik antrenörler, sporcuların özgüvenini azaltır, duygusal istikrarsızlık yaratır ve kendilerini ortaya koymalarını önler. Söz konusu liderler, sporcuların konforunu önemsemez, tehditkâr bir ortam oluşturur, performanslarını etkileyebilecek aşırı sorumluluklar yükler ve kendi menfaatlerine uygun davranışlar sergilerler (Kırbaç, 2013, s.66).

2.10. Toksik Liderliğin Dayandığı Teoriler

Etkili bir şekilde oluşturulmuş bir kuramsal çerçeve, araştırmacılara rasyonel gerekçeler sağlar ve çalışmanın temellerini sağlam bir şekilde destekler. Ayrıca, araştırma konusunun aniden ortaya çıkmadığını, bu konunun sağlam kuramların öncesinde bulunduğunu ve çalışmanın bu temeller üzerine inşa edildiğini göstermeyi amaçlar (Çepni, 2021, s.204). Sonuç olarak, etkili bir kuramsal çerçevenin oluşturulması, araştırmacıların araştırmalarını anlamlı bir şekilde tasarlamalarına ve sonuçlarını yorumlamalarına yardımcı olur (Maxwell, 2012, s.73). Bu da araştırmaların kalitesini arttırmaktadır ve araştırmaların doğru bir şekilde anlaşılmasına ve kullanılmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda antrenörlerde toksik liderlik davranışını oluşturan ya da toksik liderliği engelleyen süreçleri anlamak ve açıklamak için toplumsal mübadele kuramı, kaynakların korunması kuramı ve lider-üye etkileşimi kuramı araştırmanın kuramsal temellerini oluşturmaktadır.

Sosyal Mübadele Kuramı: Sosyal mübadele kuramı, evvela 1958 yılında George Homans tarafından geliştirilmiştir. Ancak, bu teori toplumsal psikoloji, toplum bilim, iktisat ve antropoloji vb. pek çok değişik disiplinde kullanılmaktadır (Blau, 1964, s.67). Sosyal mübadele teorisi gerçekte “insanların sosyal etkileşimden elde ettiği ve sosyal etkileşime katkıda bulunduğu faydalara” odaklanan bir teoriler dizisidir (Linda ve Karen, 1995, s.211).

Sosyal mübadele teorisinin ana varsayımları şunlardır (Linda ve Karen, 1995, s.212):

- Davranış, kazancı artırma ve kayıptan kaçınma arzusuyla motive edilir,
- Mübadele ilişkileri karşılıklı bağımlılık yapılarında gelişir (değerli kaynaklar elde etmek için mübadeleye girişmek için bir neden vardır),
- Aktörler, zaman içinde belirli ortaklarla tekrarlayan, karşılıklı olarak şarta bağlı değişimlere girerler
- Değer verilen sonuçlar psikolojik doyum ilkesine uyar.

Sosyal mübadele teorisi, doğrudan ve dolaylı mübadele olarak 2 biçimde incelenmektedir. Doğrudan mübadele, iki aktör arasındaki karşılıklı değişimle oluşurken, dolaylı mübadele, üç veya daha çok oyuncu arasındaki değişimi kapsar ve faydalar

doğrudan karşılıklı değildir. Sosyal mübadele teorisi, sosyal mübadele davranışında bulunan bireylerin kabul edilebilir bir eşiği olduğunu ve bu eşik altındaki tekliflerin reddedileceğini savunur. Benzer şekilde, bir sosyal etkileşimin faydaları, diğer ilişkilerin faydalarının altına düştüğünde, bireyler ilişkilerini en çok ödül veren ilişkiye kaydırmaktadır (Linda ve Karen, 1995, s. 212).

Liderler ve antrenörler, çalışanların ve sporcuların güçlü yönlerini tanımlayarak onların gelişimlerine yardımcı olabilirler. Ayrıca, iş birliği yaparak ve sorunları birlikte çözerek, çalışanların ve sporcuların birbirleriyle daha iyi anlaşmalarına ve birbirlerini daha iyi desteklemelerine yardımcı olabilirler. Antrenör-sporcu ilişkilerinde, mübadele ilişkisinin adil algılanması, mübadele ilişkisine devam etme olasılığını artırır (Molm ve diğ., 2000, s.1397). Czekanski (2012, s.47)'nin yaptığı araştırmaya göre, antrenör-öğrenci, sporcu ilişkisinde, kişilerarası ve bilgi adaletile güven arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.

Toplumsal mübadele kuramı toksik liderlikle ilişkilendirilmiştir (Huang ve diğ., 2020). Ayrıca, toksik liderliğin tanımı da literatürde geniş ölçüde kabul görmektedir. Sosyal mübadele kuramı, liderin takım üyelerine sağladığı faydaların artmasıyla birlikte, takım üyelerinin liderliğe olan bağlılığı ve güveninin de artacağını belirtir. Ancak, liderliğin toksik hale gelmesi durumunda, sosyal mübadele kuramı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Lider üye etkileşimi (LÜE): Bu kavram, Mayo ve Barnard'ın 1940'larda yaptığı çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Daha sonra, 1950'lerde Ohio Devlet Üniversitesi'nden Blake ve Mouton, lider-üye etkileşimi teorisini geliştirmişlerdir. Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin ve takım üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimlerinin başarıyı etkileyebileceğini savunan çalışanlarının daha verimli hale getirilmesine yönelik bir teoridir (Schaubroeck ve diğ., 2011, s.863). Bu teori, liderin üyelerle olan ilişkisinde karşılıklı etkileşimin önemini vurgular (Dansereau ve diğ., 1975, s.47). Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin davranışları ile üyelerin motivasyonu, memnuniyeti ve performansı arasındaki ilişkiyi ele alır (Liden ve diğ., 1997, s.48). Lider-üye etkileşim kuramı, liderlerin davranışlarının üyeler üzerindeki etkisini içerir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, artan memnuniyet ve etkinlik düzeylerinin yanı sıra karşılıklı saygı ve etki, açık iletişim, kurumsal kaynaklara daha fazla erişim ve ekstra rol davranışları ile karakterize edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997, s.828). Düşük kaliteli lider-üye

ilişkilerinde astlar daha az kaynak alır, daha kısıtlı bilgi alır ve daha az terfi fırsatlarına sahiptir; bunların tümü iş tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa ve potansiyel olarak çalışan devrine yol açmaktadır (Gerstner ve Day, 1997, s.828). Meydana gelen bu durum, lider-üye etkileşim kuramı liderlikte önemli bir rol oynar ve takım performansını artırmada etkili olabilir. Ancak, toksik liderlik gibi olumsuz durumlar da mevcuttur ve bu durumlar takım performansını düşürürken, çalışanların motivasyonunu ve iş tatmini gibi faktörleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, liderlerin takım üyeleriyle etkileşimleri sırasında doğru yöntemleri uygulamaları ve toksik liderlik davranışlarından kaçınmaları önemlidir (Avolio ve diğ., 2009, s.422).

Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory – COR): Kişilerin kaynaklarını korumaya ve artırmaya yönelik davranışlarını açıklayan bir teoridir (Hobfoll, 1989, s.513). Bu teori, stres faktörleri ile başa çıkma sürecinde kaynakların azaltılması veya kaybedilmesinin etkilerini ele alır. Kaynakların korunması kuramı, organizasyonlarda kaynakların korunmasını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için geliştirilen bir kuramdır. Bu kuram, kaynakların sınırlı olduğu düşünülen organizasyonlarda kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Kaynakların korunması teorisi; liderlerin çalışanlarına güven vermesi ve onları korumak için çalışmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, olumsuz liderlik davranışlarının önlenmesi için eğitim ve denetim gibi önlemler alınması da önemlidir. COR teorisinin temel ilkelerinden biri, kaynak kaybının kaynak kazancından daha belirgin ve etkili olduğudur (Freedy, 1993, s.55). İkinci ilke ise, bireylerin kendilerini kaynak kaybından korumak ve kaynaklarına yatırım yapmak için öncelikle kaynaklarının farkında olmaları gerektiğidir (Hobfoll ve Lilly, 1993, s.129). Üçüncü ilke, kaynak kaybı koşullarında kaynak kazanımının önemi artar ve kaynak kazanımının bireylerin stresle baş etmelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Hobfoll ve diğ., 2001, s. 432). Son ilke, bireylerin kaynaklarının tükendiğinde, psikolojik baskı yaşayabilecekleri ve genel sağlıklarını etkileyebilecekleri yönündedir (Hobfoll ve Shirom, 2001,s. 432).

2.11. Toksik Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Antrenörlerin liderlik yaklaşımlarını takım üyelerinin ihtiyaçlarına uygun şekilde ayarlaması, takımın başarısı için hayati önem taşımaktadır. Ayrıca, takım üyelerinin

takım uyumu ve motivasyonunu artırmak için antrenörlerin empatik, destekleyici ve olumlu bir liderlik tarzı benimsemeleri gerekmektedir (Rees ve Freeman, 2007, s.1065).

Eğimli ve Bitirim (2008, s.139) tarafından yapılan çalışmada, saptanan toksik liderlik üzerine ilk araştırmanın, iyi bir grup atmosferi oluşturma'nın önemli olduğunu inceleyen ve uzun süre işyerinde kalmak istemeyen örgütlerin özelliklerinden ve işleyişinden bahsedilmiştir. Toksik liderliğin nasıl ortaya çıktığını ve bu durumu sağlıklı bir şekilde engellemek üzere nelerin yapılması gerektiği hususunda öneriler belirtilmiştir. Toksik liderlik yönetim şeklini benimseyen tarzın grup dinamiğinde iletişim eksikliği, ümitsizlik, yılgınlık, motivasyon düşüklüğü ve verimlilik kaybı gibi özelliklerin yaygınlaşmasında etkilidir. Çalışmanın bulgularına göre iş stresinin ve toksik davranış arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiden bahsedilmektedir. Tepkiselliğin artması toksik davranışların arttığı ve böylelikle çalışanların performansına olumsuz yansımaktadır.

Kazancı (2017, s.63) çalışmasında toksik liderliğin boyutlarından bahsederek zihinsel farklılıkların artması ve toksik davranışların önlenmesi için ya da toksik liderden kurtulmanın yollarından bahsetmiştir. Araştırmanın bulgularında toksik liderliğin davranışlarında zihinsel farkındalığın gelişmesi kişilere ve gruplara farklı ortamların ve farklı yolların olacağı, bireylerin birçok önlenabilir problemleri bilişsel farkındalıklarla geliştirileceği saptanmıştır.

Yalçınsoy ve Işık (2018, s.1017) çalışmasında, toksik liderliğin var olduğu bir ortamda kişilerin çalışma ortamlarındaki bağlılıkları ve yaptıkları işlere karşı sorumlulukları azalma düşüncesiyle ortaya çıkan bulgular sonucunda, bütün liderliğin kademelerinde toksik liderliğin yaşanabileceği, davranışların dikkate alınması, aksi halde denetim dahilinde yaptırımların uygulanabileceği önerilmektedir.

Eriş (2019, s.56) nitel araştırmasında, banka çalışanları ile yaptığı çalışma sonucunda çalışma deneyimleri, çalıştığı kurumdaki yılı ve demografik özellikler ile toksik liderlik algılarında herhangi bir farklılaşmanın bulunmadığını fakat kurum içerisindeki konum değişkenine dayalı olarak banka personelinin toksik liderlik algısı arasında manidar bir farklılığın bulunduğu görülmüştür.

Güzelyurt (2020, s.66) çalışmasında, özel spor salonu yöneticilerinin zehirli liderlik davranışlarıyla personelin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Çalışmanın bulgularında antrenörlerin, toksik liderlik davranışlarıyla mesleği terk etme

isteği arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu ve hatta düşük gelir seviyesinde olan antrenörlerin mesleği bırakma isteklerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Fakat antrenörlerin demografik özellikleri üzerine toksik liderlik ile alakalı anlamlı farkın görülmediği ifade edilmektedir.

Chua ve Murray (2015, s.306) çalışmasında, toksik liderliği algılamada bilgi işlem farklılıklarının cinsiyete dayalı olup olmaması araştırma konusudur. Bulgular sonucunda araştırmaya dahil olan katılımcıların birçoğu olumsuz algılamıştır. Cinsiyet farklılıklarına bakılmaksızın kendi cinsinde olan toksik liderin söylediklerini daha fazla önemsedikleri görülürken kadınların olumsuz mesajlara daha fazla dikkat kesildikleri, erkeklere göre toksik liderlerden daha fazla etkilendikleri belirlenmiştir. Erkek bireylerin kadın bireylere nazaran daha fazla toksik liderle olabilme dayanıklılıkları olduğunu söylemekte mümkündür.

Zagross ve Jamileh'in (2016, s.86) yaptığı çalışmada toksik liderlikle stres arasındaki ilişki incelenmiştir. 212 kişilik bir araştırma grubu üzerinde yapılan saha çalışmasının neticesinde toksik liderliğin stres ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı, toksik liderlik davranışlarının kişilerin ruhsal manada rahatsızlık hissetmelerine ve doyum seviyelerinin azalmasına yol açtığı ifade edilmiştir.

Green (2014, s.22) tarafından gerçekleştirilen alan çalışması, toksik liderlik algısını ve etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. 51 katılımcı üstünde yapılan araştırmanın sonuçları çerçevesinde, toksik liderlik eğitim ortamı dahil olmak üzere tüm organizasyonlarda yaygın bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Katılımcılar, toksik liderlerin kim olduğunu tanımlarken genellikle bu liderlerin eylemlerine, özellikle de diğer bireylerle olan iletişim şekillerine odaklanmışlardır.

İzgüden ve diğerleri (2016, s.268) tarafından yürütülen çalışmada, toksik liderlik davranışlarının en yaygın olanlarını belirlemek amacıyla katılımcıların algıları incelenmiştir. Araştırma sonuçları, katılımcıların toksik liderlik konusundaki farkındalığının düşük olduğunu göstermektedir. Narsistik liderlik davranışlarının en sık görülen toksik liderlik özelliklerinden biri olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, gelirle eğitim seviyesinin düşüklüğüyle birlikte, toksik liderlik algısının da azaldığı gözlemlenmiştir.

Demir (2020, s.34) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, işçilerin sağlığı ve verimliliği üzerindeki yönetici tutumlarını temel alarak toksik liderlerin davranışları incelenmiştir. Bu bağlamda, toksik tutumların ve davranışların bir kuruluştaki nasıl ortaya çıkabileceği tartışılmıştır. Ayrıca, toksik iletişim yaşayan işçilerin hangi zor şartlar altında çalıştıkları vurgulanmıştır. Yazar, çalışmasında, sağlık hizmeti sunan işçilerin toksik liderlerin sergilediği davranışlardan dolayı ruhsal ve fizyolojik problemlere sahip oldukları belirtmiştir.

2.12. Psikolojik İyi Oluş

2.12.1. Psikolojik iyi oluş kavramı ve kapsamı

Psikolojinin evriminde, insan psikolojisinin sadece problemlere odaklanan bir alan olduğu dönemlerden, pozitif duygu ve düşüncelerin önem kazandığı bir döneme geçiş yaşanmıştır. Bu değişim, özellikle 21. yüzyılın başlarında daha belirgin duruma gelmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5). İkinci Dünya Savaşı sonrası, psikoloji alanı, öncelikle problemler ve bunların çözümleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak zamanla, pozitif duyguların, umudun, iyimserliğin, mutluluğun, sevginin, cesaretin ve hoşgörünün insana dair ilgisi artmış ve bu da pozitif psikoloji adı verilen bir alanın doğmasına yol açmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.5). Pozitif psikolojinin öncülerinden biri olan Martin Seligman, Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı seçilmesinin ardından çocuk yetiştirmenin, çocuğun kuvvetli taraflarını fark edip desteklemek olduğunu fark etmiştir. Aynı şekilde, psikolojinin sadece problemleri çözmekle kalmayıp insanın güçlü yönlerini geliştirerek ideal işlevselliğini sağlaması gerektiğine inanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.6). Pozitif psikolojinin bir başka öncüsü olan Mihaly Csikszentmihalyi, savaş sırasında bazı insanların iç huzur ve umutlarını koruyabildiğini gözlemlemiş ve bu durumu incelemiştir. Csikszentmihalyi, tedavinin sadece bozuk olanı düzeltmekle kalmayıp en iyi olanı beslemesi gerektiğini vurgulamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s.6-7). Dünya Sağlık Örgütü (2021), tam bir sağlıklı durumu bedeni, ruhi ve toplumsal açılardan tam bir iyi olma şeklinde tanımlamaktadır (WHO, 2021, s.2). Bu kavram, psikolojiden ekonomiye kadar geniş bir yelpazede incelenmektedir. Marks ve Shah (2004, s.2), iyi oluşun sadece mutluluktan ibaret olmadığını, aynı zamanda refah içinde gelişmek, tatmin olmak ve topluma katkıda

bulunmak anlamına geldiğini vurgulamışlardır. Bradburn (1969, s.9), psikolojik iyi oluşu pozitif ve negatif hisler arasındaki denge şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlama üzerine inşa edilen psikolojik iyi oluş kavramı, olumsuz duyguların azalması ve olumlu duygulanımın artmasıyla karakterizedir (Bradburn, 1969, s.10).

Psikolojik iyi olma, kişinin duygusal, bilişsel ve toplumsal açıdan sağlıklı ve dengeli hissettiği bir durumdur. Söz konusu kavram, sadece mutluluk veya tatmin duygusuyla değil, aynı zamanda yaşamın tüm alanlarında optimal işlevsellik, kişisel büyüme, pozitif ilişkiler ve anlam hissiyle de ilişkilidir. Psikolojik iyi oluşun kapsamı oldukça geniştir ve çeşitli boyutları içerir. Bunlar arasında duygusal iyilik hali, pozitif ilişkiler, kişisel amaçlar ve anlam, özsaygı, özdeğer, kişisel büyüme, stresle başa çıkma becerileri, iyimserlik ve yaşam memnuniyeti gibi faktörler bulunur. Psikolojik iyi oluşu günümüzde tanımlayanlardan biri de Ryff'tir. Psikolojik iyi oluş, anlamlı hedeflerin peşinde koşmak, kişisel büyüme ve gelişme, kaliteli ilişkiler kurma ve başkalarına katkıda bulunma gibi varoluşsal sorunları temsil eder (Keyes ve diğ., 2002, s.1007). Kısacası, psikolojik iyi olma duygusal, fiziki, zihni, ruhi, bireysel ve toplumsal süreçler ile açıklanabilir (Rothman ve diğ., 2003, s.212).

2.12.2. Psikolojik iyi oluş ile ilgili modeller

2.12.2.1. Ryff'in psikolojik iyi oluş modeli

Ryff (2014, s.11), psikolojik iyi oluş modelini oluştururken, Jung, Maslow, Erikson, Allport, , Buhler gibi isimlerin kuramlarını temel alarak bu modeli oluşturmuştur. Ryff (1995, s.99)'e göre, dini kabul/öz-kabul, başkaları ile pozitif ilişkiler, özerklik/otonom, çevreyi yönetebilme kapasitesi, hayat amacıyla bireysel gelişim boyutlarının birleşimi psikolojik iyi oluşu oluşturmaktadır. Ryff'in modelinde yer verilen boyutların tümünün ayrıca incelenmesinin önemli olduğuna inanılmaktadır.

Kendini kabul kişinin benliğinin pek çok özelliğini tanımasıyla bunlara karşı pozitif bir tavır ortaya koymasıdır. Bireyin yaşamına ilişkin pozitif hissetmesidir. Kişinin benliğinin farklı yönlerini kabul etmesi gibi geçmişine ilişkin de optimist hissetmesidir (Ryff, 2014, s.12). Jahoda'nın (1958) ve diğer araştırmacıların belirttiği gibi, pozitif ruh sağlığı genellikle bireyin kendine yönelik tutumlarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle kendilik

algısı, bireyin kendine karşı tutumlarını belirlemede önemli bir rol oynar. Kendine yönelik pozitif bir tutumdaki kişiler, genel olarak kendilerini kabul ederler ve bu da pozitif hisleri daha fazla deneyimlemelerine yol açar. Bu bağlamda, Maslow'un (2021) vurguladığı gibi, insanın kendisini, başkalarını ve doğayı benimsemesi, sağlıklı olma özelliklerinden biridir. Benlik farkındalığı da, sağlıklı bir insan için önemli bir unsurdur ve insanın kendisini denetleme sürecinde nesnel olması gerektiğini belirten Allport'un (Jahoda, 1958) görüşü de bu bağlamda önemlidir. Sonuç olarak, pozitif ruhsal sağlık ile kendine yönelik pozitif tutumlar arasındaki ilişki, bireyin kendini kabul etmesi, benlik farkındalığı ve gerçekçi değerlendirmeler yapmasıyla yakından ilişkilidir. Bu unsurlar, sağlıklı bir ruh sağlığının temel taşları olarak kabul edilebilir.

Başkaları ile potitif ilişkiler geliştirme insani ilişkilerde alma-verme dengesinin tabiatını kavramak ve samimi, bireyi tatmin eden, karşılıklı güven ilişkilerine sahip olduğu gibi onların memnuniyetiyle ilgilenilmesi, şefkat, empati ve yakınlık kabiliyetlerinin olmasıdır. Kısacası başkaları ile nitelikli ilişkiler geliştirme olarak tanımlanır (Ryff, 2014, s.12).

Özerklik belli biçimde düşünür ve davranırken sosyal baskılardan çok kişinin kendisini kişisel standartlar çerçevesinde değerlendirmesi şeklinde izah edilmektedir. Bireyin onay için başka insanlara yönelmesinden ziyade kendince yaptığı bir iç değerlendirme odağının bulunması biçiminde tanımlanmaktadır (Ryff, 2014, s.12). Jahoda'nın (1958) belirttiği gibi, özerklik bazen gerçeklikten geri çekilme ya da dış sorunlara daha az dahil olmak olarak yorumlanabilir. Ancak ruhsal iyi oluşun bir ögesi şeklinde özerklik, kişinin yaşanan durumları kendi standartlarına göre değerlendirebilme yeteneğini ifade eder. Özerk birey, kendi değerlerine dayanarak olayları değerlendirir ve bu değerlendirmeleri yaparken dış etkilere daha az bağımlıdır. Ayrıca, özerklik kavramı, özgür seçim yapabilme, kişisel sorumluluk alma gibi bireycilikle ilişkilendirilen yaklaşımlarla da bağlantılıdır. Özgür seçim yapabilme yetisi, kişinin kendi değerleriyle hedefleri çerçevesinde hareket etmesine imkan verir. Bu da, kişinin topluma entegre olmasını sağlayarak prososyal davranışları teşvik edebilir. Sonuç olarak, özerklik özelliği buluan kişiler, kendilerini toplumdan soyutlamak suretiyle değil, tam aksine toplumun iyi bir değerlendirmesini yapıp kendi tavırlarını saptarlar. Bu da, kişinin kendi değerleri çerçevesinde yaşamasına ve prososyal davranışları desteklemesine olanak tanır.

Çevreyi yönetebilme kapasitesi olan bir insan etrafındaki imkanları aktif bir biçimde kullanabilen, psikolojik ihtiyaçlarla değerlere göre bağlamları tercih edebilen ve bunlardan faydalanabilen bir insan şeklinde tanımlanır. Çevreyi yönetebilme kapasitesi ruhsal iyi olmanın çevresine etkin katılımına vurguda bulunan ileriye yönelik bir niteliğidir (Ryff, 1995, s.101).

Yaşam amacı, bireyin hayatı hakkında olumlu tutum içindedir, anlamlı ve amaçlı bir yaşam sürmesi şeklinde izah edilir (Ryff, 1995, s.10). Ryff'e (1989, s.1070) göre bu amaca dönük pozitif bir biçimde fonksiyon gören bireyin bir yön hissi bulunmaktadır. Söz konusu yön hissi bireyin hayatın anlamlı olduğu duygusuna katkı vermektedir. Frankl'ın logoterapi yaklaşımı, yaşamın anlamını bulmanın insanın psikolojik iyi oluşu için kritik bir unsurlardan biri olduğunu vurgular. Frankl'a göre, insanlar yaşamlarına anlam kattıklarında, boşlukta hissetme veya kaybolma gibi duyguları azaltabilirler. Logoterapi, insanların yaşamlarına anlam katan unsurları keşfetmelerine ve bu anlamı güçlendirmelerine odaklanır. Benzer şekilde, Csikszentmihalyi'nin akış teorisi, insanların belirli bir aktivitede tamamen kendilerini kaybettikleri ve zamanın durduğu bir durumu tanımlar. Bu durumda, insanlar derin bir katılım ve odaklanma hissederler. Csikszentmihalyi'ye göre, bu tür akış deneyimleri insanların ruhsal dayanıklılığını artırabilir ve yaşama anlam katabilir. Mutluluk da, Diener gibi araştırmacılar tarafından incelenen etkinlik teorilerinde önemli bir kavramdır. Mutluluk, insanların yaşamlarına anlam katan etkinliklerin bir sonucu olarak görülebilir. Yani, insanlar gerçekleştirdikleri işlerle sürekli olarak yaşamlarına anlam katarak mutluluk hissedebilirler. Sonuç olarak, yaşamın anlamını bulma, insanların ruhsal iyi olmaya destek veren kritik bir faktördür. Logoterapi, akış teorisi ve etkinlik teorileri gibi yaklaşımlar, insanların yaşamlarına anlam katan etkinlikleri keşfetmelerine ve bu etkinlikleri artırmalarına yardım edebilir. Bu da mutluluk ve ruhsal dayanıklılık gibi olumlu sonuçlar doğurabilir.

Kişisel gelişim kişide devamlı gelişme duygusunun bulunması; gelişen ve değişen davranışları görmesi, yeni tecrübelerle açıklık; potansiyelini gerçekleştirme hissine sahip olması; zaman içinde kendisinde ve davranışlarında iyileşmeyle değişim göstermesi biçiminde tanımlanmaktadır (Ryff, 2014, s.12). Kendini gerçekleştirme değerlendirmesi, Jahoda (1958, s. 87) tarafından belirtilen bir kavramdır. Bu değerlendirme süreci, kişinin yeteneklerini tanımlamasını ve bunları iş ve boş vakit aktiviteleri arasında karşılaştırarak olası tutarsızlıkları görmesini içerir. Ayrıca, sağlıklı insanın özelliklerini tanımlarken

Maslow (2021, s.30), gelişmiş bir kendiliğindenlik, probleme odaklanma konusunda gelişmişlikle gelişmiş yaratıcılık vb. nitelikleri vurgulamıştır. Bu beceriler, kişisel gelişim açısından önemlidir çünkü iyi değerlendirmeler yapabilme yeteneği, yaşam amacı ile doğrudan ilişkilidir ve hayatın istikrarlı bir şekilde gelişim odaklı olarak yönlendirilmesini mümkün kılar.

2.12.3. Psikolojik iyi oluşu etkileyen etmenler

Deniz (2022, s.33)'e göre araştırmaların insanların psikolojik iyilik hallerinin hem kişisel tecrübelerinden fiziki, bilişsel ve toplumsal faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Ruhsal iyi olma üzerinde etkili olan etkenler şunlardır (Deniz, 2022, s.33);

- Yaş ile cinsiyet
- Evlilik
- Sosyal ve ekonomik seviye
- Toplumsal ilişkiler
- Sağlık
- Fiziki etkinlikler
- Kişilikle ilgili özellikler

2.12.4. Psikolojik iyi oluşun temel boyutları

Ryff (1995), ruhsal iyi olmayı tanımlamak için 6 değişik ölçüt önermiştir. Bu kriterler şunlardır:

- Öz kabul
- Bireysel gelişim
- Diğerleri ile pozitif ilişkiler
- Özerklik (otonomi)
- Çevresel egemenlik
- Yaşam amacı

Bu altı kriter, psikolojik iyi oluşun farklı boyutlarını temsil eder ve sağlıklı bir psikolojik durumu tanımlamak için kullanılır.

2.12.4.1. Öz kabul

Pozitif psikolojide, kişinin kendisini kabul etmesi ve her duygunun pozitif ve negatif yönleriyle barışık olması, kendisine değer veren kişilerin bir başkasını da kabul etmesi ve değer vermesi; kişinin kendi yaşantısıyla veya atalarından getirdiği deneyimlerle ilişkilidir (Işık, 2020, s.446). Ryff ve Singer (1996) tarafından önerilen tanıma göre, bireylerin geçmiş yaşantılarını kabul etme durumu "öz kabul" olarak adlandırılır. Bu kavram, kişinin hem geçmiş hem de günümüz yaşantısını olumlu bir şekilde değerlendirmesini içerir.

Kendini kabul etme, bireyin kendi kimliği ve benliğiyle uyumlu bir şekilde olumlu bir ilişki kurarak, kendine yönelik pozitif bir perspektif geliştirmesidir. Bu tür bireyler, geçmişleri hakkında olumlu izlenimlere sahiptirler (Ryff ve Singer, 1996, s.14). Bunun yanı sıra, bu bireyler benliklerini ve geçmişlerini kabul ederler. Olgun bireylerin öz kabul düzeyleri genellikle yüksektir (Birgül, 2023, s.34).

2.12.4.2. Bireysel gelişim

Bireysel gelişim, bir bireyin potansiyelini maksimize etmek için kişisel becerilerini ve bilgisini arttırmayı amaçlayan bir süreçtir (Ryff ve Keves, 1995, s.719). Bu süreç, kişinin kendini keşfetmesini, güçlü yönlerini tanımasını ve zayıf yönlerini geliştirmesini sağlar. Bireylerin mevcut bilgiyle karşılaşması, bu bilgiyi içselleştirmesi ve yaşamlarında farklı bilgi alanlarından faydalanarak ilerlemesi, bireysel gelişimlerine olumlu katkıda bulunur. Kişisel gelişimi yüksek olan bireylerin farkındalık düzeyi genellikle yüksektir. Sürekli olarak kendilerini geliştirmeye açık olan bu bireyler, deneyimlerden ve eğitimlerden yararlanarak mevcut seviyelerini daha da ileri taşımak üzere gayret gösterirler.

Sonuç olarak, bireysel gelişim, kişilerin kendisini daha iyi tanımasına ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Ryff (1982; 1989)'e göre, bireysel gelişim kişinin mevcut potansiyelini artırması ve bunu devamlı bir proses durumuna getirmesi anlamına gelir. Sürekli gelişim, yaşamın her aşamasında karşılaşılan zorluklar ile mücadele etmek üzere bireyi aktif tutmaktadır.

2.12.4.3. Diğerleriyle olumlu ilişkiler

Ryff ve Singer (1996, s.15)'a göre, diğerleriyle olumlu ilişkiler kurmak, sadece birini sevmekle kalmaz, aynı zamanda derin dostlukları, şefkati ve empatiyi de içermektedir. Diğerleriyle olumlu ilişki kuran bireyler genellikle yüksek düzeyde empati ve şefkat duygularına sahiptirler. Aynı zamanda bu kişiler, diğer insanları anlama konusunda beceriklidirler. Olumlu ilişkiler kurma konusunda zorlananlar ise genellikle daha bencil ve izole bir yaşam tarzı benimserler. Kendini gerçekleştiren kişilerin, empati duyguları gelişmiştir ve kişisel çıkarları aşan bir bakış açısına sahiptirler (Birgöl, 2023, s.35). Ayrıca, kendini gerçekleştiren kişiler daha derin dostluklar kurmaya meyillidir ve bu ilişkiler onlar için tatmin edicidir (Ryff ve Singer, 1996, s.15). Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma yeteneği aynı zamanda olgunluk belirtisi olarak kabul edilir.

Başkalarıyla olumlu ilişkiler, insanların birbirleriyle uyumlu ve sağlıklı bir şekilde etkileşimde bulunmalarını ifade eder. Bu tür ilişkiler, bireylerin doyurucu ve başarılı bir hayat sürdürmelerinde kritik bir rol oynar. İlişkilerin kaliteli yürütülebilmesi, güvene dayalı, samimi ve etkili iletişim kurma yeteneğine bağlıdır. İnsanlar, kendilerini rahatça ifade edebildikleri ve duygularını paylaşabildikleri kişilerle daha sağlıklı bağlar kurma eğilimindedirler. Kişinin kendini ifade edebilme yeteneği, pozitif psikoloji açısından önemlidir ve bu yeteneğe sahip olan bireyler, diğerleriyle de olumlu ilişkiler geliştirebilirler (Işık, 2020, s.446; Keyes ve diğ., 2002, s.1010). Pozitif ilişkiler yaşayabilen kişiler, sosyal becerileri gelişmiş olduğu için daha güvenilir ilişkiler kurabilirken, negatif bireyler daha güvensiz olabilir, iletişimde zorluk çekebilir ve çevresinde sohbet edebilecekleri kişi sayısı az olabilir, bu da onların daha çok yalnız hissetmelerine yol açabilir.

Sonuç olarak, başkalarıyla olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, insanların mutlulukla refah için kritik önemdedir. Söz konusu ilişkilerin geliştirilmesinde, karşılıklı anlama, destekleme, güven duyma vb. etkenlerin önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Bireyler, sağlıklı ilişkiler kurduklarında kendilerini daha tatmin ve mutlu hissederler, stresle başa çıkmak daha kolay olur ve duygusal olarak daha dengeli bir yaşam sürdürebilirler. Dolayısıyla, kişinin çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi, hayat kalitesini arttırmak üzere kritik bir girişimdir.

2.12.4.4. Özerklik

Ryff (1989)'e göre, özerklik, kişinin kendi belirlediği içsel standartlar doğrultusunda değerlendirme yapabilme yeteneğini ifade eder. Otonomi ise, bireyin kendi kaderini belirleme özgürlüğünü içerir (Ryff ve Keves, 1995, s.719; Ryff ve Singer, 1996, s.14). Potansiyelini tam anlamıyla kullanan bireyler, kendi içsel değerlendirme sistemlerine dayanarak, başkalarının onayına ihtiyaç duymadan kararlar alabilen kişilerdir (Birgöl, 2023, s.33). Özerklik, kişinin kendi kararlarını alabilme, kendi hedeflerini belirleme ve kendi yaşamını yönlendirme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Bu kavram, bireysel farklılıkların önemini vurgulayarak, kişinin kendine özgü ihtiyaçlarını ve tercihlerini tanıma ve bu doğrultuda davranma yeteneğini ifade etmektedir. Özerklik hissi olan bireyler, işlerine daha bağlıdır, daha az yorgun ve tükenmiş hissederler ve daha yüksek bir iş tatmini yaşarlar. Araştırmalar, aile sorumlulukları nedeniyle iş stresinin artması durumunda, özerklik hissinin azaldığı ve bunun da iş performansı üzerinde negatif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Özerklik puanları yüksek olan kişiler; bireyleşme düzeyi gelişmiş, gelenekselin savunduğu kurallara ve yasalara karşı bağımlılık eğilimi sergilemeyen kişilerdir (Ryff ve Singer, 1996, s.14).

2.12.4.5. Çevresel hâkimiyet

Çevresel hâkimiyet, kişinin kendi ruhsal ihtiyaçlarına elverişli ortamları yaratma ve tercih kabiliyetini ortaya koyar (Ryff ve Singer, 1996, s.16). Söz konusu kavram, bireyin yaşamıyla çevresini etkili biçimde yönetme kabiliyetini içerir. Çevreye hâkim olma yeteneği, kişinin kendi ruhsal durumuna uygun olarak çevresel koşulları değiştirme gücüne sahip olması anlamına gelir. Bu kişiler, hem uygun ortamları seçebilirler hem de gerekirse bu ortamları oluşturabilirler (Ryff, 1989, s.50). Çevresel kontrol algısı, bireylerin kendi hayatları üzerinde kontrol sahibi olup olmadıklarına ilişkin algılarıdır. Bireyin psikolojik ihtiyaçlarına en uygun ortamı seçme veya oluşturma becerisi, aynı zamanda bireyin özerkliğini yansıtır ve yaşadığı dünya üzerinde kontrol duygusu sağlar.

Sonuç olarak, insanların yaşam alanlarına sahip çıkması ve psiko-sosyal anlamda çevresel faktörlerin önemi göz önünde bulundurularak sağlıklı çevre kontrollerinin oluşması, kişilerin kendilerini özgün olarak tanımlamalarına yardımcı olabilir. Bireylerin kendi şahsiyet yapılarına uygun atmosferi yaratmaları, çevresel hâkimiyetin bir göstergesidir.

Ayrıca, çevresel hâkimiyet algısının artması stres ve kaygıyı azaltırken, bağışıklık sisteminin güçlenmesine ve fiziksel sağlığın iyileşmesine yardımcı olabilir.

2.12.4.6. Yaşam amacı

Bireyin hayatının bir amacı olduğuna dair inanç, yaşam amacını oluşturan önemli bir kavramdır. Bu inanç, insanların kendilerini motive etmelerine ve hayatlarına anlam katmalarına yardımcı olabilir. Yaşam amacı, bireylerin arzu ve hedefleri doğrultusunda çaba göstermelerini ve yaşamlarına renk katmalarını sağlayarak varoluşsal süreçlerini zenginleştirir. İnsanların yaşam amaçlarının var olması ve bu amaç etrafında şekillenen yaşamları, kişinin bugününü ve geçmişini pozitif olarak değerlendirdiğini, geleceği ise yine pozitif düşündüğünü gösterir. Yaşam amacı olmayan, kendisine ve yaşantısına inancı düşük olan kişilerin ise yaşamda anlam arayışına girmeleri beklenir. Sonuç olarak, bireylerin bir yaşam amacı edinmeleri, birçok alanda daha iyi neticeler sağlamasına yardımcı olur. Yaşam amacı edinmek, stresle başa çıkmaya yardımcı olurken, fiziksel sağlık ve ölüm korkusu gibi negatif duyguları azaltır. Ayrıca, yaşam amacı olan bireylerin kendilerini daha motive hissetmeleri ve kişisel gelişimlerine yönelik olarak daha çok kaynak bulmaları sağlanır.

2.12.5. Psikolojik iyi oluş ile ilgili kuramlar

Birçok teorisyen psikolojik iyi oluşun temelinde yatan unsurları ve bu unsurların nasıl geliştirilebileceğini araştırmaktadır. Pozitif psikoloji, bilim alanında, psikolojik iyi oluşun vurgulanma şekilleri farklı olsa da, Carol Ryff'e ait olan "Çok Boyutlu Psikolojik İyi Olma Modeli" ile bu konuyu inceleyen en önemli araştırmacı olarak kabul edilir. Erikson, Buhler, Jung ve Neugarten gibi kuramcılardan esinlenen Ryff, Maslow'un "kendini gerçekleştirme", Rogers'ın "tam işlev gören insan", Jung'un bireyselleşme süreci ve Allport'un "olgunluk ifadeleri" gibi kavramlardan yararlanarak kendi kuramını oluşturmuştur (Ryff, 1989, s.50).

Pozitif psikolojinin odaklandığı konu olan psikolojik iyi oluş, iki temel yaklaşımı içerir: hedonik ve eudaimonik model. Hedonik model, Yunan filozof Aristippus'un M.Ö. IV. yüzyılda ortaya koyduğu bir görüştür ve kişinin zevk ve hazzın refahını temel aldığı bir yaklaşımdır. Diğer yandan, Eudaimonizm, Aristoteles'in erdemler görüşüne dayanır ve

iki boyutta incelenir (Athota ve diğ., s.654). Hedonik psikologlar, refahı kişisel mutluluklardan türediğine inanır ve bu yaklaşıma göre öznel iyi oluşu tanımlarlar. Hayatı olumlu ve olumsuz faktörler açısından değerlendirirler ve deneyimleri ile hayatın neyin keyifli ya da hoş olmadığını araştırmaktadırlar. Ayrıca Diener ve diğerleri (1999, s.276) öznel iyi oluşu 3 bileşenle değerlendirmektedir. Bunlar Diener ve Emons (1984, s.1105)'un bildirdiği üzere; olumlu ruh halinin var olması, olumsuz ruh halinin yokluğu ve yaşam doyumdur.

2.12.5.1. Seligman'ın PERMA teorisi

Seligman'ın PERMA teorisi, son yıllarda yapılan araştırmalarla birlikte yeniden ele alınmış ve geliştirilmiştir (Huta ve Waterman, 2014, s.1426). Bu teori, pozitif psikolojinin odaklandığı konulara yeni bir perspektif getirmektedir ve insanların kendilerine ve hayatlarına anlam katan aktivitelerle ilgilenmelerini teşvik etmektedir (Lomas ve Van Der Maden, 2021, s.34). Ayrıca PERMA teorisi, insanların kişisel güçlü yönlerini ve özelliklerini kullanarak, öznel iyi oluşlarını artırabilecekleri bir yol önermektedir (Jayawickreme ve diğ., 2021, s.146). Bu teori, insanların kendilerine, topluma ve dünyaya yararlı olabilecek faaliyetlerde bulunmalarını önermektedir. PERMA teorisine göre, insanlar, işlerinde veya hobilerinde gerçekleştirdikleri aktivitelerle bir anlam ve amaç hissedebilirler.

PERMA teorisine göre insanların psikolojik iyi oluşlarını artırmak için beş temel unsur önem taşımaktadır (Coffey ve diğ., 2014, s.187). Bunlar ; pozitif duygular,niyet ve hedefler, ilişkiler ,anlam ve başarıdır. Pozitif duyguların ilk unsuru olarak önemli bir rol oynadığı PERMA teorisi, kişilerin hayat kalitesini arttırmak ve iyi oluş hallerini güçlendirmek için olumlu duygulara odaklanmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Seligman, 2018, s.202). Bu duygular, yaşamın keyifli yönlerini deneyimlememizi sağlamaktadır ve stres ile mücadele etmemize yardım etmektedir. Böylece iş hayatının daha verimli olması insan ilişkilerinin sağlıklı olması,yaşam doyumunun artması ve psikolojik sağlamlığın güçlenmesi yaşamı kaliteli kılmaktadır. İkinci unsur olan niyetler ve hedefler, kişilerin yaşamlarına anlam ve amaç katarak kendilerine yönelik pozitif bir gelecek beklentisi oluşturmalarını sağlamaktadır (Peterson ve Seligman, 2004, s.47). PERMA teorisinin üçüncü unsuru olan ilişkiler, sevgi, empati, bağlılık ve sosyal destek gibi duygusal bağları ifade etmektedir. Aynı zamanda odaklanılan işin verimliliğini ve

enerjisini pozitif anlamada etkilemesi akışta kalmayı ve bağlantı kurmayı ifade etmektedir (Khaw ve Kern, 2014, s.12). Anlam, PERMA teorisinde dördüncü bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu unsura göre, insanlar hayatlarına anlam katmak ve kendilerine anlamlı bir amaç belirleyerek yaşamaları gerektiğini savunmaktadır (Seligman, 2018, s.202). Bireyler emek verdikleri hedef ve amaçları doğrultusunda inanç geliştirirler bu durumu anlam ile ilişkilendirirler. Bu hal, kişinin özsaygısını ve yaşam tatminini arttırabilir. Son olarak, Bir başka PERMA modelini oluşturan başarıdır. Bireylerin kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri ve bu sayede kendilerine olan güvenlerini arttırmaları ile ilgilidir (Peterson ve Seligman, 2014, s.49). İnsanlar kendilerine pozitif anlamda katkı sağladığını düşünmeseler dahi başarı hissini tatmak isterler.

2.12.6. Psikolojik iyi oluş ile ilgili yapılan araştırmalar

Antrenörlerin ruhsal iyi olma düzeyleriyle alakalı literatür incelendiği zaman pek çok araştırma grubunun beden eğitimi öğretmenlerinden, öğrencilerden, sporculardan ve yetişkin bireylerden oluştuğu görülmüştür.

Köse (2020, s.33), 352 üniversite öğrencisi örnekleminde yürüttüğü çalışmasında kişilerin spor yapma durumları çerçevesinde kişilik tipleriyle ruhsal iyi olma seviyeleri arasındaki ilişkilere bakmıştır. Araştırmacı sonuçta, kadın ve erkek katılımcıların ruhsal iyi olma düzeyleriyle şahsiyet ölçeğinin yumuşak başlılıkla dışadönüklük alt boyutları arasında olumlu yönlü anlamlı ilişkinin bulunduğunu rapor etmiştir.

Reverberi ve diğerleri (2020, s.8), genç futbolcuların ilişkilerdeki kilit unsur olarak psikolojik iyi oluşlarını değerlendirdikleri çalışmaya 14-20 yaşlarındaki 415 genç futbolcu katılmıştır. Yapılan analizler, futbolcuların ruhsal iyi olma seviyelerini pozitif olarak etkileyen faktörleri belirlemiştir. Bu faktörler arasında, futbolcuların gösterdikleri çaba ve gayretin farkında olmaları, takım ruhunu hissetmeleri, sürekli ilerlemeyi hedeflemeleri, antrenörleriyle samimi ilişkiler kurmaları ve ailelerinin desteklerinin önemi bulunmaktadır. Bu faktörler, futbolcuların kendilerini kabul etmelerini sağlar ve bir yaşam amacı belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Özkan'ın (2019, s.29), Kahramanmaraş'ta amatör ligdeki 71 kadın ve 142 erkek toplam 213 birey örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmada futbol sporu ile ilgilenenlerin ruhsal

iyi olma seviyeleri farklı değişkenlere göre ele alınmıştır. Araştırma sonucunda 8 sene ve üstü spor yapan üniversite mezunu bireylerin ruhsal iyi olma seviyelerinin fazla olduğu bildirilmiştir. Ayrıca, 16-18 yaş arasındaki katılımcıların öteki katılımcılara göre ruhsal iyi olma seviyelerinin fazla olduğu belirlenmiştir.

Lee ve diğerleri (2016, s.556) tarafından yapılan bir araştırmada ,Obezitenin önlenmesi ve çocukların spor ve fiziksel aktivite programlarına katılımını artırmak için etkili bir fiziksel aktivite programı tasarlamak önemlidir. Bu programlar, çocukların spor ve fiziksel aktiviteye katılımlarını teşvik etmek ve obezitenin etkilerini değerlendirmek açısından da önemlidir. Ocak 2014'e kadar yapılan 44 çalışma, genç bireylerin spor katılımı, fiziksel aktivite ve obezite üzerine bir değerlendirme sunmaktadır.

Cnen ve diğerleri (2021, s.276), çalışmalarında sporcuların toplumsal destek, iyimserlik/karamsarlık ile ruhsal iyi olma değişkenlerine bakılmıştır. Çalışma, toplam 322 üniversiteli 1. Lig sporcusu öğrencilerin katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir.

Lubans ve diğerleri (2016, s. 234), düşük gelire sahip adölesan erkek çocukların ruhsal iyi olma düzeylerini araştırmış ve müdahalenin etkisini ve potansiyel aracı mekanizmaları incelemeyi hedeflemiştir. Araştırma, 14 ortaokulda (N = 361, ortalama yaş = 12.7 ± .5 yıl) düşük gelirli çocuklar için kontrollü gruplar oluşturarak yapılmıştır. Okullara fitness ekipmanları sağlanmış ve spor organizasyonları düzenlenmiştir. Ayrıca, ebeveynlere çocukların akıllı telefon kullanımını azaltmak için seminerler verilmiştir. 8 aylık bir süre boyunca yapılan çalışmanın başlangıcı ve sonunda, çocukların psikolojik iyi oluşunu değerlendirmek üzere ruhsal iyi olma ölçeği tercih edilmiştir. Araştırmacılar, erkek ergenlere dönük “rehberlik, hedefli fiziki etkinlik programları, kas kuvvetini artırma ve ekrandaki süreyi azaltma vb.” mekanizmaların zihinsel sağlıklarını geliştirmede önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Edwards ve diğerleri (2004, s.27) tarafından spor ve egzersiz yapan bireyler üstünde yapılan bir çalışmada, ruhsal iyi oluşla fiziki öz saygı arasında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Trainor ve diğerleri (2020, s.132) adlı çalışmada, 12 kadın sporcunun ciddi yaralanmalar sonrası psikolojik iyilik halleri incelenmiştir. Sporcuların iyileşme sürecinin başlangıcında, psikolojik iyilik durumlarında dalgalanmalar yaşandığı fakat zamanla bu duruma uyum sağladıkları ve psikolojik iyilik düzeylerini tekrar dengeledikleri

gözlemlenmiştir. Araştırmacılar, sporcuların yeniden dengelenen psikolojik iyilik seviyelerinin, ruhsal büyümeyle gelişmeye yönelik olarak bir fırsata dönüşebileceği öne sürmüşlerdir. Spor yaralanmaları sürecinde psikolojik iyilik halinin önemine vurgu yapmışlardır.

Miçooğulları ve Ekmekçi (2017, s.2315) tarafından profesyonel erkek futbolcular üzerinde yürütülen araştırmada, psikolojik beceri eğitiminin bilişsel dayanıklılıkla ruhsal iyi oluşla ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmacılar, psikolojik beceri eğitimi sürecinde katılımcıların bilişsel dayanıklılıkla ruhsal iyi olma seviyelerinde belirgin bir şekilde pozitif artış tespit etmişlerdir. Ayrıca, ruhsal iyi oluşla bilişsel dayanıklılık arasında olumlu yönlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir.

Araştırmalar, kadın sporcuların puanlarının erkek sporculara kıyasla ruhsal iyi oluşun hayat amacı, diğerleri ile pozitif ilişkilerle bireysel gelişim alt boyutlarında daha fazla olduğunu göstermektedir. Ancak, kötümserlik ve ruhsal iyi olmanın özerklik alt boyutunda erkek sporcuların puanlarının kadın sporculara nazaran daha fazla olduğu görülmüştür.

2.13. Tükenmişlik

2.13.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, 1961 yılında Graham Greene'in "Bir Tükenmişlik Olayı" adlı romanıyla literatüre girmiştir. Bu kavram, psikolojik olarak zayıflamış bir mimarın mesleğini terk ederek Afrika ormanlarına kaçması ve sonrasında yaşadığı olumsuz deneyimlerle birlikte öfkeyle ve sorunlarla dolu bir ruh haline bürünmesiyle tanımlanmıştır (Yıldırım ve İçerli, 2010, s.124).

Tükenmişlik, günümüz iş yaşamının sık karşılaşılan sorunlarından biridir. Uzun süre devam eden stres, aşırı çalışma, duygusal ve fiziki tükenmişlik vb. etkenlerin bir araya gelmesi ile kendini gösterir. Genellikle yoğun çalışma temposu, sürekli olarak artan talepler ve kaynakların sınırlı olması gibi etkenlerle ilişkilendirilir. Tükenmişlik, kavramsal olarak ele alındığında, kişinin duygusal ve fiziki anlamda enerji kaybetmesine, işine odaklanma güçlüğü çekmesi, sağlıklı davranışlarda bulunamaması ve iş ortamında

iletişim kurma konusunda gk deneyimlemesi gibi unsurları içermektedir (iek, 2018, s. 6).

“Tükenmişlik” terimini ilk önce Freudenberger (1974) tanımlamış ve son yirmi senede değişik iş yerlerinde pek çok araştırma yapılmıştır (Kırs ve Okçu, 2014). Freudenberger (1974), tükenmişliği, kişideki başarısızlık hali, enerjiyle motivasyon kaybı veya karşılanması beklenen fakat bunu karşılanamayan taleplerden müteşekkil bir tükenmişlik durumu şeklinde açıklanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005). Araştırmacıların çoğu, tükenmişlik kavramının bireyin beklentileri, tutumları, motivasyonu ve duygularını içeren bir yön taşıdığına ve birey için ruhsal bir deneyim olduğuna ortak bir görüşte birleşmiştir (Akçamete ve diğ., 2001: 2). Kavramsal bakımdan incelendiğinde tükenmişlik kişinin duygusal ve fiziki anlamda enerji kaybının söz konusu olması, işine yoğunlaşamaması, sağlıklı tavırlar sergileyememesiyle bulunduğu iş ortamında iletişimle ilişki kurmada gk yaşaması biçiminde tanımlanır (iek, 2018, s.6). Tükenmişlik terimi mesleki yaşamda da uzun senelerdir üzerinde konulardandır (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 63). Bu durumun arkasında tükenmişliğin mesleki yaşamda da yaygın şekilde görülmesi vardır (Coşkun, 2007, s.101). Tükenmişlikle karşılaşan kişiler, hizmet verdikleri kesime karşı olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Tükenmişlik, kişinin hayat kalitesini negatif etkileyebilir. Devamlı yorgunluk, motivasyon kaybı, sinirlilik, uyku problemleri ve artan hata yapma eğilimi vb. belirtiler ile kendisini gösterir. Bunun yanı sıra, fiziki semptomlar da (baş ağrısı, mide problemleri vb.) tükenmişlik sendromunun bir parçası olabilir. Söz konusu kavram geçici değil, sürekli bir tükenmeyi ifade eder (Akt: Torun, 1995, s.8).

Perlman ve Hartman (1982, s. 284-291) ilk dönemlerde kullanılmış olan tükenmişlik terimini vermiştir. Bunlardan kimiler şöyledir:

- Başarısızlık
- Yıpranma
- Bitkin olma
- Zirveden kaynaklı kronik stres karşısındaki tepkiler
- Çalışma taahhüt kaybı
- İş, iş arkadaşlarıyla hizmet verilenlerden soğumak

- Yorgunluk, sinirlilik, depresyon, katılık, çok çalışma
- Fiziki ve duygusal tükenme, sinizm, insanlıktan çıkma hali

2.13.2. Tükenmişliğin nedenleri

Sanayi devrimiyle birlikte mesleklerini sürdüren kişiler, bireysel ve mesleki iş ortamlarından kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sorunlar, kişilere zarar verebilecek potansiyele sahip olup, koruyucu önlemler alınmış olmasına rağmen uzun bir müddet ihmal edilmiştir fakat son dönemlerde, mesleğini sürdüren kişilerin maruz kaldığı olumsuzluklar ve bunların bireysel ve toplumsal sonuçları araştırmacıların dikkatini çekmiş ve tükenmişlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar artmıştır (Tekin ve diğ., 2014, s.136). Zarper (2023)'e göre, tükenmişlik daha çok çok taraflı ilişkileri yönetmeyi gerektiren hizmet sektöründe yer alan mesleklerde görülmektedir. Çimen ve Ergin (2001, s.169) de benzer şekilde, tükenmişliğin çoğunlukla mesleki faaliyetlerini yürütürken yüz yüze ilişkilere giren hizmet sektörü çalışanlarında gözlemlendiğini belirtmiştir. Birçok bilim adamı arasında tükenmişliğin kişisel ve çevresel faktörlerden olabileceği, fakat daha yüksek ihtimal ile ikisinin birleşiminden oluşabileceği biçiminde bir görüş birliği oluşturulmuştur (Suran ve Sheridan, 1985, s. 743). İş doyumsuzluğu (Şeker, 2019, s. 11), iş memnuniyetsizliği, hizmet verilen kişiler ile ilişkiler, aşırı rol yükleri, belirsizlik ve çatışma, kariyer ilerlemesi, ödüllerle cezaların bulunması, taleplerle beklentilerin uyumu, yapılması gereken işlerin net olması, gereken beceri ve vaktin yeterliliği, ortamsal şartlar, şahsiyet özellikleriyle demografik özellikler, toplumsal destekler (Cordes ve Dougherty, 1993, ss. 628-637), alınan ücret (Akt: Suran ve Sheridan, 1985, s.742) tükenmişlik üzerinde etkili olan öğelerdir.

Dalkılıç ve Sürvegil (2014), tükenmişlik durumunun nedeni olabilecek etkenleri şu şekilde kategorize etmiştir:

- Demografik etkenler: Cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi, medeni hal, ailevi durum vb..
- Kişisel etkenler: Şahsiyet özellikleri, kişisel gereksinimler, işkolik olma, beklentiler, empati, iç/dış kontrol odaklı olma, duygusal kontrol vb..

- Örgütsel etkenler: İş yoğunluğuyla kalitesi, çalışma saatleri, iş güvenliği, hizmet verilenlerin sayısı, örgütteki bireylerarası ilişkilerle iletişim, aidiyet duygusu, kontrol dengesi, örgütün planlarıyla politikaları, adalet, ücret düzeyi, kariyer imkanları, kararlarda sözünün dinlenmesi, ödüllendirmenin bulunmaması, teknolojideki gelişmeler, iş ortamının uygun oluşur, rollerdeki belirsizlikle çatışmalar.

Tükenmişlik, iş yaşamında yaygın bir sorundur ve bu durumun en sık tartışılan sebepleri stres ve aşırı iş yüküdür. Çalışanların yoğun iş temposu ve diğer çalışanlarla sürekli etkileşim halinde olmaları, kronik stresi artırarak tükenmişliği tetikleyebilir. Özellikle işlerine kendini adanmış, yoğun tempoda çalışan ve başarıya odaklanan kişilerde tükenmişlik daha sık görülür. Yüksek motivasyonlu bireylerin işe olan ilgilerinin azalması, tükenmişliğin başlangıcı olabilir. Ayrıca, ağır iş yükü altında çalışmak, zaman baskısı ve yetersiz dinlenme gibi faktörler, ruh ve beden sağlığını olumsuz etkileyerek tükenmişliği artırabilir. Tükenmişliği etkileyen faktörler genellikle bireysel özellikler ve çalışma ortamı koşulları olarak iki kategoride incelenir. Bu faktörlerin bir araya gelmesi, tükenmişliği tetikleyebilir ve çalışanların iş performansı ve hayat kalitesi üzerinde negatif olarak etkili olabilir.

2.13.2.1. Bireysel özelliklere bağlı nedenler

Bireysel nedenler, bir kişinin sahip olduğu özel niteliklerden kaynaklanır ve bu nitelikler tükenmişliğe yol açabilir. Yaş, cinsiyet ve medeni hal vb. etkenlerin de tükenmişliğe katkıda bulunabileceği belirtilmektedir (Aslan ve diğ., 1996, s.25). Bazı araştırmacılar kadınlarda daha yüksek tükenmişlik oranları bulmuştur, ancak diğerleri bu farklı sonuçları doğrulamamıştır. Araştırmalar, cinsiyet farklılıklarının ziyade kadın ve erkek kişilik yapılarından kaynaklanan duygusal farklılıkların tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Sarıkaya, 2007, s.19).

Çimen ve Ergin (2001)'e göre, bireylerin beklentileri ve eğitim durumlarına ek olarak kişilik özellikleri, tükenmişliği etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu kişilik özelliklerinin tükenmişlikle bağlantılı olması, bireyin mesleğinde ve çalışma ortamında karşılaştığı stres ve zorluklarla başa çıkma yeteneğini etkileyebilir, bu da tükenmişlik riskini artırabilir.

2.13.2.2. Mesleğe ve çalışma ortamına bağlı nedenler

Cordes ve Dougherty (1993: ss. 621-656), personelin hizmet sundukları kişiler ile kurmuş oldukları ilişkilerin süresiyle kuvveti, personelin karşılaması gereken ihtiyaçların birbirleri ile uyumlu oluşu, iş tanımındaki netlik, beceri yeterliliğiyle bir işi tamamlamak üzere gerekli süreyle çevresel şartlar, mesleksi tükenmişlik düzeyinin saptanmasında kritik değişkenler olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik, meslekle ve çalışma ortamıyla ilişkilendirilebilecek birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Sayıl ve diğerleri (1997, s.72)'ne göre, verilen hizmetle ilgili kaygılar, meslekle ilgili yenilikleri takip etme gerekliliği, yoğun ve düzensiz iş saatleri, uzun süreli çalışma ve sonucunda uykusuzluk, meslektaşlarla yaşanan çatışmalar, monoton iş yapma, zaman baskısı gibi faktörlerin tükenmişliğe yol açan ögeler arasında bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Aslan ve diğerleri (1996, s.25)'ne göre, bireylerin iş yaşamlarında geçirmiş oldukları süre, diğer bir değişle mesleki açıdan kıdem'de tükenmişliğe etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Işıkhan (2006, s.13)'na göre, tükenmişliğe etki eden faktörler arasında hizmet verilen kesim tarafında mesleğe saygı gösterilmemesi, yoğun talep ve baskıların da bireylerin tükenmişlik durumlarına da etki ettiği ifade edilmiştir.

Bürokratik baskı ve takdir edilmemenin, sosyal desteğin olmamasının kişiyi tükenmişlikle baş başa bıraktığı araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir. (Çapri, 2006, s.64; Ersoy ve diğ., 2001, s.2). Komala ve Ganesh'in (2007, ss. 124-129) çalışmasına göre, örgütsel açıdan ortaya çıkan tükenmişlik, bir kurumun iş verimliliğini düşürmektedir, iş performansı ile aktivitesini negatif etkilemektedir ve sonuçta maliyetleri artırmaktadır.

İş ve görevlerle uyumsuzluk, iş performansının ve verimliliğinin azalması, işe devamsızlık, iş değişikliği ve farklı bir kariyer yoluna yönelme girişimleri, kurallara uymama, bireylerarası iletişim problemleri, dikkatte dağınıklıktan dolayı işe odaklanma güçlüğü gibi durumlar, sonuç olarak örgütsel tükenmişliğin etkilerini ortaya çıkarır ve üretim ile hizmetlerde ekonomik kayıplara neden olabilir (Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, 2008, ss. 99-104).

2.13.3. Tükenmişliğin boyutları

Tükenmişlikle karşılaşan her birey, bu durumu çeşitli biçimlerde algılayıp ifade etmeye çalışmıştır. Bazıları tükenmişliğin aniden ortaya çıkan bir sorun olduğunu düşünürken, diğerleri ise tükenmişliğin zamanla giderek ciddi bir hal alabilecek bir süreç olduğunu vurgulamıştır. Bu farklı bakış açıları, tükenmişliğin çok yönlü bir durum olduğunu göstermektedir (Tekin ve diğ., 2014, s.137). Bu kavram, bireylerin mesleklerinden dolayı, ilişki kurdukları bireylere karşı gerek duyarsızlaşmaları ve gerek duygusal yıpranmalarının bir sonucu olarak, kişisel açıdan başarının düşmesine yol açan bir olgu şeklinde görülmektedir (Sayıl ve diğ., 1997, s. 72).

Maslach ve diğer araştırmacılar, insanlarla daha fazla etkileşim içinde olan mesleklerde tükenmişlik üzerine çalışmış ve bu durumun belirtilerini tanımlamışlardır. Yaptıkları araştırmalar sonucunda, tükenmişliğin yalnızca kişinin psikolojik ve fiziki sağlığını değil, ayrıca mesleki performansını da negatif etkileyen bir şey olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu doğrultuda, "Maslach Tükenmişlik Ölçeği"ni geliştirerek tükenmişliği bilimsel olarak tanımlamışlardır. Bu ölçek, 1980'lerin başında tanıtılmış ve tükenmişlik araştırmalarında ve kabul görmüştür (Özdemir ve diğ., 2003, s.15). Tükenmişlik, bir süreç olarak değerlendirildiğinde, üç boyutunun da birbiriyle ilişkili olduğu anlaşılabılır (Demirel ve Seçkin, 2009, s.147). Ancak, bu boyutlar birbirinden farklıdır ve tükenmişlik ölçeğinde alt boyutlarıyla birlikte yapılan değerlendirmede toplam tükenmişlik değerinin elde edilmesi mümkün değildir. Tüm boyutlar tek tek değerlendirilmelidir ve yorumlanmalıdır (Yaman ve Urgan, 2002, s.39).

2.13.3.1. Duygusal tükenme

Duygusal tükenme, bireyin çalıştığı mesleğin etkisiyle duygusal olarak yıpranması ve Aslan ve diğerleri (1996, s. 48)'ne göre, bireyin duygusal olarak yıpranması durumu duygusal tükenme olarak açıklanmaktadır. Akçamete ve diğerleri (2001, s.2)'ne göre, duygusal açıdan kaynakları azalması ve bireyin kendisini ruhsal açıdan zayıflamış hissetmiş olması durumu duygusal tükenme olarak ifade edilmektedir. Duygusal açıdan tükenme Tuğrul-Çelik (2002, s.2)'e göre, çoğunlukla insanlar ile yoğun ilişki gerektiren meslek gruplarında çalışan bireylerde görülmektedir. Bu tükenme türü Işıkhani (2006, s.11)'a göre, tükenmişlik durumunun başlangıç noktası şeklinde görülmektedir. Bu süreç,

tamamen duyguların etkisi altında olma, başkalarının davranışlarından duygusal olarak etkilenme ve duygusal isteklerini karşılamak için tüm gücünü kullanma olarak nitelendirilir (Akt. Dağlı ve Gündüz, 2008, ss. 14). Bu kapsamda araştırmacılarca en fazla önemli görülen boyut duygusal tükenmişlik boyutudur. Ancak Gürel ve Gürel (2015, s. 39)’e göre, duygusal tükenmişlik boyutu, tükenmişliği tek başına açıklayamamaktadır.

2.13.3.2. Duyarsızlaşma

Aslan ve diğerleri (1996)’ne göre, duyarsızlaşma, bir kişinin diğer insanların insanî yönlerini dikkate almadan, negatif davranışlar sergilemesi veya ilgisiz kalması durum olarak açıklanmaktadır. Duyarsızlaşma boyutunda kişi, ilişkide olduğu kişilerin taleplerini karşılamada yetersiz olduğunu hissederek, bu durumdan kaçmak için çeşitli yollar aramaktadır. Bu bağlamda duyarsızlaşmanın ilk belirtisi olarak çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin en az seviyeye düşmesi olarak kendisi göstermektedir. Duyarsızlaşma sürecinde, birey insanlar ile olan ilişkilerinde uzaklaşmaya başlamaktadır. Böylelikle zaman içerisinde kaba ve olumsuz davranışlar açığa çıkmaktadır. Işıkhani (2006, s.12)’na göre, duyarsızlaşma boyutunda, kişi kendisine başvuran kişileri görmeme eğilimindedir.

2.13.3.3. Kişisel başarının düşmesi

Kişisel başarı kavramı, Aslan ve diğerleri (1996, s.48)’ne göre, bireyin mesleki açıdan karşılaşmış olduğu sorunların üstesinden gelmesi ve böylelikle kendisini yeterli olarak görmesi durumudur. Akçamete ve diğerleri. (2001, s.3)’ne göre, bireyin mesleki açıdan kendisini olumsuz yönde değerlendirmesi sonucu oluşan başarısızlık hissi olarak açıklanmaktadır. Kişisel başarının düşmesi boyutunda bireyler temelde mesleki açıdan herhangi bir fark yaratmadığını ve bu duruma dayalı olarak gayretlerinin de boşa gittiğini düşünmektedirler. Tüm bu düşüncelerinin sonucunda ise bireylerde oluşan başarısızlık hissi nedeniyle suçluluk duygusu oluşmaktadır (Gürel ve Gürel, 2015, s.40). Akçamete ve diğerleri (2001, s.3)’ne göre, kişisel başarının düşmesi, kişide, moral bozukluğu başta olmak üzere özgüven kaybı, kişisel ilişkilerce uzaklaşma ve verilmiş olan hizmetlerin kalitesinin düşmesine yol açabilmektedir.

2.13.4. Tükenmişlik ile ilgili modeller

Tükenmişliğin modelleri, tükenmişliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl önlenebileceği konularında fikirler ve teoriler sunmak için kullanılır. Pines Tükenmişlik, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik, Cherniss Tükenmişlik, Freudenberger'in Tükenmişlik yaklaşımları bulunmaktadır. Fakat araştırmacılar tarafından en yaygın kabul edilen ve kullanılan Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modelidir. Bu ve benzeri modeller, tükenmişliğin nedenlerini anlamaya ve bu durumla nasıl başa çıkılacağını belirlemeye yardımcı olabilir.

Tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin farklı boyutlarını açıklamak ve anlamak için kullanılan çerçevelerdir. Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırmak için önemlidir (Maslach ve Leiter, 2016, s.356).

2.13.4.1. Cherniss tükenmişlik modeli

Cherniss, iş hayatının zorlu süreçlerini araştıran ilk kişi olarak literatür çalışmalarında yer almıştır. Çalışma koşullarındaki farklılıklar ve bu farklılıklara verilen tepkilerin eski ve yeni çalışanlar arasındaki hisleri değerlendirerek modelini geliştirmiştir (Örmen, 1993, s.3). Model, örgüt içindeki stres kaynaklı tükenmişliği ele almaktadır ve çalışanların olumsuz tutum sergilemelerine neden olmaktadır (Gürbüz ve Karapınar, 2014, s.270). Bu tükenmişlik modeli, işyerindeki zorlukların ve stres kaynaklarının fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlık üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir. Modelde, işyerindeki stres kaynaklarının yorgunluk ve tükenmişlik durumlarını artırdığına dikkat çekilirken, işyerinde destekleyici bir ortam yaratılması, kişisel yeteneklerin geliştirilmesi ve işyerinde dengeli bir çalışma düzeninin sağlanması gibi önlemlerin alınması gerektiği belirtilmektedir (Saks ve Gruman, 2011, s.388). Diğer araştırmacılar da bu görüşü destekleyerek, işyerinde sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmanın önemini vurgulamaktadırlar (Gürbüz ve Karapınar, 2014, s.270). Cherniss'in tükenmişlik modeli, hala önemli bir konuma sahiptir ve tükenmişliği bütünsel bir şekilde anlamayı sağlamaktadır. Bununla birlikte, modelin bazı eleştirileri de vardır. Örneğin, duygusal meslektaşlık boyutu bu modelde yer almamaktadır ve belirlenen beş faktör işyerindeki tükenmişliği tam olarak açıklayamayabilir (Hakanen ve Schaufeli, 2012, s.146). Sonuç olarak, Cherniss'in tükenmişlik modelinin, işyerindeki tükenmişliğin anlaşılması ve yönetilmesine yardımcı olduğu ifade edilmiştir.

2.13.4.2. Maslach tükenmişlik modeli

Maslach tükenmişlik yaklaşımı, tükenmişlik sendromunun en yaygın kullanılan tanımı uzun süre iş hayatının stresine maruz bırakılan bir kişinin tükenmişliğinin düzeyini ölçmek için en sık kullanılan modeldir (Bianchi ve diğ., 2015, s.32). Bu modele göre, tükenmişlik sendromu 3 boyutta incelenir: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık duygusu. Maslach tükenmişlik modelinin üç boyutu, literatürde çok sayıda araştırmada kullanılmış ve geniş kabul görmüştür (Maslach ve Jackson, 1981, s.100). Alanyazında en elverişli kullanıma sahip tükenmişlik modeli Maslach'ın modelidir. Maslach'ın tükenmişlik sendromundaki en belirgin boyutu duygusal tükenmedir ve çalışanlar bu boyutu açıkça yaşarlar. Duygusal tükenme, çalışanların duygusal kaynaklarının tükendiği, zihinsel olarak boşaldığı ve yıprandığı başlangıç aşamasını oluşturur (Friesen ve Sarros, 1989, s.179). Personelin işten kaçması, uzaklaşması veya işe gelmemesi, duygusal tükenmişliğin en belirleyici özelliklerinden birisi şeklinde görülür.

Duygusal tükenmişlik, kişinin uzun süreli duygusal yıpranma sonucu enerji düşüklüğü yaşamıyla ortaya çıkar ve bu durum, gerginlik ve yoğun isteksizlik gibi belirtiler gösterir (Dinç, 2018, s. 11). Duygusal tükenme boyutuna müdahale etmek, tükenmişliğin önlenmesi noktasında önemlidir (Acar ve Erkan, 2018, s.39). Ancak bu boyutun başlangıç düzeyinde bile çalışanlar, kendilerini rahatlatacak veya iyileştirecek girişimleri göstermek adına gerekli enerjiyi bulamayabiliyor (Doğan ve diğ., 2016, s.39). Bu sebeple duygusal tükenme genel anlamıyla kişisel stres seviyesi ile ilgilidir ve yüksek stres derecesine sahip personelin duygusal tükenme deneyimleme ihtimali daha yüksektir (Bilgen ve Genç, 2014, s.2). Yine personelin içinde olduğu çevre, duygusal tükenmeye katkı verebilir ve bu boyut, tükenmişlik yaşayanların en fazla karşılaştığı boyuttur.

Bireylerin örgütte olumsuz davranış sergileme hali olan duyarsızlaşma bireylerle daha az iletişim kurma, sosyalleşme, çalışma disiplinin bozulması, alaycı tavırlar sergilemesi ve işinden tamamen negatif bahsetmesi mümkündür. Bunların her biri öncesinde yaşanan duygusal tükenmeyle irintilidir. Bu sebeple duygusal tükenme yaşayan kişi zaman içerisinde geliştirdiği tepkiyi duyarsızlaşma halinde negatif olarak yansıtacaktır ve bu şekilde kişisel başarının da azalmasını sağlayacaktır.

Tükenmişliğin üçüncü boyutu kişisel başarı eksikliği olarak adlandırılır ve çalışanların işlerindeki başarıları ve işlerine dönük yetkinlik hislerinde bir düşüştür. (Halbesleben ve

Buckley, 2004, s.860). Bu boyutta çalışanlar kendilerini yetersiz ve suçlu hissederler. Nitekim, negatif tepkilerin diğer bireylere yöneltilmesi, olumsuz düşüncelerin artmasına yol açar ve çalışanlar kendilerini başarısız olarak değerlendirme eğilimindedirler. Kendilerini yeterli ve başarılı hissetmeyen çalışanlar kişisel başarı eksikliği deneyimlerler. Bu durum, azalmış mesleki etkinlik, düşük verimlilik ve moral eksikliğiyle ilişkilendirilir. Çalışanlar kişisel başarı eksikliği yaşadıklarında, etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneklerinde yetersizlik hissederler (Çalgan, ve diğ., 2009).

2.13.4.3. Freudenberger'in tükenmişlik modeli

Herbert Freudenberger'in tükenmişlik modeli, tükenmişlik kavramının erken dönemlerinde geliştirilmiş olan ilk yaklaşımlarından birisidir. Söz konusu yaklaşım, "idealizm" ve "işe adanmışlık" aşamalarından sonra "tükenmişlik" aşamasına geçişin yaşandığını savunulmaktadır (Shanafelt ve diğ., 2016, s.839).

Freudenberger'in tükenmişlik modeli, özellikle psikolojiyle insan kaynakları yönetimi sahalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Freudenberger, tükenmişliğin altında yatan nedenlerinin işle ilgili olduğunu düşündü ve yoğun iş yükü, işyerindeki sosyal izolasyon, örgütsel destek eksikliği ve işin yetersiz kontrolü gibi faktörlerin bu nedenler arasında yer aldığını belirtti (Kim ve diğ., 2018, s.130). İşle ilgili beklentilerinin yüksek olması insanları tükenmişliğe sürükleyebilir. Beklentilerin karşılanmaması sonucunda bitkin hisseden, tahammül seviyesi düşük, güvensizlik ve paronaya olan kişilerin başarısızlık yaşamaları mümkündür (Aydın ve Çavuş, 2017, s.82). Sonuç olarak, Freudenberger'in Tükenmişlik Modeli, stres yönetimi stratejileri geliştirmek için kullanılabilmektedir.

2.13.5. Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar

Taekwondo antrenörlerinin tükenmişlik seviyelerini cinsiyet değişkeni çerçevesinde ele alan Doğan (2016) bu 2 değişken arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını saptanmıştır. Bunun yanında psikolojik danışmanların ve rehber öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini inceleyen Yıldız (2012) ise kadınların erkeklere oranla tükenmişlik seviyelerinin fazla olduğunu saptanmıştır.

Oglesby ve diğeleri (2020, s.420) çalışmalarında antrenörlerin tükenmişlik durumlarını incelemiştir. İlgili araştırmada tüm bireylerin tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır.

Örgütsel faktörlerde iş-hayat çatışmasıyla düşük ücretler, uzun saatlerle atletizmin politika ve bürokrasisiyle uğraşma güçlükleri vb. birçok tükenmişliğin nedenleri arasındadır.

Kelecek ve diğerleri (2016, s.155), kadın sporcuların ilk kez dahil edildiği ve futbol dışındaki diğer spor branşlarının da incelendiği önemli bir araştırmanın yapıldığını belirtmiştir. Genç sporcuların tükenmişlik düzeylerine odaklanan araştırmalar, sporcu tükenmişliğinin ilişkilerini ortaya koyan farklı alanlarda yapılmış olan araştırmalar arasında bulunmaktadır ve alan yazında az bulunan konulardan birini oluşturur. Bu çalışmalar, genç sporcuların karar verme süreçlerinde daha fazla baskı altında olduklarını ve stresle başa çıkma konusunda yeterince deneyime sahip olmadıklarını göz önünde bulundurarak, tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilediğini anlamak için yapılmaktadır.

Güven ve Sezici (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Antalya bölgesindeki (Side, Manavgat, Alanya) 3, 4, 5 yıldızlı otellerde, insanlar ile yüz yüze iletişime ihtiyaç duyan departmanlarda çalışanların tükenmişlik seviyelerini değerlendirmek amacıyla "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, üç boyut arasında pozitif ilişkiler belirlenmiş, duygusal tükenmele düşük bireysel başarı arasındaki ilişkilerin, duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, tükenmeyi en çok duygusal tükenme boyutunun etkilediği, personelde duygusal tükenmenin artması ile başarının azaldığı ve bunun da duyarsızlaşmaya yol açtığı tespit edilmiştir.

Şeker (2019), "Avukatlarda Tükenmişlik (Burnout) Sendromu: Sivas İli Merkez İlçe Örneği" isimli araştırmasında, Sivas Barosuna kayıtlı Sivas'ın merkez ilçesinde faaliyet gösteren 164 avukata Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulayıp tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; kadın avukatların erkek meslektaşlarına kıyasla duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu, 26-35 yaşlarındaki avukatların duygusal tükenme düzeylerinin fazla olduğu, 18-25 yaşlarındaki avukatların düşük bireysel başarı düzeylerinin daha fazla olduğu, evli avukatların fazla bireysel başarı düzeylerinin ötekilere nazaran daha fazla olduğu, 0-5 sene, 6-10 sene, 11-15 sene ve 21-25 sene süre ile çalışan avukatların duygusal tükenme düzeylerinin fazla olduğu, 6-10 sene ve 26 sene ve üstü süreyle çalışan avukatların duyarsızlaşma seviyelerinin daha yüksek olduğu, günlük çalışma saatleri 1-8 saat ve 13 saat ve üstü

avukatların düşük bireysel başarı düzeylerinin daha fazla olduğu, haftalık 10 dosyadan az dosyaya bakan avukatların düşük bireysel başarı seviyelerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Göçmen (2021), "Yeraltı Kömür Madeni Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği İle Ölçülmesi" başlıklı çalışmada, Zonguldak bölgesindeki Türkiye Taşkömürü Kurumu'ndan rastgele seçilmiş 307 yeraltı kömür madeni çalışanına Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulayarak tükenme seviyelerini belirlemeyi ve bu seviyeler ile yaş, mezuniyet, mobbinge kronik rahatsızlık vb. değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre; toplam tükenmişlik düzeyinin orta düzeyde olduğu, mobbingin duygusal tükenmeyle duyarsızlaşma puanlarının toplamı ile birlikte en büyük tükenmişlik nedenlerinden birisi olduğu, lisans mezunu olanların ilköğretim ve ortaokul bitirenlere nazaran daha fazla kişisel başarı boyutu puanına sahip olduğu, 18-24 yaş grubunun bireysel başarı düzeylerinin 36 yaş üstüne nazaran düşük olduğu, madende çalışma müddetinin 9 sene ve üstünde olduğu personelin bireysel başarı seviyesinin mesleğe yeni başlayanlara nazaran daha fazla olduğu, evli olan personelin bireysel başarı düzeylerinin bekarlara nazaran daha fazla olduğu, haftalık iş saati 56 saat ve üstü olanların uzun süreli çalışmadan dolayı tükenmişlik puanlarının yüksek olduğu, kronik rahatsızlıklarla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında manidar ilişkinin bulunduğu, daha önce iş kazası geçirme durumunun duygusal tükenme, duyarsızlaşmayla toplam tükenmişlik puanını önemli ölçüde yükselttiği, çalışmak üzere gelinmiş ve kalınmış olan yer, sigara içme, vardiyalı çalışmayla ve görev türü ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır.

2.14. Sporda İşten Ayrılma

2.14.1. İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma, bir personelin halihazırdaki iş yerinden ayrılarak farklı bir iş yerinde çalışmaya başlamasıdır (Arıkan ve diğ., 2020, s. 590). Günümüzdeki hayat şartları, personelin işten ayrılma arzularının birçok işletmede yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Tekingündüz ve diğ., 2014, s. 5). Çalışanların mevcut işlerinden ayrılma niyetini belirleyen belirtiler, genellikle işten ayrılma niyeti olarak adlandırılır (Tett ve Meyer, 1993, s. 259).

İşten ayrılma niyeti, personelin iş yerindeki deneyimlerini ve beklentilerini yansıtan önemli bir göstergedir. Bu niyet, genellikle iş yerindeki faktörlerin yanı sıra kişisel ve dışsal faktörlerden de etkilenebilir. Örneğin, iş yerindeki liderlik tarzı, iş yükü, maaş ve yan haklar gibi örgütsel faktörler, işten ayrılma niyetini etkileyebilirken, çalışanın kariyer hedefleri, aile durumu veya yaşam koşulları gibi kişisel faktörler de bu niyeti şekillendirebilir. Bir örgütten fiilen ayrılma eylemi öncesinde “işten ayrılma niyeti, düşünme, planlama ve işten ayrılmayı isteme vb.” bilişsel süreçlerden oluşur (Yücel ve Demirel, 2013, s. 162). İşten ayrılma niyeti, halihazırdaki iş şartlarından hoşnut olmayan personelin (Onay ve Kılıcı, 2011, s.365), işten ayrılmaya yönelik düşünceleri ve bu yönde çaba göstermeleri olarak da tanımlanabilir. Bu kavram, Tett ve Meyer (1993, s.259) tarafından, çalışanların işleriyle ilgili geliştirdikleri düşünceler olarak açıklanmıştır. İşten ayrılma niyeti, çalışanların yaşadıkları iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak işleriyle ilgili olumsuz düşünceler geliştirmeleriyle ortaya çıkar. İşten ayrılma niyeti, 1900'lerin başından itibaren pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir ve değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu kavram, personelin beklentisinin karşılanmaması halinde iş ilişkisini sonlandırma düşüncelerini ifade eder.

İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, işyerindeki memnuniyetsizliğin bir göstergesi olabilir ve bu durum iş verimliliğini, işyeri kültürünü ve çalışanların moralini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, işverenler genellikle çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmak için farklı tedbirler alır. Bu tedbirler arasında, iş yeri atmosferini iyileştirmek, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak, kariyer gelişim imkanları sunmak ve etkili iletişim ve liderlik stratejileri yer alabilir. Genel olarak personel, düşük maaş, farklı kariyer planları, iş koşullarından memnuniyetsizlik ve fiziksel şartlar gibi nedenlerle işlerinden kendi istekleriyle ayrılırlar. İşten ayrılma niyeti, fiilen ayrılma öncesinde çalışanların ayrılma niyeti oluşturdukları ve işten ayrılma ile ilgili planlar yaptıkları süreci ifade eder. Bu proses, işverenlerce vaktinde fark edilmez ve gerekli önlemler alınmazsa işten ayrılma ile sonuçlanabilir (Koçak ve Yücel, 2018, s.684).

2.14.2. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler

İşten ayrılma niyetini önlemek ya da azaltmak üzere söz konusu temayül üzerine etkili olan öğelerin belirlenmesiyle örgütlerce ayrıntılı bir biçimde incelenmesi önemlidir. Gerçekleştirilen araştırmalarda işten ayrılma niyeti üstünde etkisi bulunan birçok faktör

olmakla beraber alan yazında en çok, bireysel, kurumsal ve çevresel olarak 3 başlıkta ele alınmıştır (Solmaz, 2023, s.70).

2.14.2.1. İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bireysel etkenleri Ghapanchi ve Aurum (2011, s.241) 4 bölümde incelemiştir:

- Yaş, cinsiyet, medeni hal vb. demografik özellikler
- İnsani sermaye
- Mesleksel tavır
- Motivasyon üzerinde etkili olan yapılar.

Bunların haricinde kişinin ailevi hayatındaki değişimler (evlilik, boşanma, ölüm vb.), bedeni ve psikolojik sağlık durumu, emeklilik vb. durumlar kişinin işten ayrılma niyetini etkiler. Kişinin bakmak durumunda olduğu kişi sayısı, kabiliyet, zekâ ve davranış temayülü işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bireysel etkenlerdendir. Cotton ve Tuttle (1986, s.59) tarafından yapılan araştırmaya göre, bireylerin eğitim durumlarının arttıkça işten ayrılma niyetlerinin de artış olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet değişkeni incelendiği zaman, kadınların işten ayrılma niyetinin erkeklere nazaran fazla olduğunu belirten araştırmaların yanında, erkeklerin kadınlara göre daha çok işten ayrılma temayülünde olduğunu belirten araştırmalar da vardır (Cotton ve Tuttle, 1986, s.59).

Jeswani ve Dave (2012, s. 255)'ye göre, bireylerin kişilik özellikleri, sonradan kazanmış oldukları beceriler işten ayrılma niyetleri üstünde etkisi bulunan etkenler arasındadır.

2.14.2.2. İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler

Personelin işten ayrılma niyeti, genellikle örgüt içi koşullardan kaynaklanır ve bu nedenle "örgütsel faktörler" olarak adlandırılır (McBey ve Karakowsky, 2001, s. 39). Bu tür etkenler, bireysel ve çevresel etkenlerden farklılık gösterir çünkü kurumdan kaynaklı nedenlerden kaynaklı olarak ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, örgütün müdahalesi ile engellenebilir. Öte taraftan, bireysel ve çevresel etkenler üstünde kurumun aynı derecede

etkisi bulunmaz. Bu nedenle, örgütsel faktörlerin dikkatle ele alınması, işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik etkiler gösterebilir (Yasım ve Uğur, 2016, ss. 559-560). DeConinck ve Stilwell (2004, s.226) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan kurumsal etkenleri şöyle vermiştir:

- İşyerine ulaşmanın kolay olması
- Adaletli olmayan ücretler
- Yeterli olmayan ücretler ile yükselme sistemi
- İş şartları
- İş saatleri
- Çalışanların bilgi ve beceri konularında yaşadıkları zorluklar
- Olumsuz idari uygulamalar
- Aşırı iş yükü

Ayrıca, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, örgütsel kültür, performans seviyesi vb. daha pek çok etken de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Şimşek ve diğ., 2015, s.402). Bu nedenle, kurumlar söz konusu etkenleri önlemek üzere farklı stratejiler geliştirmelidir ve personelin işten ayrılmalarına yol açabilecek her türlü etkeni etkili bir şekilde yönetmelidir. Bu, bireysel ve kurumsal verimliliğin negatif olarak etkilenmemesine yönelik olarak oldukça önemlidir.

2.14.2.3. İşten ayrılma niyeti etkileyen çevresel faktörler

Örgütlerle personelin kontrolleri haricinde meydana gelen iktisadi ve toplumsal konulardaki değişimler, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan çevresel etkenlerdir.

Varol (2010, s.59-60) tarafından çevresel faktörler şöyle verilmiştir;

- İş birliği kurulan devletlerin iktisadi durumu
- İş değiştirme imkanlarının artması
- Değişik işlerde sağlanan imkanlar
- Gelir çerçevesinde artan vergisel yük

- Kıdem tazminatının yüksek maliyeti
- İktisadi daralma ya da genişleme

Bu etkenler, kurumların düzeltemeyeceği, kendisinden kaynaklanmayan ve elinde olmayan sebeplere dayandığı için, personelin bir bölümünün işten çıkarılmasına ya da personelin işten ayrılma niyeti temayülünde artışa yol açmaktadır.

2.14.3. İşten ayrılma davranışının önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, kurumlar için çok kritik bir problemdir çünkü söz konusu niyet oluştuğunda çalışanın işten ayrılma olasılığı yüksektir. Örgütler, bu durumu önlemek ve çalışanlarını kaybetmemek üzere farklı tedbirler almalıdır. İşten ayrılma niyetini engellemek için öncelikle örgüt içinde insan kaynağı planlamasıyla iş analizleri titizlikle yapılmalıdır. Ayrıca, çalışanların işe olan bağlılığını artırmak, onların örgüte güven duymalarını sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek de işten ayrılma niyetini önlemenin etkili yollarından biridir (Çelik, 2020, s.281).

Örgütler, işten ayrılma niyetini önlemek amacıyla personelin istekleriyle gereksinimlerini belirlemeli ve beklentilerini anlamalıdır (Çam, 2021). Ayrıca, örgütler maaşlar, ikramiyeler ve ödüllere gereken önemi vermeli ve teşvik edici uygulamaları hayata geçirmelidir (Sabuncuoğlu, 2007, s.615). Bu şekilde çalışanların motivasyonu artacak, memnuniyet düzeyleri yükselecek ve işten ayrılma niyeti azalacaktır. Örgütler, personelin duygusal bağlılıklarıyla iş doyumlarını arttırmak üzere bu tür teşvik edici ve destekleyici önlemleri almalıdır.

Arı (2013, s.36)'e göre, örgütteki çalışanların işten ayrılmasını engellemek üzere kurum yöneticilerinin yapması gerekenlerden bazıları şunlardır:

- İşe alım süreci beceri odaklı olmalıdır ve doğru insan istihdam edilmelidir.
- İş analizleri yapılmalıdır ve iş tasarım metotları tercih edilmelidir.
- Personele kendilerini geliştirebilme olanağı verilmelidir.
- Personele yeterli toplumsal olanaklar verilmelidir.
- Kurum insan kaynakları planlamasını önemsemelidir.

İşten ayrılma niyeti, neredeyse tüm kurumların yaşadığı bir sorundur (Zimmerman, 2008, s.309). Personel açısından gelirlerdeki düzensizlik, ruhsal ve ailevi sorunlar, yeni işe uyum sağlama güçlüğüyle işe özel kazanımların işe yaramaması vb. durumlar, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin açığa çıkmasına neden olabilir (Avcı ve Küçükusta, 2009, s.42). Örgütler açısından da iş gücü kaybı, imalat kaybı, kurumdaki personel üstünde negatif etkiyle işe alım maliyetleri vb. sonuçlar gündeme gelebilir (Polat ve Meydan, 2010, s.152).

İşten ayrılma, işletmeler için bilgi aşınmasına neden olabilir. Bilgi aşınması, bir kurumdaki bilgilerin kaybedilmesidir. Bu da, kurumun performansı ile üretkenliğine olumsuz etkiye bulunabilir ve müşteri memnuniyetinin azalmasına yol açabilir. Bir örgütte düşük performansa sahip personelin işten ayrılması, firmanın örgütsel etkinliğini artırarak verimliliğin artmasına katkıda bulunabilir (Aksu ve diğ., 2001, s.176). İşten ayrılma fikrinin yaygınlaştığı kurumlarda, müşterilerin memnuniyeti genellikle istenilen seviyede olmayabilir. Ayrıca, işletmenin gelecekte elde edeceği gelir miktarı azalabilir ve kar oranları düşebilir. Kurumsal verimlilik de bundan negatif etkilenebilir (Zimmerman, 2008, s.309). Dolayısıyla, işten ayrılmanın önlenmesi ve bilgi aşınmasının engellenmesi için örgütlerin çalışanların memnuniyetini artırmaya ve yetenekli personeli elde tutmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri önemlidir.

2.14.4. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

İşten ayrılma niyetinin örgüt içindeki etkileri, işverenin ve işyerinin özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterebilir. İşyerindeki çalışma saatleri, koşulları, işten ayrılma niyetinin oluşumu ve gerçekleşme süreci, çalışanların verimliliğini etkileyerek işten ayrılma eğilimine neden olabilir (Gürpınar, 2006). İşten ayrılma niyeti taşıyan kişilerin tutum ve davranışlarının önceden tahmin edilmesi önemlidir çünkü bu, işverenlerin ve işyerlerinin uygun stratejiler geliştirmesine ve çalışanların memnuniyetini artırmasına yardımcı olabilir. İşten ayrılma niyeti, genellikle iş yerindeki farklı etkenlerin neticesi olarak kendini gösterir. Örneğin, iş saatlerinin uzunluğu, çalışma koşulları, iş yükü, işyerindeki adaletsizlikler ve işten alınan tatmin düzeyinin düşmesi vb. faktörler, personelin işten ayrılma niyetini artırabilir. Bu durum, işyerindeki değişikliklerin çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkileyebileceğini anlamak için önemlidir. Bu nedenle, işverenlerin

ve yöneticilerin, çalışanların memnuniyetini arttırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak üzere uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

İşten ayrılma niyetinin en belirleyici sonuçlarından biri, kurum içinde yeni çalışan bulma, çalışanları eğitme ve gelişmelerine yardımcı olmanın zaman alıcı ve maliyetli olmasıdır (Staw, 1980, , s.258). İşten ayrılma niyeti, işletmeler için ciddi maliyet sorunlarına yol açabilir. Özellikle eğitim maliyeti, personel seçimi ve yeni çalışanların adaptasyon sürecinde meydana gelebilecek kazalar gibi faktörler yüksek maliyetlere neden olabilir (Serçeoğlu ve diğ., 2016, s.1100; Demirbaş ve Haşit, 2016). Bu durum, işletmenin kaynaklarının kullanımında artışa ve performansında düşüşe sebep olabilir. Ancak, örgüt değişimi bazı olumlu sonuçları da beraberinde getirebilir. Yeni işlerle birlikte çalışanların bilgi dağarcıklarının genişlemesi ve iş tatmin düzeylerinin artması gibi içsel değişimlerin yanı sıra, işten ayrılma niyeti ile mücadelede çalışanların özgüvenlerinin artması ve işlerine bağlılık göstermelerine zemin oluşturabilir (Demirbaş ve Haşit, 2016, s.140).). Bu olumlu sonuçlar, çalışma ekip ruhunu güçlendirebilir ve örgüt içindeki dinamizmi, bağlılığı ve sürdürülebilirliği artırabilir. İşten ayrılma niyetini azaltmak ve performansı artırmak için örgütlerin çalışanlarına ödül ve terfi gibi teşvik sistemleri sunması önemlidir. Ayrıca, çalışma ortamının iyileştirilmesi, çalışanların beklentilerinin karşılanması ve iş tatmininin artırılması da işten ayrılma niyetini azaltabilir ve çalışan bağlılığını artırabilir.

2.14.5. İşten ayrılma kavramının sporcular açısından ele alınması

Sporda işten ayrılma niyetiyle alakalı literatürü incelendiği zaman bu konuyla alakalı çalışmaların, çoğunlukla çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Bu kapsamda sporcuların sporu bırakma nedenleri ile ilgili alanyazın incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde sporcuların sporu bırakma nedenleri arasında tükenmişliğin ön sıralarda yer aldığı gözlenmiştir.

Sporcu tükenmişliği, duygusal ve fiziksel yorgunluk, azalan başarı hissi ve sporun değersizleştirilmesi gibi özelliklerle tanımlanan çok boyutlu bir sendromdur (Maslach, 2003, s.3). Bu durumda olan bir sporcu, sporu bırakma eğilimi gösterebilir. Sporcuların tükenmişlik düzeylerindeki artış, sporcuların spora karşı yabancılaşmalarına neden olabilir. Spor ortamındaki bu yabancılaşma, takım ve spor ortamına olan bağlılık

duygusunu kaybetme ile neticelenebilir ve bu durumun bir neticesi olarak sporu bırakma, antrenmanlara katılmamak ya da düzensiz katılım, ekip arkadaşlarından uzaklaşma, disiplinsiz davranışlarda bulunma vb. davranışlarla kendini gösterebilir (Sakar, 2023, s.23).

Bununla birlikte, can sıkıntısı, beceri gelişiminin yavaş olması, artan yarışma stresi, antrenörün sert tepkisi, kişinin kendini yeterince iyi hissetmemesi, akademik beklentilerle spor arasında denge kuramama, spor nedeniyle diğer sosyal etkinliklerin kaçırılması, kazanmaya aşırı önem verme duygusu gibi sebepler de sporcuların sporu bırakma nedenleri arasında yer almaktadır (Kayabaşı, 2015, s.33).

Spor lisesinde eğitim gören öğrencilerin sporu bırakma nedenlerini araştıran Öz (2023), anne eğitimi ve sporcuların büyüdüğü çevre gibi faktörlerin, sporcuların sporu bırakma eğilimlerini etkilediğini belirtmektedir. Öte yandan, adölesanların sporu bırakma nedenlerini inceleyen Kayabaşı (2015), antrenör ile ilişkiler, aile faktörü, akademik başarı ve okul yaşantısı gibi unsurların yanı sıra antrenörün tutumunun da sporu bırakma kararını etkilediğini tespit etmiştir.

Sporu bırakmada etkili olan bir diğer faktörün de motivasyon olduğu düşünülmektedir. Motivasyon kavramı, spor faaliyetlerini içeren tüm unsurların beklentilerini ve isteklerini ifade etmektedir (Koç, 1994). Motivasyonun gücü ile sportif başarı arasındaki ilişki, spor etkinliklerinde büyük önem taşımaktadır. Motive edici etkinin düşük olması durumunda, beklenen performans düşüklüğü ile karşılaşılması muhtemeldir (İkizler, 1993). Bazı sporcular, motivasyon eksikliği veya performans düşüşü nedeniyle sporu bırakma kararı alabilmektedirler. Bunun yanında başarısızlık hissi veya hedeflere ulaşamama duygusu, sporcuların sporu bırakmalarına neden olabileceği düşünülmektedir.

Bilindiği üzere, sporun her alanında antrenörlerin rolü son derece önemlidir. Bu spor profesyonelleri, sporcuları yönlendirerek rehberlik etmektedirler. Sporcuların performanslarını izleyip değerlendiren antrenörler, sporcuların kuvvetli taraflarını geliştirmesine ve zayıf taraflarını düzeltmelerine yardım etmektedir. Ayrıca, antrenörlerin belki de en önemli görevlerinden birisi de, sporcularına psikolojik destek sağlamaktır. Çünkü sporculuk yolculuğu yalnızca fiziki değil, ayrıca duygusal ve bilişsel unsurları yapısı içerisinde barındırmaktadır. Bu bağlamda, antrenörler, sporcularının motivasyonunu artırarak baş etmelerine yardımcı olurlar.

Molinero ve diğlerleri (2006, s.225), İspanyol sporcuların sporu bırakma nedenlerini incelemiş ve antrenörü sevmeme, başarısızlık algısı gibi faktörlerin sporcuların sporu bırakmasına neden olan etkenler arasında olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, Álvarez ve diğlerleri (2009, s.21), takım sporlarında mücadele eden sporcuların sporu bırakma nedenlerini araştırmış ve takım ruhunun eksikliği ve antrenörün sevilmediğı gibi unsurların, basketbol ve voleybol sporcularının sporu bırakmalarına yol açan etkenler arasında bulunduğunu saptamışlardır.

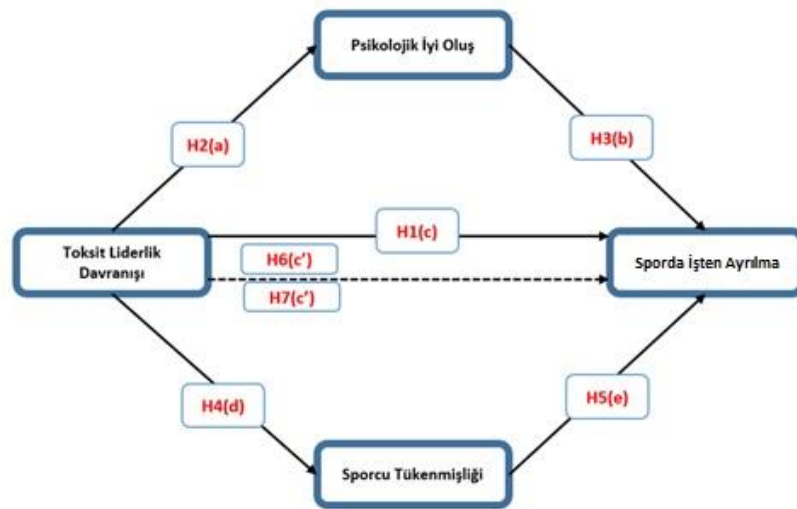
Yukarıda sıralanan araştırmalar incelendiğinde bu çalışmaların bu çalışmaların ortak noktasının, sporcuların sporu bırakma kararlarını etkileyen farklı etkenlerin bulunduğunu ve bunların; antrenör ilişkileri, aile faktörü, başarısızlık algısı, takım dinamiğı gibi çeşitli alanlarda yoğunlaştığı söylenebilir.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölüm, araştırma yöntemiyle ilgilidir. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması hakkındaki bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu model, araştırma grubu üzerinde tarama yaparak genel yargılara ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu model, birbirleri arasındaki ilişkiyi veya derecesini belirlemeyi hedefleyen 2 ya da daha çok değişken arasındaki bir arada gerçekleşen değişimi değerlendirmektedir (Karasar, 2005). İlişkisel nedenleri test etmek için kullanılan yöntemlerden biri de yapısal eşitlik modellemesidir. Bu bağlamda, bu çalışmada toksik liderlik, sporda işten ayrılma, psikolojik iyi oluş ve sporcu tükenmişliği arasındaki yapısal ilişkiyi saptamak üzere yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında kurulan model Şekil 3.1’de yer almaktadır.



Şekil 3.1: Araştırmanın hipotez çalışması.

Araştırma modeli çerçevesinde çalışma için oluşturulan hipotezler aşağıdadır.

H₁: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerinde olumsuz anlamda bir etkisi bulunmaktadır.

H₂: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz anlamda bir etkisi bulunmaktadır.

H₃: Psikolojik iyi oluşun sporda işten ayrılma üzerinde olumlu anlamda bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporcu tükenmişliği üzerinde olumlu anlamda bir etkisi bulunmaktadır.

H₅: Sporcu tükenmişliğinin sporda işten ayrılma üzerinde olumsuz anlamda bir etkisi bulunmaktadır.

H₆: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü vardır.

H₇: Antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinde sporcu tükenmişliğinin aracılık rolü vardır.

3.2. Araştırma Grubu

Araştırma grubunu İstanbul ilinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve Avrupa Yakasında spor Kulüplerinden boks, futbol, güreş, tenis ve voleybol branşlarından aktif lisanslı olan 629 sporcu oluşturmuştur. Bu seçim, rekabet koşullarının daha yoğun olduğu, baskı ve performans beklentilerinin daha yüksek olduğu takım ve zayıf iletişim, yaratıcılığın baskılanması dolayısıyla bireysel sporlarını önceliklendirmiştir. Rekabet koşulları, baskı ve performans beklentilerinin daha yüksek olması sebebiyle toksik liderlik davranışlarının daha fazla ön plana çıkabileceği öngörülen takım sporları öncelikli seçilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanabilmesine yönelik olarak ankette faydalanılmıştır. Anketin ilk bölümü, sporcuların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, antrenör

cinsiyeti, lig, spor yılı, branş) ölçen 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, "Sporcularda Toksik Liderlik Algısı", "Psikolojik İyi Oluş", "Sporcu Tükenmişlik" ve "İşten Ayrılma Niyetini" ölçen toplam 54 soru bulunmaktadır. Böylelikle araştırma kapsamında yer alan ölçeklerdeki toplam 61 soru yer almaktadır.

3.3.1. Demografik bilgiler

Araştırmaya katılım sağlayan sporcuların demografik özellikleri Tablo 6.1’de bulunmaktadır.

Tablo 3.1: Katılımcıların demografik değişkenlerine ait dağılımları.

Demografik Değişkenler	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	200	31.80
	Erkek	429	68.20
Yaş	17-19	240	38.16
	20-24	255	40.54
	25+	134	21.30
Öğrenim durumu	Lise	194	30.84
	Önlisans	44	7.00
	Lisans	356	56.60
	Lisansüstü	35	5.56
Antrenörünüzün Cinsiyeti	Kadın	110	17.49
	Erkek	519	82.51
Bulunduğunuz Lig	Süper Amatör	190	30.21
	Amatör	439	69.79
Spor Yılınız	1-5	143	22.73
	6-10	280	44.52
	11+	206	32.75
Branşınız	Boks	119	18.92
	Futbol	166	26.39
	Güreş	123	19.55
	Tenis	113	17.97
	Voleybol	108	17,17
	Toplam	629	100,00

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %31.8’inin kadın, %68.20’sinin erkek sporculardan oluştuğu tespit edilmiştir. Sporcuların büyük çoğunluğunun çalıştıkları 20-24 yaşında (n:255, %40.54), lisans mezunu (n:356, %56.6), erkek antrenörle çalıştıkları (n:519, %82.51), amatör ligde oynadıkları (n:439, %69.79), 6-10 yıl arası spor yaptıkları (n:280; %44.52) tespit edilirlen, araştırmaya katılım sağlayan sporcuların büyük bir çoğunluğunun futbol branşında yer aldığı tespit edilmiştir.

3.3.2. Sporda toksik liderlik ölçeği

Çelebi ve diğerleri (2015) ile Can (2019) tarafından geliştirilen sporda toksik liderlik ölçeği 30 sorudan ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Can (2019) tarafından geliştirilen ve futbol, basketbol, voleybol spor branşları başta olmak üzere atletizm ve tenis branşlarında mücadele eden sporcular üzerinde geliştiren bu ölçeğe yapılan faktör analizleri sonucunda ölçek içerisinde yer alan her bir sorunun faktör yüklerinin 0.48-0.86 arasında değiştiği, ölçeğin toplam varyans açıklama oranının ise her bir soru için n 0.50 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısıysa 0.88 olduğu tespit edilmiştir. Sporda toksik liderlik ölçeği sporcuların antrenörleri tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının ölçülebilmesi amacıyla geliştirilen bir ölçektir.

3.3.2.1. Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlik bulguları

Tablo 3.2'de sunulan toksik liderlik davranışı ölçeğinin madde analizi neticeleri, güvenirlik düzeyleriyle açıklayıcı faktör analizi bulguları bulunmaktadır. Ölçekteki maddeler arasındaki ilişkinin, literatürde önerilen minimum değer olan 0,30'un altında olmaması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 3.2: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.

Madde No	Faktör				Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	4	
Değer Bilmezlik (Cronbach alfa=0.932)					
Madde 11	0.501				0.726
Madde 10	0.634				0.684
Madde 6	0.636				0.688
Madde 9	0.658				0.68
Madde 2	0.670				0.534
Madde 5	0.680				0.719
Madde 8	0.693				0.724
Madde 3	0.707				0.669
Madde 7	0.721				0.681
Madde 1	0.728				0.615
Madde 4	0.745				0.704

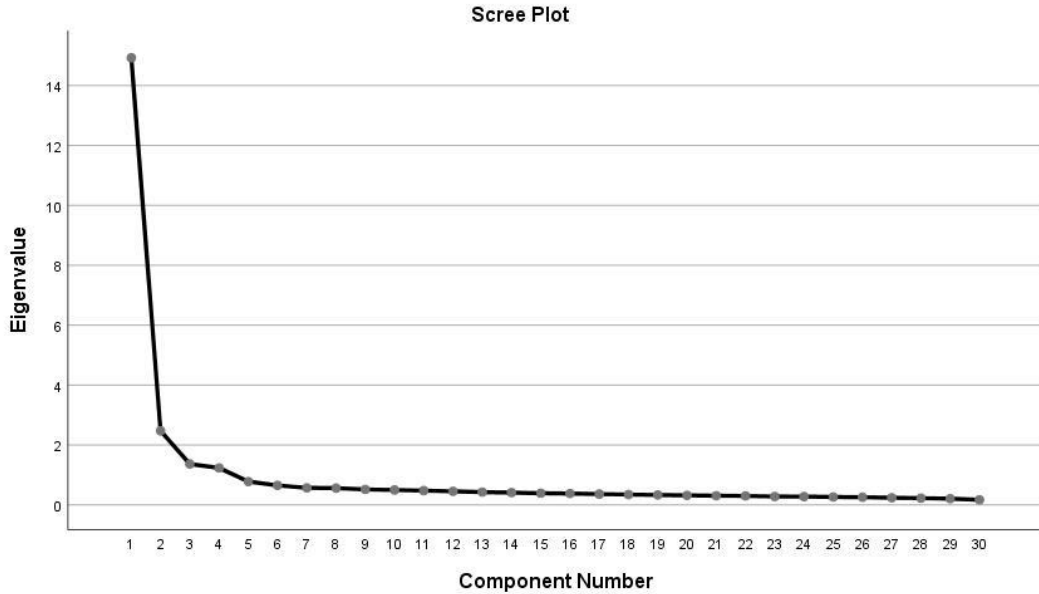
Tablo 3.2 (Devam): Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.

Çıkarıcılık (Cronbach alfa=0.931)					
Madde 17		0.462			0.652
Madde 19		0.586			0.718
Madde 21		0.613			0.763
Madde 20		0.617			0.751
Madde 25		0.653			0.753
Madde 22		0.687			0.768
Madde 23		0.696			0.709
Madde 18		0.713			0.712
Madde 24		0.714			0.679
Olumsuz Ruhsal Durum (Cronbach alfa=0.895)					
Madde 12		0.753			0.589
Madde 14		0.777			0.576
Madde 16		0.777			0.592
Madde 15		0.789			0.558
Madde 13		0.822			0.526
Bencilik (Cronbach alfa=0.905)					
Madde 28			0.587		0.768
Madde 27			0.722		0.698
Madde 26			0.736		0.671
Madde 30			0.736		0.690
Madde 29			0.755		0.695
Güvenirlik					0.964
Açıklanan Varyans (%)	22.27	17.22	13.95	13.22	66.662
Özdeğer	6.68	5.165	4.186	3.967	
KMO: 0,970; Bartlett's Test of Sphericity = X²(435)=13864,624; p=0.001					

Tablo 3.2'deki bulgulara göre, ölçekteki maddelerin birbirleriyle olan ilişkisinin 0.30'un altında olduğu görülmüştür, bu da ölçekte herhangi bir madde çıkarılmasına gerek olmadığını göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin güvenirlik düzeyi yüksektir, Cronbach Alpha katsayısı 0.964 olarak belirlenmiştir.

Faktör analizi için gereken ön koşullar incelenmiştir. Bu koşullardan birincisi, verideki değişken sayısının faktör analiziyle ilgili olarak yeterli olup olmadığını belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının değerlendirilmesidir. Bu amaçla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testleri kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2014). Tablo 6.2'de, KMO değerinin 0.60'tan büyük olduğu ve Barlett Küresellik testinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.01$). Bu sonuçlar, örneklemin faktör analiziyle ilgili olarak uygun olduğunu ve ulaşılan verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ortaya koymaktadır (Kan ve Akbaş, 2005).

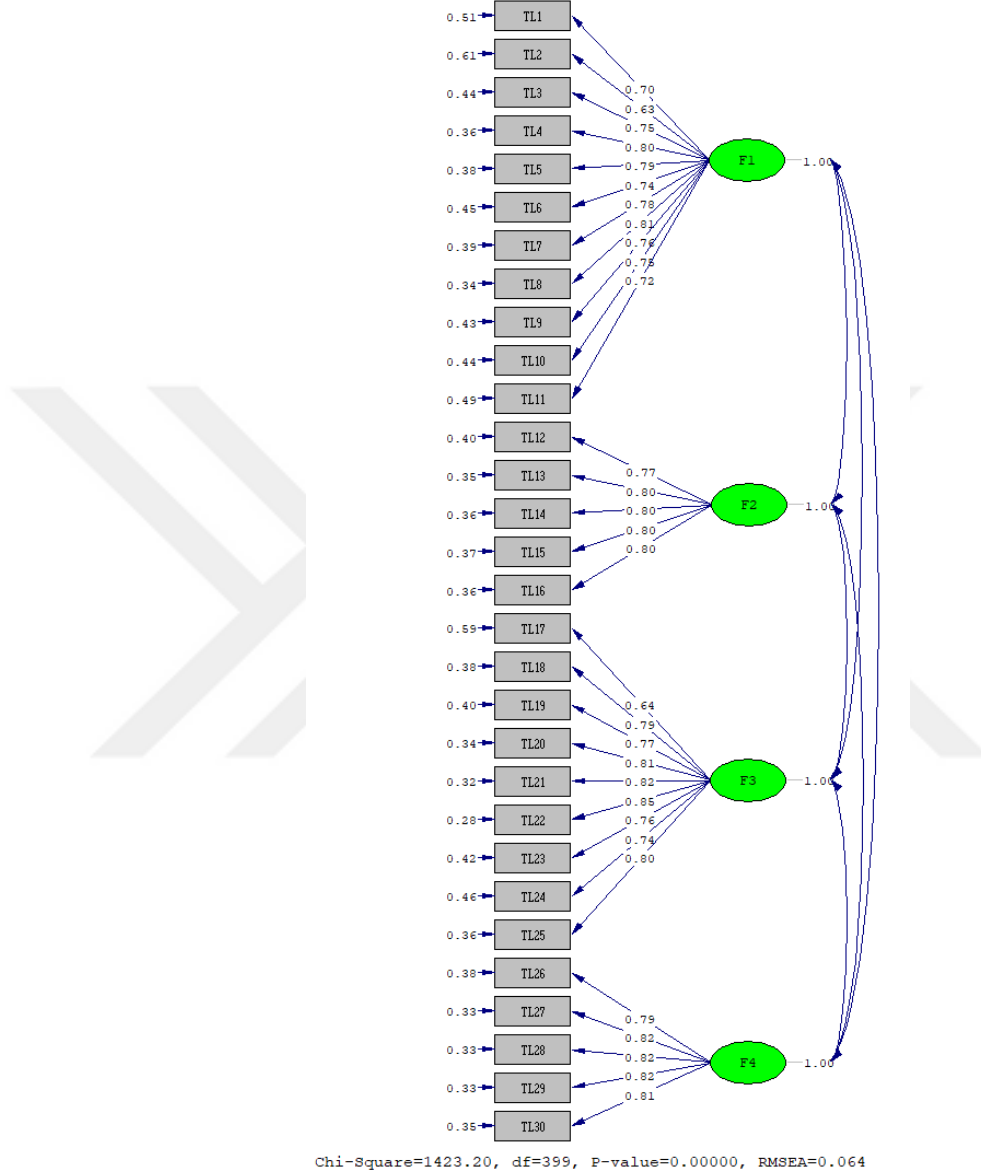
Ölçekten bir maddenin çıkarılmasına karar vermek üzere, faktör yük değerinin 0,45'ten büyük olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Otuz maddeden müteşekkil ölçeğin faktör analizinin sonucunda 4 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve toplamda açıkladığı varyansın %66.662 olduğu görülmektedir. Ölçeğin birden fazla faktörlü yapıya sahip olması nedeniyle varimax döndürme işlemi uygulanmıştır. Bu dönüşüm sonucunda, ölçeğin birinci faktörünün %22.27'sini, ikinci faktörün %17.22'sini, üçüncü faktörün %13.95'ini ve dördüncü faktörün %13.22'sini açıkladığı belirlenmiştir, sırasıyla 6.68, 5.165, 4.186 ve 3.967'lik öz değerlere sahiptir. Ölçeğin faktörlerine sırasıyla "Değer Bilmezlik", "Çıkarıcılık", "Bencilik" ve "Olumsuz Ruhsal Durum" isimleri verilmiş olup, tüm faktörlerin güvenirlik seviyelerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Ölçeğin açıklanan faktör yapısına daha doğru karar verebilmek üzere gözlem değerlerinin bulunduğu yamaç grafiğinin incelenmesi gerekmektedir. Toksik Liderlik Davranışı ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 6.2'de sunulmuştur.



Şekil 3.2: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait yamaç grafiği.

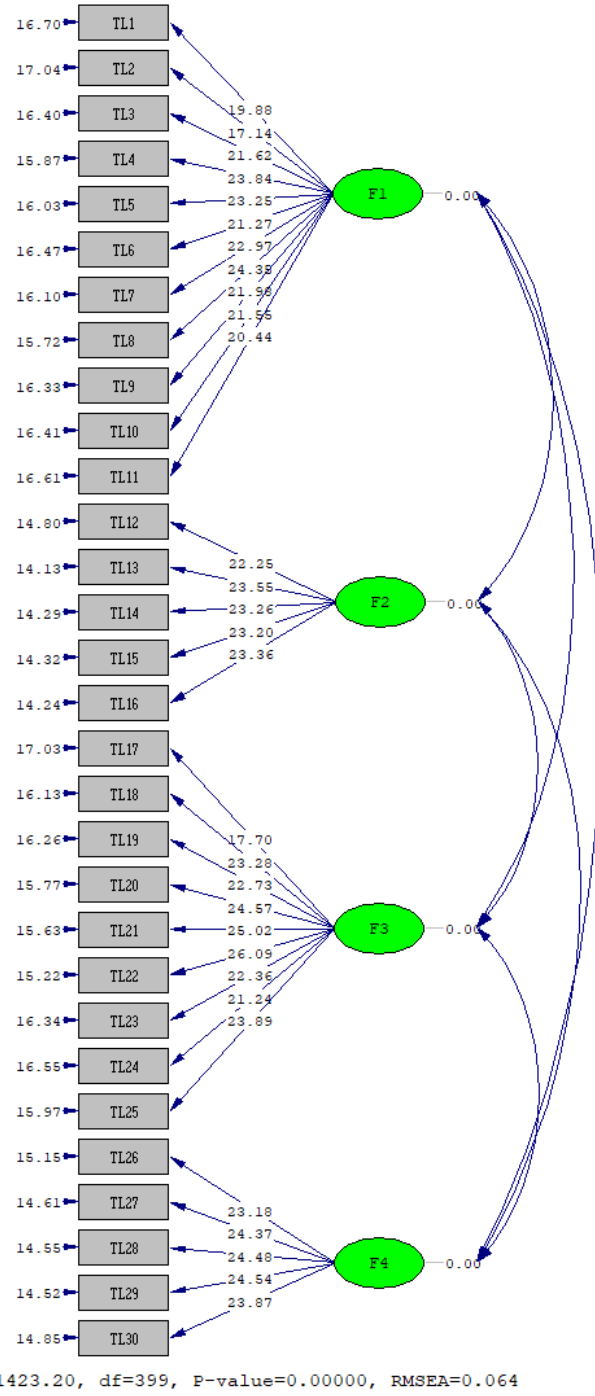
Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde, ölçeğin gözlem değerinin 1'in altına indiği noktanın 4. faktörün ardından olduğu anlaşılmaktadır. Dördüncü faktörün ardından boyutların statikleştiği gözlemlenmektedir. Bu bulgular, ölçeğin en uygun yapıya sahip olduğunu ve 4 faktörlü bir yapıya işaret etmektedir.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının geçerliliğini doğrulamak üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili path diyagramı Şekil 6.3'te gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait DFA path diyagramı.

Şekil 3.3'ün incelenmesi sonucunda, toksik liderlik davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi bulguları çerçevesinde, maddelerle ilgili faktör yük değerlerinin 0.63 ile 0.85 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Söz konusu değerler, faktör yüklerine yönelik olarak kabul edilebilir sınırlar içindedir. Maddelerle örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu, Şekil 6.4'te gösterilmiştir ($t > 2,58$).



Şekil 3.4: Toksik liderlik davranışı ölçeğine ait T değerleri.

Path diyagramları incelendiğinde, maddeler arasında belli bir modifikasyonun yapılmasına gerek duyulmadığı belirlenmiştir. Ölçekteki bütün maddelere ait t değerlerinin 2.58'den büyük olduğu tespit edilmiş ve budan dolayı bütün maddelere ait faktör yüklerinin ölçek boyutları üstündeki etkilerinin %99 güven seviyesinde anlamlı

olduğu sonucuna varılmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleriyle ilgili neticeler Tablo 3.3'te sunulmuştur.

Tablo 3.3: Toksik liderlik davranışı ölçeği uyum iyiliği değerleri.

χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
3,567	0.064	0.99	0.93	0.91	0.98	0.98	0.070	0.047

DFA sonuçlarına göre değerlendirildiğinde, χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranının 3.567 olarak belirlendiği görülmüş ve bu değer kabul edilebilir bir uyum düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, RMSEA değerinin 0.064 olduğu ve bu değer kabul edilebilir bir uyum seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Öteki uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum kriterleri içinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, açıklanan faktör yapısının doğrulandığına işaret etmektedir.

3.3.3. Psikolojik iyi oluş ölçeği

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği, insanın yaşamındaki önemli unsurları, olumlu ilişkilerden yeterlik hissine ve anlamlı bir yaşama ulaşmaya kadar ifade eden sekiz farklı madde içermektedir. Psikolojik iyi oluş ölçeği; 1 ile 7 arasında, kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (7) arasında bir skalada değerlendirilmektedir. Tüm maddeler olumlu bir şekilde ifade edilir ve puanlar 8 ile 56 arasında değişir. Yüksek puanlar, bir kişinin birçok psikolojik kaynağa sahip olduğunu gösterir. Üniversite öğrencileriyle yapılan geçerlik çalışması, ölçeğin tek faktörlü olduğunu ve toplam açıklanan varyansın %53 olduğunu göstermiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0.61 ile 0.77 arasında değişirken, Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur. Ölçek, psikolojik iyi oluşun farklı yönleriyle ilgili ayrı ayrı ölçümler sağlamasa da genel olarak olumlu işlevlerle ilgili önemli farklı alanlarda bir bakış sağlamaktadır (Diener ve diğ., 2010).

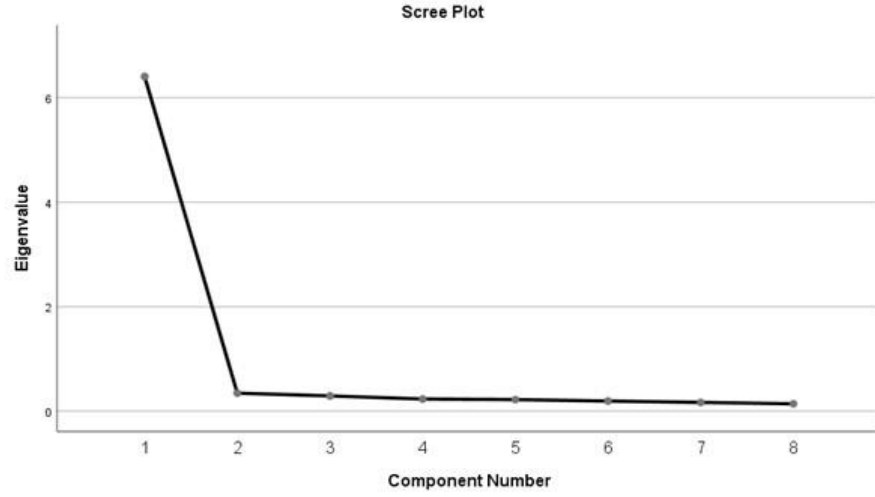
3.3.3.1. Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlik bulguları

Psikolojik iyi oluş ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğiyle ilgili madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleriyle açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.

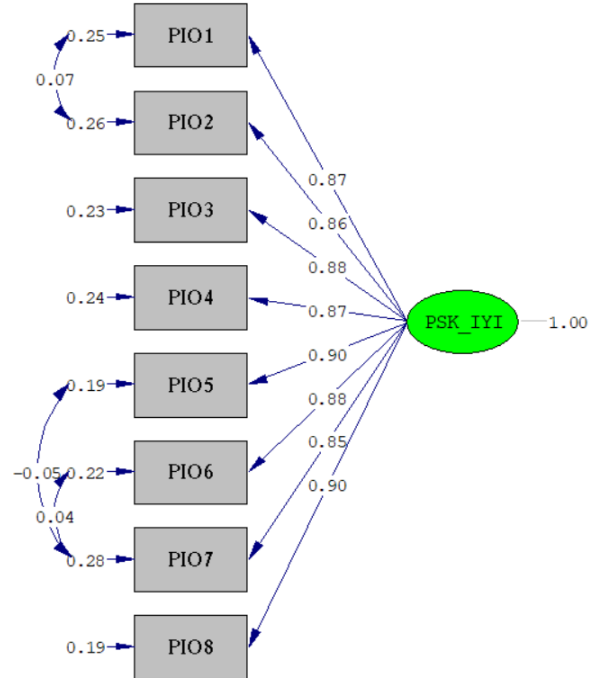
Madde No	Faktör Yüğü	Madde-Ölçek İlişkisi
Madde 1	0.898	0.865
Madde 2	0.893	0.859
Madde 3	0.896	0.862
Madde 4	0.885	0.848
Madde 5	0.901	0.868
Madde 6	0.904	0.873
Madde 7	0.872	0.833
Madde 8	0.909	0.878
Güvenirlik		0.962
Açıklanan Varyans (%)		80.071
Özdeğer		6.406
KMO: 0.952; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(28)=5486.382$; $p=0.001$		

Tablo 3.4'te gözlemlendiğı gibi, ölçekteki maddeler arasındaki ilişki değerlerinin 0,30'un altında olmadığından dolayı ölçekten madde çıkarılmasına gereksinim hissedilmemiştir. Ölçeğin güvenirlik seviyesinin fazla olduğu saptanmıştır (Cronbach Alfa = 0.962). Ayrıca, KMO değerinin 0,60'tan yüksek olduğu ve Barlett Küresellik testinin anlamlı bulunduğu gözlemlenmiştir ($p<0.01$). Ölçeğin 8 maddeden oluştuğı ve faktör analizinin neticesinde tek faktörlü yapısının bulunduğu tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyansın %80.071 olduğu görülmektedir. Faktör yapısının tek faktörlü olması nedeniyle herhangi bir döndürme işlemi uygulanmamıştır. Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait yamaç grafiğı Şekil 3.5'te sunulmuştur.



Şekil 3.5: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait yamaç grafiği.

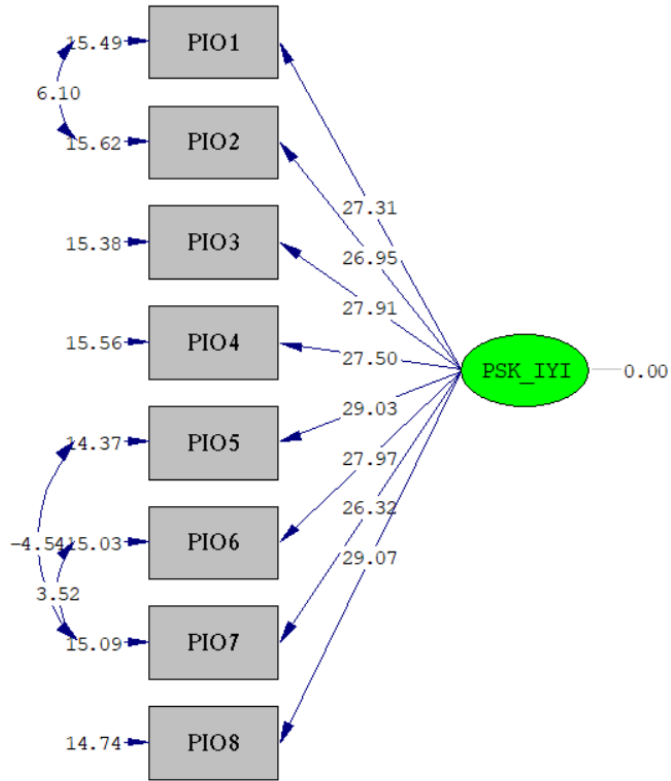
Psikolojik İyi Oluş ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde, ölçeğin gözlem değerinin 1'in altına indiği zamanın 1. Faktörden sonra olduğu görülmektedir. Tek faktörden sonra boyutların durağanlaştığı gözlemlenmektedir. Söz konusu sonuç, ölçeğin tek faktörlü bir yapısının bulunduğunu ve bu yapıya en uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı Şekil 3.6'dadır.



Chi-Square=74.51, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

Şekil 3.6: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait DFA path diyagramı.

Şekil 3.6'nın incelenmesi sonucunda, Psikolojik İyi Oluş ölçüm aracının DFA bulguları çerçevesinde, maddelerle ilgili faktör yük değerlerinin 0.85 ile 0.90 arasında olduğu belirlenmiştir. Söz konusu değerler, faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğunu ortaya koymaktadır. Maddelerle örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu ise Şekil 6.7'de ortaya konmuştur, bu da tüm maddelerin ölçek boyutları üstünde anlamlı etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır ($t > 2.58$).



Chi-Square=74.51, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

Şekil 3.7: Psikolojik iyi oluş ölçeğine ait T değerleri.

Path diyagramları incelendiği zaman, 1-2, 5-7 ve 6-7 numaralı maddeler arasında modifikasyon yapılmasının gerektiği belirlenmiştir. Ölçekteki bütün maddelerin t değerinin 2.58'den büyük olmasından dolayı, bütün maddelerin faktör yüklerinin ölçek boyutları üstündeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin neticesinde oluşturulan uyum indeksleriyle ilgili sonuçlar Tablo 3.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.5: Psikolojik iyi oluş ölçeği uyum iyiliği değerleri.

X^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
4.383	0.073	0.99	0.97	0.94	0.99	0.99	0.030	0.014

DFA sonuçlarına göre, uyum kriterlerinin değerleri incelendiğinde X^2 değerinin df değerine olan oranının 4.383 olduğu ve söz konusu değerin kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu, RMSEA değerininse 0.073 olduğu ve kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu saptanmıştır. Öteki uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum düzeylerinde olduğu gözlemlenmiştir. Söz konusu sonuç, açıklanan faktör yapısının doğrulandığını ortaya koymaktadır.

3.3.4. Sporcu tükenmişlik ölçeği

Bu araştırmada, sporcuların görüşlerini ve beklentilerini anlamak amacıyla Raedeke ve Smith'in (2001) geliştirdiği 5'li likert tipi Sporcu Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, duygusal-fiziksel tükenme, azalan başarı hissi ve duyarsızlaşma olarak 3 alt boyutta incelenmiştir. Kelecek ve diğerleri (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri, duygusal/fiziksel tükenme alt boyutu için 0,88, azalan başarı hissi alt boyutu için 0.84 ve duyarsızlaşma alt boyutu için 0,87 olarak bulunmuştur. Ölçek, duygusal-fiziksel tükenme (1, 3, 7, 9, 10. sorular), duyarsızlaşma (2, 5, 8, 13. sorular) ve azalan başarı hissi (4, 6, 11, 12. sorular) gibi soruları içermektedir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 16,00 programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

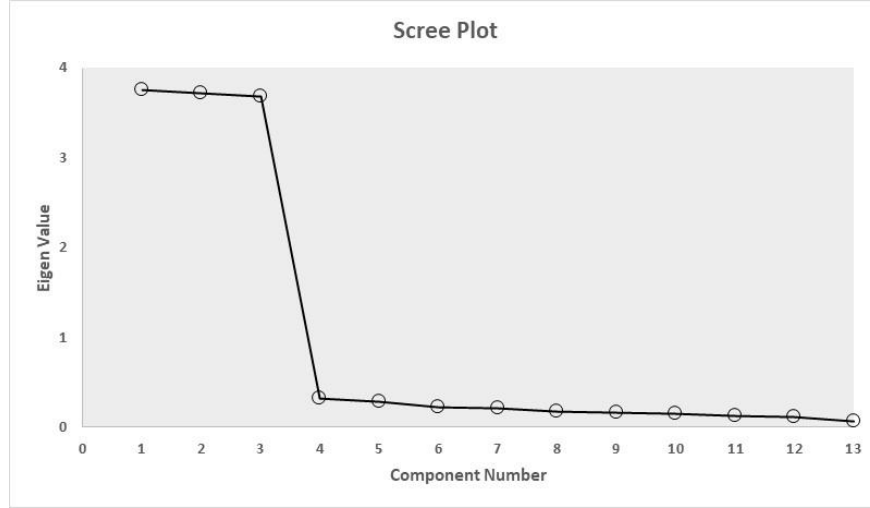
3.3.4.1. Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlik bulguları

Sporcu Tükenmişliği ölçeğinin geçerliliğiyle ve güvenirliğiyle ilgili madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleriyle açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 6.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.

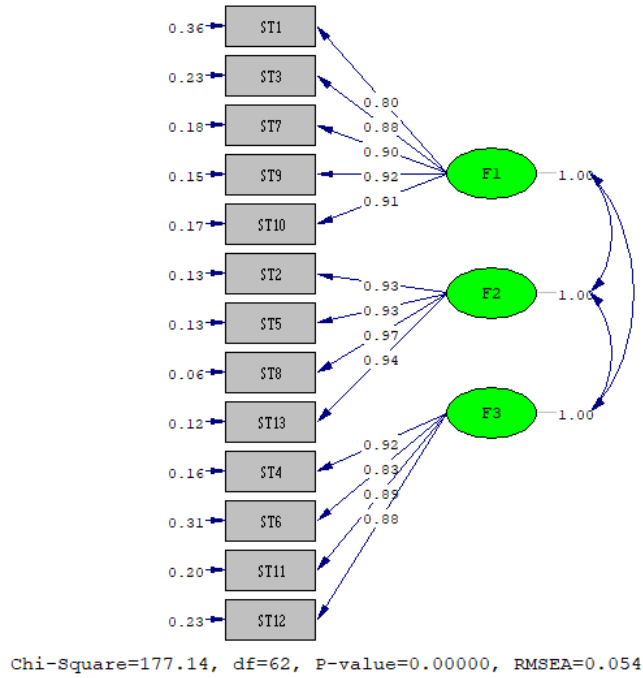
Madde No	Faktör			Madde-Ölçek İlişkisi
	1	2	3	
Duyarsızlaşma (Cronbach alfa=0.969)				
Madde 2	0.818			0.856
Madde 5	0.781			0.872
Madde 8	0.821			0.881
Madde 13	0.788			0.874
Duygusal-Fiziksel Tükenme (Cronbach alfa=0.946)				
Madde 1		0.820		0.737
Madde 3		0.790		0.816
Madde 7		0.664		0.866
Madde 9		0.740		0.860
Madde 10		0.672		0.870
Azalan Başarı Hissi (Cronbach alfa=0.931)				
Madde 4			0.799	0.825
Madde 6			0.754	0.767
Madde 11			0.754	0.824
Madde 12			0.798	0.789
Güvenirlik				0.971
Açıklanan Varyans (%)	28.929	28.609	28.289	85.827
Özdeğer	3.761	3.719	3.678	
KMO: 0.963; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(78)=9978.431$; p=0.001				

Tablo 3.6’da ölçekteki maddelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin 0.30 değerinin altında olmadığı görülmektedir, bundan dolayı ölçekten madde çıkarılmasına gerek kalmadığı kararına varılmıştır. Ayrıca, ölçeğin yüksek güvenirlik seviyesine sahip olduğu saptanmıştır (C.Alpha = 0.971). Tablo 6.6’da, ölçekteki maddeler arasındaki ilişkilerin 0.60’tan yüksek olan KMO değeri ve anlamlı Barlett küresellik testi ($p<0.01$) ile belirlenmiştir. Ölçeğin 13 maddeden oluştuğu ve faktör analizi sonucunda üç faktörlü bir yapı gösterdiği ve toplamda %85.827 varyansı açıkladığı gözlemlenmiştir. Varimax dik döndürme işlemi sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün %28.929’u, ikinci faktörün %28.609’u ve üçüncü faktörün %28.289’unu açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin faktörlerine sırasıyla "Duyarsızlaşma", "Duygusal/Fiziksel Tükenme" ve "Azalan Başarı Hissi" isimleri verilmiştir ve tüm faktörlerin yüksek güvenirlik seviyesine sahip olduğu saptanmıştır. Ölçeğin doğru faktör yapısını değerlendirebilmek için gözlem değerlerinin bulunduğu yamaç grafiğinin incelenmesi gerekmektedir. Sporcu Tükenmişliği ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 3.8’de sunulmuştur.



Şekil 3.8: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait yamaç grafiği.

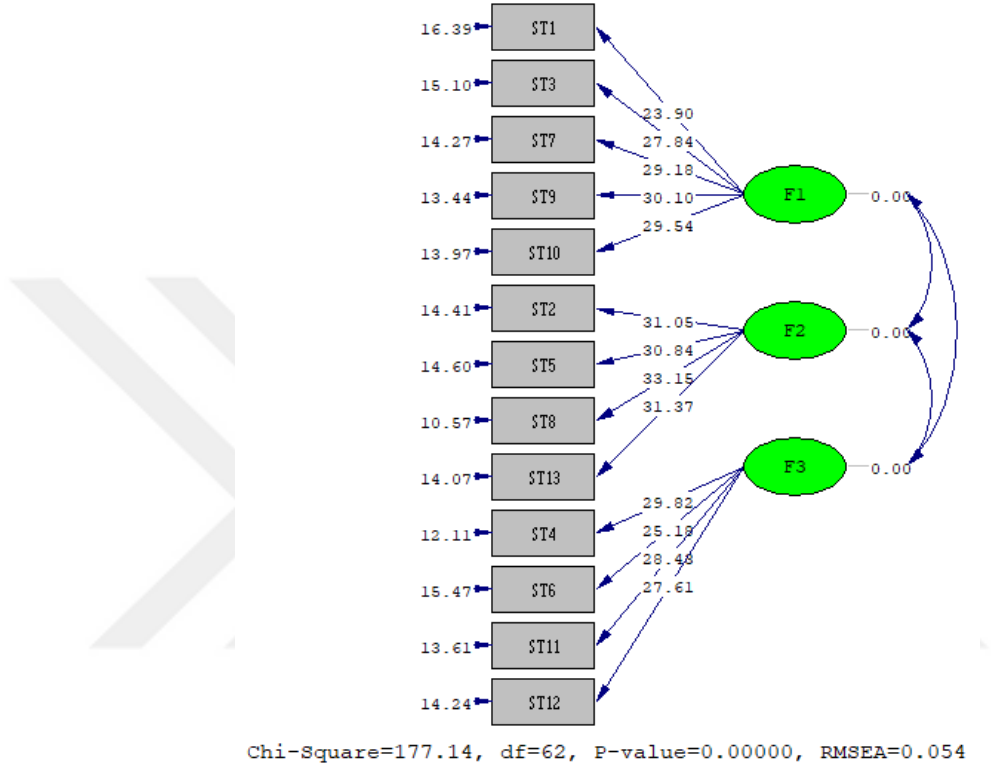
Sporcu tükenmişliği ölçeğine ilişkin yamaç grafiği incelendiğinde, gözlem değerinin 1'in altına düştüğü noktanın 3. faktörün ardından olduğu tespit edilmiştir. Dördüncü faktörden sonra boyutların durağanlaştığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, ölçeğin en uygun yapıya sahip olduğunu ve 3 faktörlü bir yapıya işaret ettiğini göstermektedir. Sporcu tükenmişliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucuna ait path diyagramı Şekil 3.9'da bulunmaktadır.



F1: Duygusal/Fiziksel tükenme, F2Duyarsızlaşma: F3: azalan başarı hissi

Şekil 3.9: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait DFA path diyagramı.

Şekil 3.9'a göre, sporcu tükenmişliği ölçeğinin DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0.80 ile 0.97 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu Şekil 6.10'da belirlenmiştir ($t > 2.58$).



F1: Duygusal/Fiziksel tükenme, F2: Duyarsızlaşma, F3: azalan başarı hissi

Şekil 3.10: Sporcu tükenmişliği ölçeğine ait T değerleri.

Path diyagramlarına bakıldığında, maddeler arasında belli bir modifikasyon yapılmasına gerek yoktur. Ölçekteki bütün maddelere ait t değerinin 2.58'den büyük olduğundan, bütün maddelerdeki faktör yüklerinin ölçek boyutları üstündeki etkilerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerinin sonuçları Tablo 3.7'dedir.

Tablo 3.7: Sporcu tükenmişliği ölçeği uyum iyiliği değerleri.

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2.857	0.054	0.99	0.96	0.94	0.99	0.99	0.037	0.020

DFA sonucunda elde edilen uyum ölçütleri değerlerine bakıldığında, X^2 değerinin df değerine olan oranının 2.857 olduğu ve bu değer mükemmel uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, RMSEA değerinin 0.054 olduğu ve bu değer kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu görülmüştür. Öteki uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içinde bulunduğu belirlenmiştir. Söz konusu sonuç, ortaya konan faktör yapısının doğrulandığını ortaya koymaktadır.

3.3.5. İşten ayrılma niyeti ölçeği

İşten ayrılma niyeti ölçeği, sporcuların spor yapmaya devam etme niyetlerini belirlemek için kullanılan üç maddelik bir ölçektir. Bu ölçek, orijinali Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilmiştir ve Türkçe'ye uyarlaması Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı, ilgili çalışmada %90 olarak bulunmuştur.

3.3.5.1. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait geçerlilik-güvenirlik bulguları

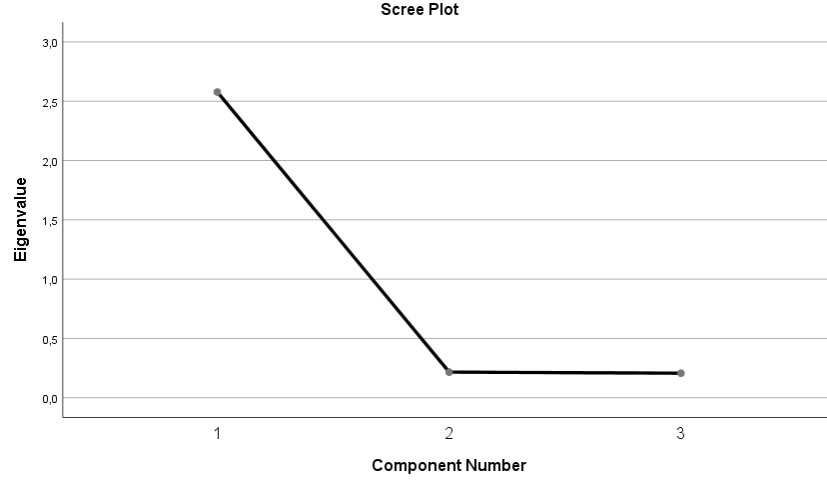
İşten ayrılma niyeti ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliği için yapılan madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3.8'de yer almaktadır.

Tablo 3.8: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait güvenirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları.

Madde No	Faktör Yüğü	Madde-Ölçek İlişkisi
Madde 1	0.926	0.832
Madde 2	0.929	0.837
Madde 3	0.926	0.832
Güvenirlik	0.918	
Açıklanan Varyans (%)	85.904	
Özdeğer	2.577	
KMO: 0.762; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(3)=1353.406$; $p=0.001$		

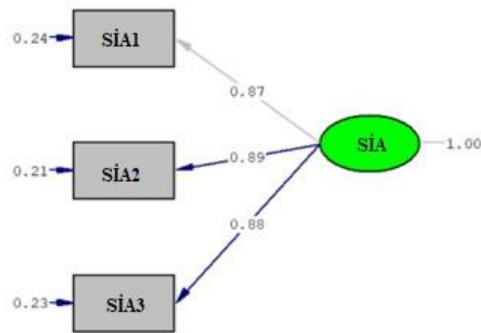
Tablo 3.8'de ölçekteki maddelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin 0,30 değerinin altında olmadığından dolayı ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach Alpha = 0.918). Ayrıca, Tablo 6.8'de KMO değerinin 0.60'tan yüksek olduğu ve Bartlett küresellik testinin anlamlı bulunduğu ($p<0.01$) gözlemlenmiştir. Ölçeğin, üç maddeden oluştuğu ve faktör

analizinin neticesinde tek faktörlü bir yapıda olduğu, toplam açıklanan varyansın %85.904 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısından dolayı herhangi bir döndürme işlemine ihtiyaç duyulmamıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 3.11'de sunulmuştur.



Şekil 3.11: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait yamaç grafiği.

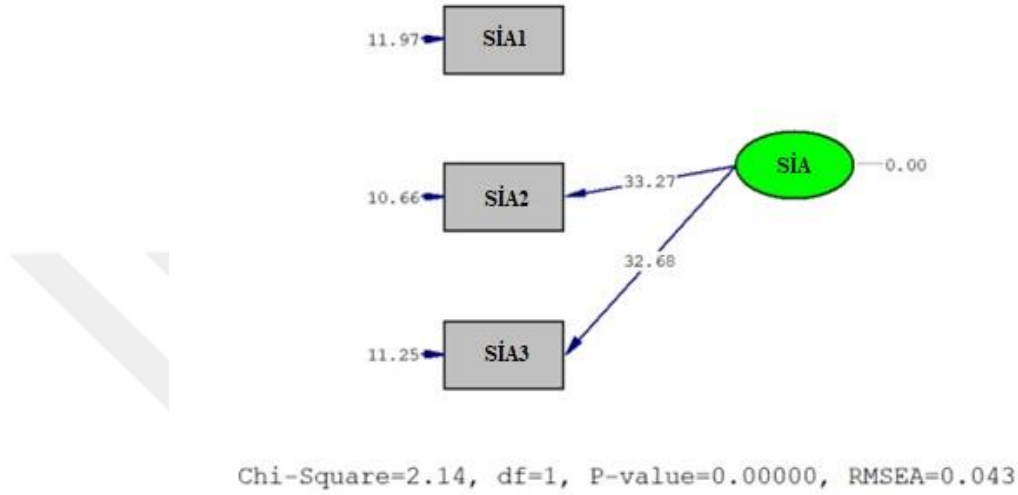
İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yamaç grafiğine bakıldığında, gözlem değerinin 1'in altına düştüğü noktanın 1. faktörden sonra olduğu tespit edilmiştir. Tek faktörden sonra boyutların sabitlendiği gözlenmiştir. Söz konusu bulgu, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ve en uygun yapı olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin neticesinde ulaşılan path diyagramı Şekil 3.12'de yer almaktadır.



Chi-Square=2.14, df=1, P-value=0.00000, RMSEA=0.043

Şekil 3.12: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait DFA path diyagramı.

Şekil 3.12'nin incelenmesiyle, işten ayrılma niyeti ölçeği aracının doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0.87 ile 0.89 arasında değiştiği gözlemlenmektedir. Bu değerler, faktör yükleri için genel kabul gören sınırlar içindedir. Maddelerle örtük değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu, Şekil 6.13'te $t > 2.58$ olarak belirlenmiştir.



Şekil 3.13: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait T değerleri.

Ölçekte yer alan bütün maddelere ait t değerlerinin 2.58'den büyük olmasıyla, ölçek boyutları üstündeki etkilerinin %99 güven seviyesinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının güvenilirliğini desteklemektedir. DFA sonucuna ilişkin uyum indekslerine ait sonuçlar, Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9: İşten ayrılma niyeti ölçeği uyum iyiliği değerleri.

X^2/df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2.14	0.043	0.99	0.98	0.97	0.99	0.99	0.140	0.060

DFA neticesinde elde edilen uyum ölçütleri değerlerine bakıldığında, X^2 değerinin df değerine olan oranının 2.14 olduğu ve bu durumun mükemmel uyum düzeyinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, RMSEA değerinin 0.043 olduğu ve mükemmel uyum seviyesinde olduğu saptanmıştır. Öteki uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum düzeyleri içerisinde bulunduğu saptanmıştır. Söz konusu sonuçlar, ölçeğin belirlenen faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın veri analizi aşamasında LISREL 8.7 ve SPSS 25.0 paket programları kullanılmıştır. Analizlerde belirlenen önem seviyesi, $p=0,05$ ve $p=0,01$ şeklinde kabul edilmiştir ve çalışmada evvela tercih edilen ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Çalışmada tercih edilen ölçeklerin güvenilirlik seviyeleri, içsel tutarlılık yöntemi olan Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütü kullanılarak hesaplanmıştır. Daha sonra, madde toplam korelasyonu belirlenerek, herhangi bir ölçek maddesinin çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerlerindeki değişimler incelenmiştir. Ölçeğin geçerliliğini sınamak için, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sırası ile gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uygunluğunu değerlendirmek üzere farklı uyum indeksleri tercih edilmiştir. Bu araştırmada, Ki kare uyum iyiliği indeksiyle beraber IFI, CFI, RMSEA, GFI, RMR gibi uyum ölçütleri de dikkate alınmıştır, çünkü bu indeksler modelin uyumunu değerlendirmede önemli ölçütler olarak kabul edilmektedir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). Çalışma hipotezlerinin incelenmesine yönelik olarak yapısal eşitlik yaklaşımları tercih edilmiştir. Verilerin dağılımının incelenmesine yönelik olarak normal dağılım analizleriyle merkezi eğilim ölçümleri kullanılmıştır. Çalışmaya katılanların tüm ölçümlere katılım seviyeleri, ortalama ve standart sapma değerleri ile incelenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin analizinde ise frekans ve yüzde analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.10: Araştırmada kullanılan uyum kriterleri aralıkları (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
RMR	$0 \leq RMR < 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI < 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,95 \leq NNFI < 1$	$0,90 \leq NNFI \leq 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI < 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI < 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$

BÖLÜM 4. BULGULAR

4.1. Betimsel Bulgular, Verilerin Dağılımı ve Değişkenler Arası İlişki Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde çalışmada kullanılmı olan ölçeklerle ilgili betimsel bulgular, verilerin dağılımıyla ölçekler arasındaki ilişkilere vardır.

Tablo 4.1: Araştırma verilerine ait betimsel bulgular ve normallik dağılımı sonuçları.

Değişkenler	Merkezi Eğilim			Basıklık-Çarpıklık	
	Ort.	Medyan	S.S	Basıklık	Çarpıklık
Değer Bilmezlik	21.63	20.00	9.59	0.82	-0.17
Çıkarıcılık	13.07	13.00	5.53	0.22	-0.87
Olumsuz Ruhsal Durum	18.46	17.00	8.53	0.74	-0.21
Bencilik	12.44	12.00	5.60	0.32	-0.84
Toksik Liderlik Genel	65.59	63.00	25.35	0.45	-0.55
Psikolojik İyi Oluş	36.96	37.00	10.44	-0.73	0.59
Duygusal/Fiziksel tükenme	16.76	17.00	6.24	-0.32	-1.03
Duyarsızlaşma	12.98	14.00	5.62	-0.30	-1.23
Azalan başarı hissi	13.25	14.00	4.80	-0.19	-1.06
Sporcu Tükenmişliği	42.99	46.00	15.52	-0.30	-1.15
Sporda işten ayrılma	15.50	17.00	4.34	-1.25	0.74

Verilerin dağılımını incelemeye merkezi eğilim ölçütleri temel alınmıştır. Ortalama ve medyan değerlerinin yakınlığı ile basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 aralığında olması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca, araştırmaya katılan katılımcı sayısının yeterli olduğu ($n=30$) ve merkezi limit teoremi göz önünde bulundurularak, istatistiksel olarak daha güvenilir parametrik metotlar kullanılmıştır (Ghasemi ve Zahediasl, 2012).

Likert formatında oluşturulan ölçeklerde, katılımcıların yanıtlarının düzeylerini hesaplamak için genellikle 0,8 puan aralığı kullanılmaktadır ($4/5=0.80$). Bu yaklaşımda, ölçeğin başlangıç puanı olan 1 üstüne 0,8'lik puan aralığı ilave edilerek tüm ölçüm düzeylerine denk gelen aralık hesaplanır. Bu şekilde, 1-1.80 aralığı "çok düşük", 1.81-2.6 aralığı "düşük", 2.61-3.4 aralığı "orta", 3.41-4.2 aralığı "yüksek" ve 4.21-5.0 aralığı "çok yüksek" düzeyi temsil eder. Verilerin analizi sonucunda, katılımcıların toksik liderlik

algısının ortalama puanının 65.59 ± 25.35 ile yüksek düzeyde olduğu, sporcu tükenmişliği düzeylerinin ise ortalama puanının 42.99 ± 15.52 ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Aynı hesaplama 7'li Likert ölçeği için de yapılmış, aralık düzeyinin 0.86 olduğu ($6/7=0.86$) belirlenmiştir. Bu bilgi ışığında, psikolojik iyi oluş düzeylerinin ortalama puanının 36.96 ± 10.44 ile orta düzeyde, sporda işten ayrılma düzeylerinin ise ortalama puanının 15.50 ± 4.34 ile yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.2: Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki sonuçları.

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1		.485**	.792**	.697**	.905**	-.488**	-.336**	.317**	-.273**	-.334**	-.605**
2			.576**	.555**	.718**	-.110**	-.081*	-.089*	-0.025	-0.072	-.259**
3				.744**	.926**	-.246**	-.192**	.190**	-.115**	-.182**	-.415**
4					.856**	-.246**	-.191**	.198**	-.141**	-.192**	-.367**
5						-.346**	-.252**	.247**	-.178**	-.246**	-.506**
6							.593**	.591**	.574**	.630**	.647**
7								.817**	.797**	.945**	.354**
8									.781**	.932**	.355**
9										.913**	.354**
10											.381**
11											

**p<0.01; *p<0.05; Pearson Korelasyon Analizi

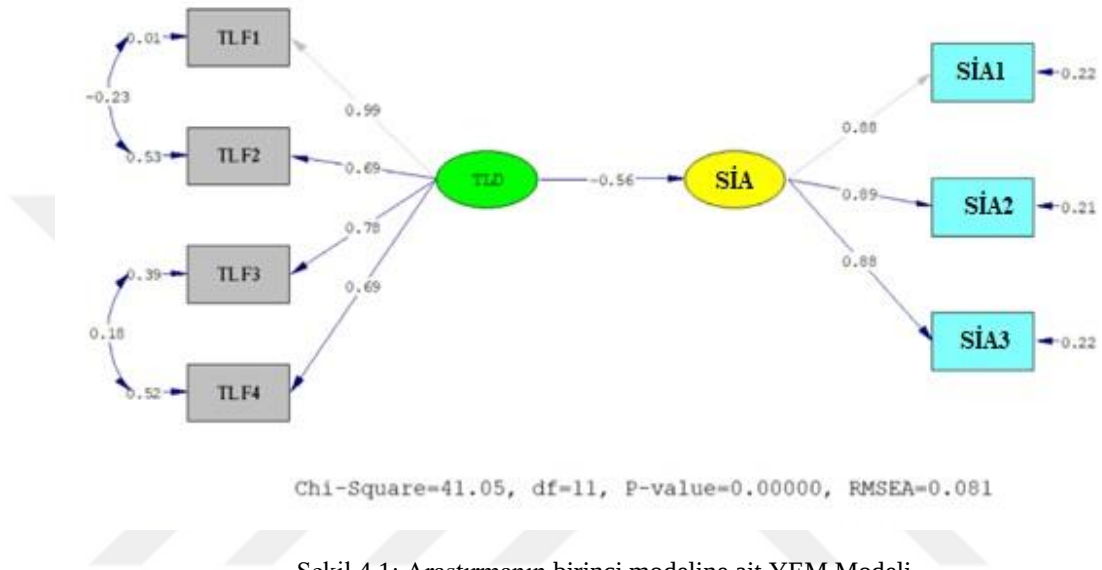
1. Değer Bilmezlik, 2. Çıkarıcılık, 3. Olumsuz Ruhsal Durum, 4. Bencilik, 5. Toksik Liderlik Genel, 6. Psikolojik İyi Oluş, 7. Duygusal/Fiziksel tükenme, 8. Duyarsızlaşma, 9. Azalan başarı hissi, 10. Sporcu Tükenmişliği, 11. Sporda işten ayrılma

Tablo 4.2 incelendiğinde antrenörlerin toksik liderlik düzeyleri ile sporcuların sporda işten ayrılma düzeyleri arasında olumsuz yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır ($r=-0.506$; $p<0.01$). Antrenörlerin toksik liderlik düzeyleri ile sporcuların psikolojik iyi oluşları arasında olumsuz yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır ($r=-0.346$; $p<0.01$). Antrenörlerin toksik liderlik düzeyleri ile sporcu tükenmişliği arasında olumsuz yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır ($r=-0.246$; $p<0.01$).

4.2. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

4.2.1. Araştırmanın birinci hipotezine ait bulgular

Çalışmanın ilk hipotezi toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisinin bulunup bulunmadığının saptandığı modele ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 4.1’de, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri Tablo 4.3’te verilmiştir.



Şekil 4.1'deki araştırmanın birinci modeline ait Ki-kare değeri $\chi^2 = 41.05$, serbestlik derecesi (sd) = 11, ve p değeri = .000 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler bu anlamlı bir sonuç olduğunu göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiği vakit ($\chi^2/sd = 3.732$), 5 değerinin altında olması, kabul edilebilir uyumdur. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiği zaman RMSEA = .081, RMR = .087, SRMR = .084, GFI = .97, AGFI = .94 ve CFI = .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu değerler, kurulan yapısal modelin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

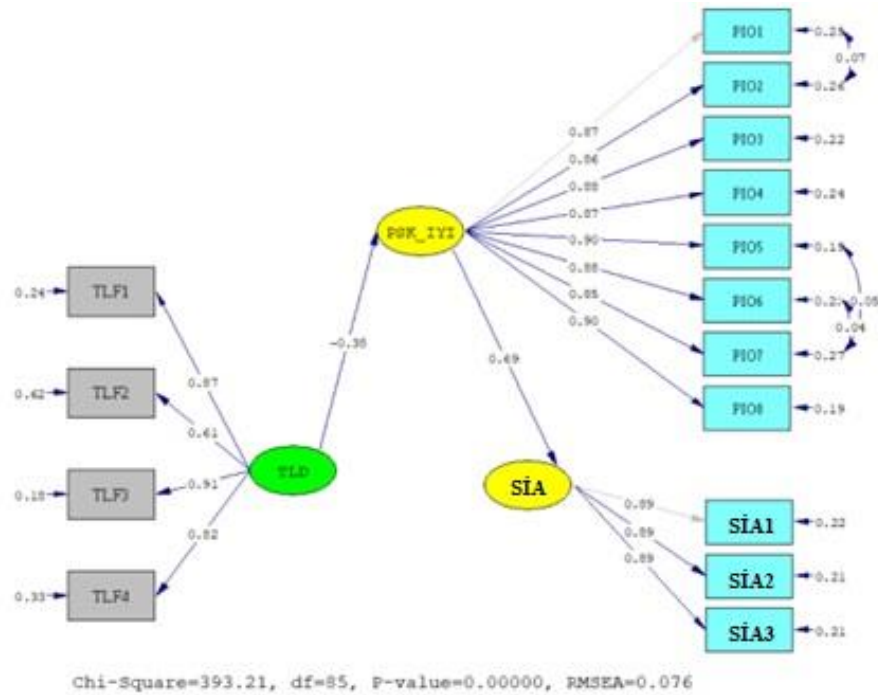
Tablo 4.3: Toksik liderliğin sporda işten ayrılma üzerindeki etkisine ait YEM sonuçları.

Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H₁: Toksik Liderlik Davranışının Sporda işten ayrılma Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	(TLD)→(SİA)	-0.56	-13.50**
**P<0.01			

Tablo 4.3 incelendiğinde; araştırmanın birinci hipotezi olan toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üstündeki etkileri istatistiki olarak anlamlıdır ($t=-13.50>2.58$). Bu sonuç çerçevesinde; antrenörlerin toksik liderlik davranışında bir birimlik artış olduğunda, sporcuların sporda işten ayrılma düzeylerinde 0.56 birimlik azalış olacağı söylenebilir.

4.2.2. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerine ait bulgular

Çalışmanın 2. ve 3. hipotezlerinin saptandığı modele ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 4.2’de, analiz sonuçlarına ait istatistik değerleri tablo 4.4’te verilmiştir.



Şekil 4.2: Araştırmanın ikinci modeline ait YEM modeli.

Şekil 4.2'deki araştırmanın ikinci modeline ait Ki-kare değeri $\chi^2 = 393.21$, serbestlik derecesi (sd) = 85, ve p değeri = .000'tır. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiği vakit ($\chi^2/sd = 4.626$), 5 değerinin altında olması, kabul edilebilir uyumu ortaya koyar. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiği bakit RMSEA = .076, RMR = .088, SRMR = .062, GFI = .92, AGFI = .90 ve CFI = .98, NFI= .98 ve NNFI= .98 değerlerini aldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu değerler, kurulmuş olan yapısal modelin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4: Araştırmanın ikinci modeline ait YEM sonuçları.

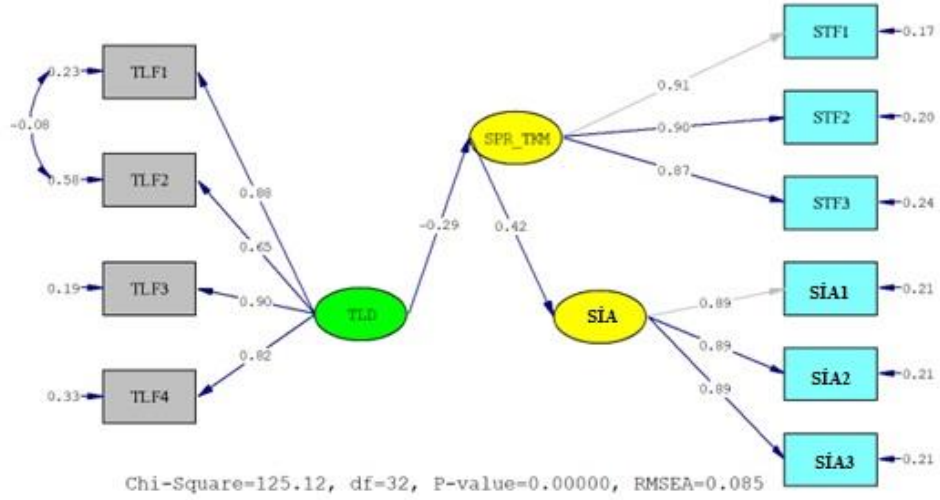
Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H₂: Toksik Liderlik Davranışının Psikolojik İyi Oluş Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	(TLD)→(PSK_IYI)	-0.38	-9,04**	Doğrulandı
H₃: Psikolojik İyi Oluşun Sporda işten ayrılma Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	(PSK_IYI)→(SİA)	0.69	18.20**	Doğrulandı
**P<0,01				

Tablo 4.4 incelendiğinde; araştırmanın ikinci hipotezi olan toksik liderlik davranışının psikolojik iyi oluş üstündeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır ($t=-9.04>2.58$). Buna göre; antrenörlerin toksik liderlik davranışlarında bir birimlik artış olduğunda, sporcuların psikolojik iyi oluş düzeylerinde 0.38 birimlik azalış olacağı söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan psikolojik iyi oluşun spora devam üstündeki etkisinin istatistiki olarak anlamlıdır ($t=18.20>2.58$). Bu sonuca göre; sporcuların psikolojik iyi oluş düzeylerinde bir birimlik artış olduğunda sporda işten ayrılma düzeylerinde 0.69 birimlik artış olacağı söylenebilir.

4.2.3. Araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezlerine ait bulgular

Araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezlerinin saptandığı modele ait YEM analizi yol diyagramı Şekil 4.3'te analizin sonuçlarına ait istatistiki değerler Tablo 4.5'de verilmiştir.



Şekil 4.3: Araştırmanın dördüncü ve beşinci modeline ait YEM modeli.

Şekil 4.3'teki araştırmanın üçüncü modeline ait Ki-kare değeri $\chi^2 = 125.12$, serbestlik derecesi (sd) = 32 ve p değeri = ,000 düzeyin anlamlı bir sonuç olduğu tespit edilmiştir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiği vakit ($\chi^2/sd = 3.910$), 5 değerinin altında olması, kabul edilebilir uyumu ortaya koymaktadır. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiği vakit RMSEA = .085, RMR = .051, SRMR = .015, GFI = .92, AGFI = .91 ve CFI = .95, NFI= .95 ve NNFI= .93 değerlerini aldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu değerler, kurulan yapısal modelin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.5: Araştırmanın dördüncü ve beşinci modeline ait YEM sonuçları.

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H4: Toksik Liderlik Davranışının Sporcu Tükenmişliği Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	(TLD)→(SPR_TKM)	-0.29	-6.76**	Reddedildi
H5: Sporcu Tükenmişliğinin Sporda işten ayrılma Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	(SPR_TKM)→(SİA)	0.42	10.23**	Reddedildi
**P<0,01				

Tablo 4.5 incelendiğinde; araştırmanın dördüncü hipotezi olan toksik liderlik davranışının sporcu tükenmişliği üstündeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır ($t=-6.76>2.58$). Buna göre antrenörlerin toksik liderlik davranışlarında bir birimlik artış olduğunda, sporcuların tükenmişlik düzeylerinde 0.29 birimlik azalış olacağı söylenebilir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan sporcu tükenmişliğinin sporda işten ayrılma üstündeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır ($t=10.23>2.58$). Bu sonuca göre; sporcuların tükenmişlik düzeylerinde bir birimlik artış olduğunda, sporda işten ayrılma düzeylerinde 0,42 birimlik artış olacağı söylenebilir.

4.2.4. Aracılık etkisine ilişkin bulgular

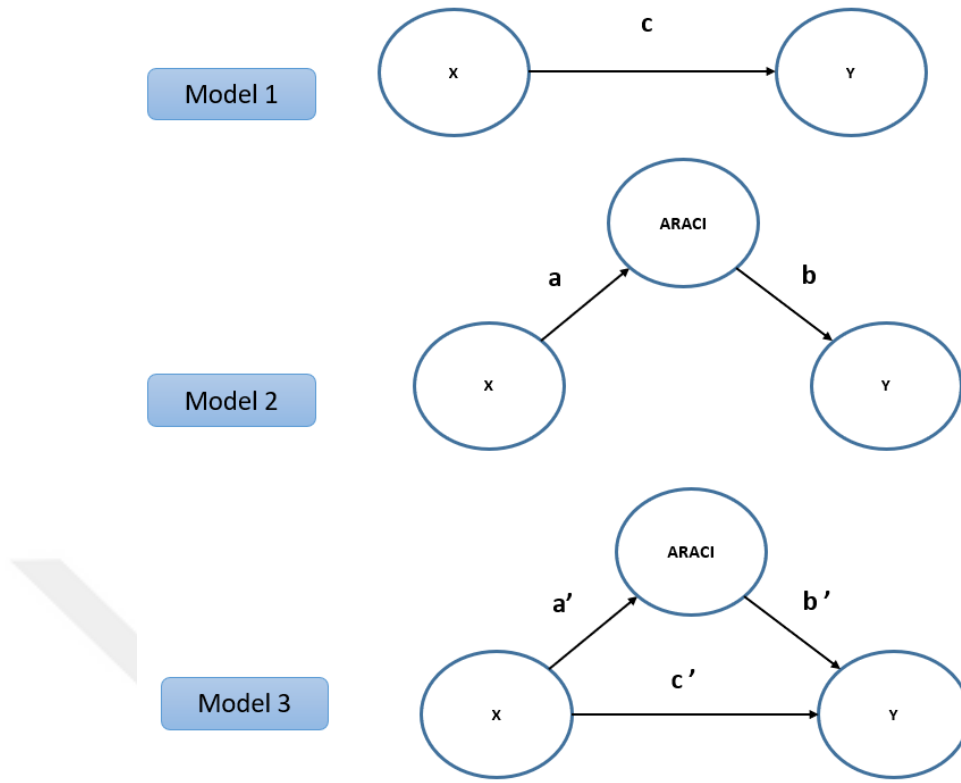
Araştırmanın ana hipotezleri toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üstündeki etkisinde psikolojik iyi oluş ve sporda tükenmişliğin aracı rolünün belirlenebilmesi için araştırma kapsamında belirlenen Yapısal Eşitlik Modeline ait olan analiz sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

Yapısal modellemelerde bir değişkenin aracılık rolünü test etmek üzere farklı metotlar vardır ve bu çalışmada söz konusu metotlardan üçü de kullanılmıştır. En sık kullanılan yöntemlerden biri, Baron ve Kenny'nin önerdiği yöntemidir. Baron ve Kenny'ye göre, bir değişkenin aracılık rolünü belirlemek için üç aşamalı bir model kullanılabilir. İlk evrede, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi incelenir (c yolu). İkinci aşamada, bağımsız değişkenin aracı olarak işlev gördüğü ve aracı değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisi analiz edilir (a ve b yolları). Üçüncü aşamadaysa, bağımsız değişkenin

bağımlı değişken üstündeki etkisinin incelendiği modelde aracı değişken de dahil edilir. Baron ve Kenny'ye göre, birinci aşamada c yolunun anlamlı olması, ikinci aşamada etkinin azalmış ancak anlamlılığını korumuş olması durumunda kısmi aracılıktan bahsedilebilir. Eğer anlamlılığını yitirmişse, tam aracılıktan söz edilebilir.

Diğer bir kullanılan yöntem ise Zhao ve diğerleri (2010) yöntemidir. Temel olarak, Zhao ve diğerleri (2010), Baron ve Kenny'nin (1986) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisinin bulunduğu yol katsayısını reddetmektedir. Zhao ve diğerleri (2010), Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdüğü aracılık etkisinin (tam, kısmi ve hiç aracılık olmaması şeklinde sınıflandırılması) yanıltıcı sonuçlar doğurabileceğini ileri sürmektedirler.. Kendi araştırmalarında, aracılık etkisiyle alakalı 3 yaklaşımı (tamamlayıcı aracılık, rekabetçi aracılık ve sadece dolaylı aracılık etkileri) ve aracılık etkisi olmaması durumuyla alakalı iki yaklaşımı (doğrudan aracılık dışı etki ve etkisiz aracılık dışı etki) önermektedirler. Eğer dolaylı etki anlamlıysa (modeldeki a ve b yolu), doğrudan etkiye bakılmaktadır ve eğer doğrudan etki anlamlı da (modeldeki c yolu), bu durumda a, b ve c yollarının çarpımının pozitif mi negatif mi olduğuna bakılmaktadır. Eğer bu yollar pozitifse, kısmi bütünleyici aracılıktan söz edilebilirken; eğer bu yollar negatif ise, kısmi rekabetçi aracılıktan bahsedilir.

Araştırmanın amacına göre kurulmuş olan modellere için çizilen yollar şekil 4.4'te verilmiştir.

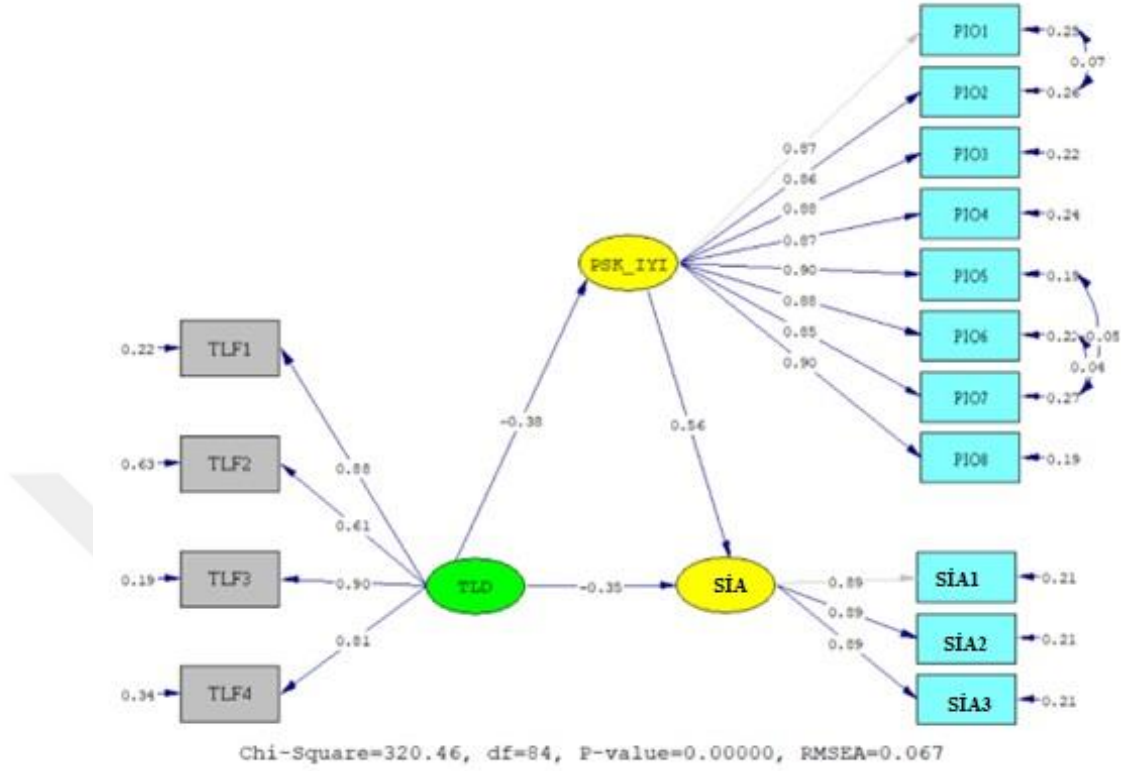


Şekil 4.4: Araştırmanın aracı rolünün belirlenmesi için kurulan teorik model.

Şekil 4.4 incelendiği vakit aracılık modelinin incelenmesine yönelik olarak gereken yollara ait model neticelerinden Model 1 ve Model 2'ye ait neticeler her aracı değişken için şekil 4.5, 4.6 ve 4.7'dedir.

Aracılık olup olmadığına karar verilecek olan son modele (Model 3'e) ait sonuçlar aşağıdadır.

4.2.4.1. Psikolojik iyi oluşun aracılığına ait bulgular



Şekil 4.5: Psikolojik iyi oluşun toksik liderliğin sporda işten ayrılma üzerinde etkisindeki aracılık rolüne ait path diyagramı.

Aracılık modeline ait yol katsayıları Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6: Araştırmanın psikolojik iyi oluşun aracılık hipotezine ait etki katsayıları.

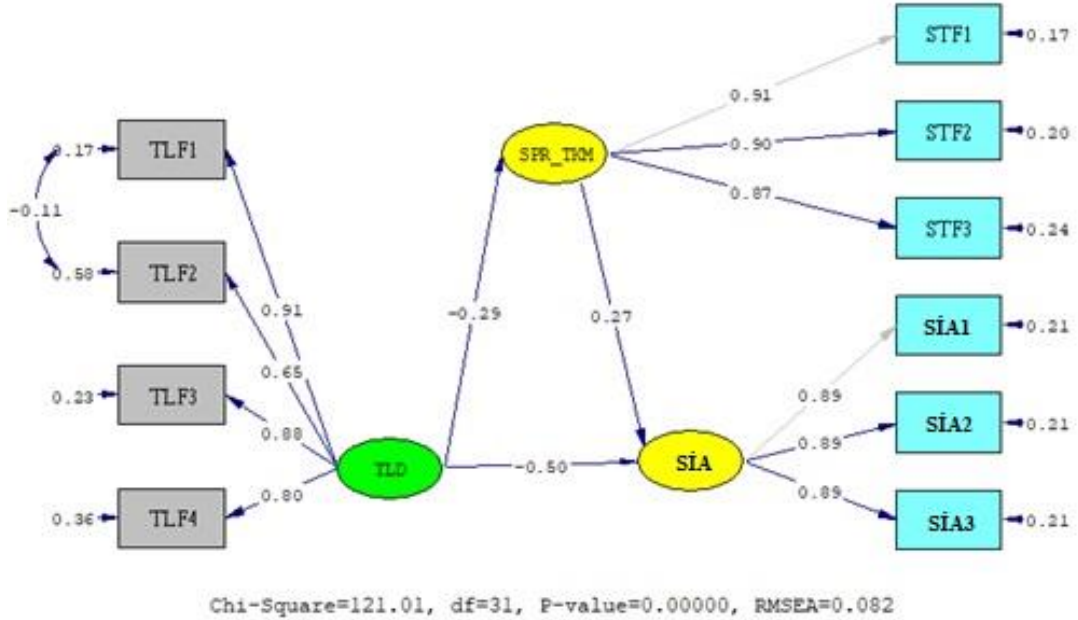
Yol	Etki Katsayıları		
	Standarize β	T	P
TLD $\rightarrow$ PSK_IYI	-0.38	-8.97**	0.001
PSK_IYI $\rightarrow$ SİA	0.56	15.35**	0.001
TLD $\rightarrow$ SİA	-0.35	-9.93**	0.001
**p<0.01			

Şekil 4.5 ve Tablo 4.6 incelendiğinde toksik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerinde -0.38 birimlik etkisinin bulunduğu ve söz konusu etkinin %99 güven seviyesinde anlamlı olduğu; psikolojik iyi oluşun, sporda işten ayrılma üzerinde 0,56’lık etkisinin bulunduğu ve söz konusu etkinin %99 güven seviyesinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Baron ve Kenny’ye göre aracılıktan söz edebilmek üzere aracı değişkenin olmadığı bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisinin verildiği ilk modele bakılması gerektiği için, Şekil 4.1’de verilen model 1’in neticesinde toksik liderlik davranışının sporda işten

ayrılma üzerindeki etkisinin-0.56 ($t=-13.50>2.58$) olduğu saptanmıştır. Aracı değişkenin modele dahil olması sonucunda Şekil 4.5'te verilen model incelendiğinde toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinin-0.35'e düştüğü ve etkisinin anlamlı ($t=-9.93>2.58$) olduğu belirlenmiştir. Yani toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerindeki etkisi 0.56 iken aracı değişken olan psikolojik iyi oluş modele dahil edildiği zaman söz konusu etkinin anlamlılığını sürdürdüğü fakat 0.35'e düştüğü belirlendiğinden kısmi aracılıktan bahsedilir.

Zhao ve diğerlerinin yöntemine göre incelendiğinde, Şekil 4.5'te verilen bütün yolların anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 4.4'te c yolunun anlamlı olmasının sonucunda a, b ve c yollarındaki kat sayıların çarpımına bakıldığına söz konusu çarpımların olumlu olduğu saptanmıştır. Söz konusu çarpımların olumlu olması kısmi bütünleyici aracılık olduğu anlamındadır.

4.4.4.2. Sporcu tükenmişliğinin aracılığına ait bulgular



Şekil 4.6: Sporcu tükenmişliğinin toksik liderliğin sporda işten ayrılma üzerindeki etkisindeki aracılık rolüne ait path diyagramı.

İkinci aracılık modeline ait yol katsayıları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Araştırmanın sporcu tükenmişliğinin aracılık hipotezine ait etki katsayıları.

Yol	Etki Katsayıları		
	Standarize β	T	P
TLD→SPR_TKM	-0.29	-6.82**	0.001
SPR_TKM I → SİA	0.27	7.14**	0.001
TLD→ SİA	-0.50	-12.45**	0.001
**p<0.01			

Şekil 4.6 ve Tablo 4.7 incelendiğinde toksik liderliğin sporcu tükenmişliği üzerinde 0,27’lik etkisinin bulunduğu ve söz konusu etkinin %99 güven seviyesinde anlamlı olduğu; sporcu tükenmişliğinin sporda işten ayrılma üzerinde 0.27’lik etkisinin bulunduğu ve söz konusu etkinin %99 güven seviyesinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Baron ve Kenny’ye göre aracılıktan söz edebilmek üzere aracı değişkenin olmadığı bağımsız değişkenin bağımlı değişken üstündeki etkisinin verildiği ilk modele bakılması gerektiği için, Şekil 4.1’de verilen model 1’in neticesinde toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinin-0.56 ($t=-13.50>2.58$) olduğu saptanmıştır. Aracı değişkenin modele dahil olması neticesinde Şekil 7.6’da verilen model incelendiğinde toksik liderlik davranışının üzerindeki etkisinin 0.50’ye düştüğü ve etkisinin anlamlı ($t=-12.45>2.58$) olduğu belirlenmiştir. Yani toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerindeki etkisi 0.56 iken aracı değişken olan sporda tükenme modele dahil edildiği zaman söz konusu etkinin anlamlılığını sürdürdüğü fakat 0.50’ye düştüğü belirlendiğinden kısmi aracılıktan bahsedilir.

Zhao ve diğerleri’nin yöntemine göre yapılan analizlerde, Şekil 4.6’da gösterilen bütün yolların istatistiki olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 4.4’te ise c yolunun anlamlı olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, a, b ve c yollarındaki katsayıların çarpımına bakıldığında, bu çarpımların pozitif olduğu belirlenmiştir. Bu pozitif çarpımlar, kısmi bütünüleyici aracılık olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM 5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Antrenörlerin toksik liderlikleri ile sporcu devamlılığı arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluş ve tükenmişliğin aracı rolünün incelenmesi amaç edinildiği araştırmanın bu bölümünde, öne sürülen araştırma hipotezlerine dayanarak gerçekleştirilen analiz sonuçları ilgili alanyazın doğrultusunda tartışılmıştır.

Yapılan incelemelerde mevcut araştırmanın “toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma üzerinde olumsuz yönlü anlamlı etkisinin olduğu” yönündeki hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, antrenörün toksik liderlik davranışlarının artmasının sporcunun spora devamlılığını azalttığı söylenebilir.

Flynn (1999) tarafından tanımlanan toksik liderlik, liderlerin zorba, astlarını küçümseyen ve yanlış kararlar alan davranışlarını içermektedir. Örgütler toksik duygularla başa çıkamadığında, bireyler arasında özgüven azalması, öz saygı düşüklüğü, moral bozukluğu, performans düşüklüğü gibi birçok olumsuz sonuç gözlenebilir (Biçer, 2020). Bu bağlamda, araştırmanın ilk hipotezi ile ilgili elde edilen sonuç doğrultusunda, sporcuların örgüt içerisinde, spora devam düzeylerinin düşmesi aşamasında, özgüven azalması, sportif anlamda performans düşüklüğü gibi problemlerin ortaya çıktığı söylenebilir. Özkurt (2023)’a göre, sporda işten ayrılma niyeti, sporcuların spora gerek duygusal gerekse de zihinsel dayanıklılıklarının geliştirilerek, sportif açıdan performansın gelişimine olanak tanımaktadır. Bu kapsamda sporcuların antrenörleri tarafından algılamış oldukları toksik liderlik davranışlarına karşı direnç göstermeleri ve kendilerini güdüleyerek sporda işten ayrılma düzeylerini arttırmaya çalışmaları, sporcuların her açıdan gelişimlerine olanak tanıyacağı söylenebilir.

Bu olumsuz sürecin sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluştuğu şeklinde bir yorum yapılmıştır. Ayrıca, Unur ve Pekerşen (2017) tarafından yapılan çalışmada iş stresinin varlığıyla birlikte toksik davranışların ortaya çıkmasının, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, toksik liderlik ve toksik davranışların çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırıcı bir etkisi olduğunu

göstermektedir. İş stresi, örgütteki karar verme süreçlerindeki toksik davranışlar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, örgütlerin çalışanların sağlığı ve bağlılığı açısından dikkate almaları gereken önemli noktalar. Örgütler, toksik davranışları önlemek ve yönetmek için uygun politikalar ve önlemler geliştirmeli, çalışanların iş stresini azaltmaya yönelik destek sağlamalı ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Güzelyurt (2020), özel ve kamu sektörünü ele aldığı çalışmada, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Kamuda toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen Akca (2021), toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yalçınsoy ve Işık (2018), toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik, çıkarıcılık, olumsuz ruhsal durum ve bencilliğin, çalışanları olumsuz bir şekilde etkilediğini, dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin olumlu etkilendiğini belirtmiştir. Oruç (2021) tarafından Hatay il merkezindeki özel ve kamu kurumlarında çalışan kişilerle yapılan çalışmada, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çağırıcı (2021), kamu alanında faaliyet gösteren belediye çalışanları ile yaptığı çalışmada toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alanyazında bu çalışmalar toksik liderliğin işten ayrılma niyetiyle anlamlı ilişkili olduğu mevcut bulguları desteklemekle birlikte toksik liderlik, spora devam ile ilgili alan yazın incelendiğinde bu konuların özellikle sporcular üzerinde çalışılmadığı görülmüştür. Bu kapsamda mevcut araştırmanın özellikle spor bilimleri alanında katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan bir diğer hipotez ise, “Antrenörlerin toksik liderlik davranışının psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz yönlü anlamlı bir etkisinin” olduğu yönündeki hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu antrenörlerin toksik liderlik davranışlarını sergilemeleri durumunda sporcuların psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkileneceğini göstermektedir.

Psikolojik iyi oluş kavramı, bir örgütte çalışan bireylerin mutluluğu ve ruhsal sağlığı için büyük önem taşır. Lyubomirsky, King ve Diener (2005)'e göre psikolojik iyi oluşta, insanların temel amacı mutluluktur. Ryff (1995)'e göre ruh sağlığı veya psikolojik iyi oluş, sadece psikolojik sorunların yokluğunu ifade etmez; aynı zamanda olumlu özelliklerin varlığını da içerir. Bu bağlamda, bir örgütte çalışanların psikolojik iyi oluşu sağlanması önemlidir. Çalışanların duygusal ve ruhsal ihtiyaçlarına dikkat edilmeli, iş

ortamı destekleyici ve motive edici olmalıdır. Örgütler, çalışanların mutluluğunu artırmak için çalışanların özerklik, bağlantı, başarı, anlam, kişisel gelişim gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını destekleyen bir ortam sağlamalıdır. Ayrıca, çalışanların duygusal sağlığını korumak için stres yönetimi, iş-yaşam dengesi, destekleyici liderlik ve iletişim gibi faktörlere de özen gösterilmelidir.

Keyes ve diğerleri (2002), psikolojik iyi oluşu, yaşamla mücadele, anlamlı hedefler belirleme, birey olarak büyüme ve gelişme, yaşamda karşılaşılan zorluklara uyum sağlama yetisi olarak tanımlamıştır (Çevik, 2010). Psikolojik iyi oluş, bireyin kendini ve geçmiş yaşamını olumlu bir şekilde değerlendirmesini, bireysel gelişimini sürdürmesini, yaşamda bir amacı olduğuna ve yaşamın anlamlı olduğuna inanmasını, olumlu ilişkilere sahip olmasını, kendi yaşamını ve çevresini etkin bir şekilde yönetebilmesini ve bağımsız kararlar verebilmesini içerir (Malkoç, 2011). Ancak yapılan araştırmalar, toksik liderlik davranışlarının çalışanlara acı çektirerek gereksiz örgütsel stres, olumsuz değerler ve umutsuzluğa neden olduğunu, üretkenlikte düşüşe, yeniliklerde azalmaya ve bölümler arası çatışmalara yol açtığını ortaya koymuştur (Reed, 2004). Ayrıca, toksik liderlik davranışları astları yok saymaya veya küçümsemeye, pozisyon ve yetkileri yanlış kullanmaya, örgütün itibarına zarar vermeye ve gereksiz güç kullanımıyla örgüt atmosferini bozmaya neden olmaktadır (Lipman-Blumen, 2005). Bu nedenle, psikolojik iyi oluşun boyutları ve araştırmalarla belirlenen asgari koşullar göz önüne alındığında, istismarcı yönetim, otoriter liderlik, kendini ön plana çıkarma, narsist yönetim ve öngörülemez davranışlar gibi temel özelliklerin toksik liderlik davranışlarıyla psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir (Kılıç, 2019).

Çalışma kapsamında oluşturulan bir diğer hipotez ise, “psikolojik iyi oluşun sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinin olumlu yönde” olduğu hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan incelenmeler doğrultusunda, sporcuların psikolojik iyi oluş düzeylerinin arttıkça, sporda işten ayrılma düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, sporcuların psikolojik iyi oluş düzeylerinin yükselmesinin, spora olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç; psikolojik iyi oluşun sporcuların spor yapma motivasyonunu artırıcı ve destekleyici bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulan bir diğer hipotez ise, “antrenörlerin toksik liderlik davranışının sporcu tükenmişliği üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkisinin” olacağı yönündeydi. Yapılan incelemeler doğrultusunda ise çalışma kapsamında oluşturulan bu hipotez kabul edilmemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ; antrenörlerin toksik liderliği arttıkça sporcuların tükenmişliklerinin beklenenin aksine azaldığı söylenebilir. Bu durum sporda toksik liderin yarattığı bazı özel koşullar altında, stresin belirli bir optimum düzeyinin sporcular üzerinde olumlu bir etki yaparak sporcuların tükenmişlik seviyelerini azaltabileceğini düşündürmektedir. Bu bulgu, toksik liderlik ve tükenmişlik ilişkisine dair mevcut literatürde genel kabul görüşlerle çelişmektedir. Stresin ve tükenmişliğin karmaşık doğası vurgulanmıştır. Bu sonuç spor psikolojisi ve liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, toksik liderlik altında sporcuların nasıl farklı tepkiler verebileceğini ve bazı durumların beklenmedik olumlu etkiler yaratabileceğini göstermesi açısından önemli bir bulgu olarak değerlendirilir. Araştırmanın bu yöndeki bulgusundan farklı olarak, Çetinkaya (2017), okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çetinkaya’nın (2017) çalışmasına benzer bir sonuç, Uzunbacak ve diğerleri’nin (2019) araştırmalarında; çalışanların toksik liderler ile çalıştıkları ortamlarda tükenmişliklerinin arttığı ifadesi ile rapor edilmiştir. Yürütülen bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuçtan farklılaşan bir diğer araştırma raporunda Emir (2019) toksik liderlik ile çalışan tükenmişliğinin olumlu yönlü ilişki gösterdiğini beyan etmiştir.

Izgar (2001, s.85)’a göre tükenmişlik, bir bireyin işinden doyumsuzluk veya aşırı stres nedeniyle soğuması olarak tanımlanmaktadır. Turhan (2023, s.47) ise farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin tükenmişlikten farklı derecelerde etkilenebileceğini belirtmektedir. Bu, bireyler arasında tükenmişlik konusunda çeşitli farklılıkların olduğunu göstermektedir (Turhan, 2023, s.47). Tükenmişlik, bireyin iş ortamında karşılaştığı zorluklar, yoğun stres, duygusal tükenme ve motivasyon kaybı gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Her bireyin kişilik özellikleri, başa çıkma mekanizmaları ve iş ortamındaki deneyimleri farklı olduğundan, tükenmişliğe tepki verme şekilleri de farklılık gösterebilir. Kimi bireyler bu zorluklarla başa çıkabilirken, kimileri daha fazla etkilenebilir ve tükenmişlik belirtileri gösterebilir. Bu nedenle, tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalar bireyler arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların tükenmişlik üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bireyler

arasındaki kişilik özellikleri, motivasyon düzeyleri, destek sistemleri ve iş ortamındaki faktörler, tükenmişlik riskini etkileyebilir. De Vries (2007)'e göre kişilik ile toksik liderlik davranışı arasında bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir. De Vries (2007) tarafından ifade edilen bu durum ile ilgili olarak; kişilik özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösteren ve antrenörler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının, sporcuların tükenmişlik düzeylerinin arttığı söylenebilir. Lemyre, Roberts ve Stray-Gundersen (2007, s.177)'ye göre, sporcuların tükenmişlik durumu genellikle, suskunluk gibi belirtilerle başlamaktadır. Yorgunluk, sporcuların uyumsuz fiziksel ve duygusal durumunun neden olduğu düşük performans süresini ifade ederken, performans düşüklüğü ise yorgunluk sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu durum sonucunda ise bireylerde, endişe, motivasyonel açıdan eksiklik, düzensiz beslenme gibi birtakım problemler de açığa çıkabilmektedir (Henschen, 1998, s.399).

Çalışma kapsamında oluşturulan bir diğer hipotez ise, “sporcu tükenmişliğinin sporda işten ayrılma üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir etkisinin” olacağı yönündeydi. Yapılan incelemeler doğrultusunda ise çalışma kapsamında oluşturulan bu hipotez kabul edilmemiştir. Sporcuların tükenmişlik seviyelerinin artışı sporda işten ayrılma beklenenin aksine artmıştır. Dolayısıyla sporcunun tükenmişlik yaşamasıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, iş ortamındaki destek sistemleri, çalışma koşulları veya kişisel faktörler gibi değişkenler tarafından etkilenmektedir. Bu çıkan sonucun iş yerindeki politika ve uygulamaları şekillendirmekte nasıl kullanılabileceğini de değerlendirmek önemli olmaktadır. Uzunbacak ve diğerleri (2019), çalışanların yöneticilerinin davranışlarını kötü olarak algılamalarının, tükenmişliklerini 0,71 birim artırdığını bulmuştur. Ayrıca tükenmişlik üzerinde kendi reklamını yapan, kötü davranan, öngörülmez, narsist ve otoriter lider olarak çeşitli toksik liderlik davranışlarının etkisi incelenmiş ve en yüksek etki kötü davranan toksik liderlik olarak elde edilmiştir. Toksik davranış ve duygusal hisler, çalışanlara hem fiziksel hem de duygusal olarak etki etmektedir. Bu durum doğal olarak önce örgütsel sessizliğe, ardından örgüt bağının azalmasına ve sonuç olarak işten ayrılma niyetine yol açmaktadır. Appelbaum ve Roy-Girard (2007, ss.17-28), toksik davranışın çalışanlar üzerinde anksiyete benzeri psikolojik sıkıntılara yol açtığını ve işten ayrılmaya neden olduğunu belirtmiştir. Frost (2004, s.113) ise toksik duygunun, örgütün tümünden ve bireylerinden enerji çeken, örgütle ilgili önemli olayların kaçırılmasına ve önemli personelin ayrılmasına yol açan zarar veren bir etki olduğunu ifade etmektedir.

Eğimli ve Bitirim (2008, s.125) ise toksik liderlerin kurumlarında olumsuzluklara neden olan liderler olduğunu belirtmektedir. Sporcular kuruma olan bağlılıklarını yitirdiklerinde, katkıları azalacak ve kurum bundan zarar görebilecektir. Sporcular toksik liderlerine boyun eğme veya kurumu terk etme seçeneğini kullanma eğiliminde olacaklardır. Bu bulgular, toksik liderliğin antrenörlerin psikolojik ve bağlamsal iyilik halini olumsuz etkilediğini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir. Kurumlar, toksik liderlik davranışlarını engellemek için liderlerin eğitimine ve farkındalığın artırılmasına önem vermeli, çalışanların duygusal ve psikolojik sağlığını desteklemeli ve sağlıklı çalışma ortamı sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır. Ayrıca, çalışanların geri bildirim verme kanallarının güçlendirilmesi ve örgüt içinde açık iletişim kültürünün teşvik edilmesi de önemlidir.

Çalışma kapsamında oluşturulan bir diğer hipotezler ise, “Antrenörlerin toksik liderlik davranışının, sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolünün” olduğuna yöneliktir. Desteklenen hipotezde Yapılan incelemeler doğrultusunda ise çalışma kapsamında oluşturulan antrenörler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma, psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı olumlu kısmı bütüncüleyici aracılıktan bahsedilir. Antrenörlerin toksik liderlik davranışlarının gerçekten sporcunun işten ayrılma niyetini artırdığı ve psikolojik iyi oluşun bu olumsuz etkiyi azalttığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla spor organizasyonlarının performansı ve çalışan memnuniyeti üzerinde ciddi sonuçlara sahip olabileceğini söylemek mümkündür.

Çalışma kapsamında oluşturulan bir diğer hipotezler ise, “Antrenörlerin toksik liderlik davranışının, sporda işten ayrılma üzerindeki etkisinde sporcu tükenmişliğinin aracılık rolünün” olduğuna yöneliktir. Yapılan incelemeler doğrultusunda ise çalışma kapsamında oluşturulan, antrenörler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışının sporda işten ayrılma , sporcu tükenmişliği üzerinde anlamlı olumlu kısmı bütüncüleyici aracılıktan bahsedilir. Ancak, toksik liderlik davranışı ile sporda tükenmişlik ve tükenmişlik ile işten ayrılma arasındaki ilişki beklenenin aksi yönünde olmuştur. Bazen zannedilenin aksine toksik lider davranışı gösteren bireylerin kişilik özellikleri ve aile faktörlerin sporculuk kariyerlerindeki devamlılık üzerinde nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sporcuların psikolojik iyi oluşu ve tükenmişlik seviyeleri, toksik liderlik altında önemli değişkenler olarak belirlenmiştir.

Toksik liderlik, sporda işten ayrılma, psikolojik iyi oluş ve sporcu tükenmişliğinin aracılık rolü ile ilgili literatür incelendiğinde bu konularda henüz araştırmacıların çalışma yapmadıkları görülmüştür. Antrenörlerin toksik liderlik davranışlarının sporcuların sporda işten ayrılma durumları üzerinde psikolojik iyi oluş ve tükenmişliğin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmada sonuç olarak;

Bu araştırma, antrenörlerin toksik liderlik davranışlarının, sporcuların psikolojik iyi oluşunu ve tükenmişliğini nasıl etkilediğini ve bu faktörlerin sporculuk kariyerlerindeki devamlılık üzerinde nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sporcuların psikolojik iyi oluşu ve tükenmişlik seviyeleri, toksik liderlik altında önemli değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, spor yönetimi ve olumsuz liderlik literatürüne önemli katkılarda bulunmaktadır ve antrenörlerin liderlik tarzlarının, sporcuların kariyer devamlılığı üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Antrenörlerin, toksik liderlik davranışlarının sporcunun psikolojik iyi oluşunu olumsuz yönde etkilediği ve aynı zamanda sporcu tükenmişliğini azaldığı tespit edilirken, psikolojik iyi oluşunda sporda işten ayrılma üzerinde pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bunun yanında mevcut araştırmada; sporcu tükenmişliğinin spora devamı arttırdığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, sporcuların destekleyicisi olmuştur. Bazı olumsuz davranış gösteren liderler kişiler üzerinde motive edici ve ilham verici olabilir. Bu durumda tükenmişlik durumlarının bazı problemlerin aşılmasında, sporda işten ayrılmanın destekleyici bir faktör olduğu göstermektedir. Sporcuların deneysel ve yarı deneysel çalışmalar yapılarak spor yapmaya geri dönmesi, çapraz kültürel çalışmalarla liderlik algıları üzerinde etkilerin uzun dönem takip edilmesi ve geri bildirimler onları yeniden motive edebilir ve sporcuların kişisel bakış açıları, genetik faktörleri, çevresel faktörlerin spora olan bağlılıklarını da arttırabileceği düşünülmektedir.

Literatürde kapsamlı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar, genellikle iş dünyası ve organizasyonel psikoloji bağlamında toksik liderlik konusuna odaklanmış olup, spesifik olarak spor alanında bu dinamiklerin incelenmesine yönelik detaylı araştırmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, sporcular ve antrenörler arasındaki ilişkilerin benzersiz dinamikleri göz önüne alındığında, sporda toksik liderlik ve bu liderlik tarzının sporcuların psikolojik sağlığı ve performansı üzerindeki potansiyel etkilerinin derinlemesine incelenmesi önem taşımaktadır.

Özellikle, toksik liderlik davranışlarının sporcuların psikolojik iyi oluşu ve tükenmişlik seviyeleri üzerindeki etkileri ile bu etkileşimlerin sporcuların sporda kalma veya ayrılma niyetlerine nasıl etki ettiğinin anlaşılması, spor psikolojisi literatürüne önemli katkılar sunabilir. Bu eksiklik, gelecekteki araştırmacılara, sporda liderlik tarzlarının ve psikolojik etkileşimlerin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması için bir çağrı olarak görülebilir. Bu nedenle, antrenörlerin liderlik davranışlarının sporcuların psikolojik ve performansla ilgili çıktıları üzerindeki etkilerinin multidisipliner bir yaklaşımla incelenmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda ilgili araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle şu önerilerde bulunulabilir;

Araştırmacılar için öneriler;

1. İlgili araştırmanın farklı araştırma gruplarında gerçekleştirilmesi önerilmektedir.
2. Antrenörlerin ve sporcuların toksik liderlik davranışlarının yanında farklı ölçeklerin kullanılması önerilmektedir.
3. Farklı kültürel arka planlara sahip takımlarda toksik liderlik davranışlarının etkilerini karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmalar yapılabilir.

Uygulayıcılar için öneriler;

4. Antrenörlerin liderlik eğitimlerine katılmaları teşvik edilebilir ve bu eğitimlerde toksik liderlik davranışlarının zararları ve alternatif liderlik yöntemleri konusunda bilgilendirilmeleri sağlanabilir.
5. Antrenörler, sporcunun kişilik özelliklerine ve ihtiyaçlarına uygun liderlik tarzlarını benimseyebilirler. Bu, sporcuların liderlik tarzlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırarak toksik liderlik davranışlarının önüne geçebilir.
6. Kulüpler ve federasyonlar, antrenörlerin iş yükünü azaltarak stres seviyelerini düşürebilirler. Bu sayede antrenörler, daha sabırlı, anlayışlı ve tutarlı bir liderlik sergileyebilirler.

KAYNAKLAR

- Acar, A., & Erkan, M. (2018). How much does the consumer-based brand equity affect the financial performance of the company?. In *Global Conference on Business and Economics (GLOBE 2018)* (Vol. 6).
- Akca, İ. (2021). *Kamuda toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve etik iklim algısı ilişkisi: bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akçamete, A., Kaner, S., & Sucuoğlu, N. (2001). *Tükenmişlik iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aksu, A. A., Tarcan, E., & Atılğan, E. (2001). İş gören devrinin otel işletmelerinde olan maliyetinin hesaplanması: Antalya yöresinde bir araştırma. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri VII*, Nevşehir.
- Alagöz, K. (2007). *Mesleki ve teknik eğitimde takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Álvarez, E., Márquez, S., Salguero, A., & Molinero, O. (2009). Reasons for dropout in youth soccer: A comparison with other team sports. *Motoridad. European Journal of Human Movement*, 22, 21-30.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Arı, Ö. P. (2013). *Vardiyalı çalışma düzeninin işten ayrılma niyetine etkisi. Bursa'daki beş yıldızlı şehir otellerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Arıkan, E., Çilesiz, E., & Çapan, O. (2020). *Otel işletmelerinde iş becerikliliğinin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik bir inceleme*. E. Sarıkaya (Ed). *Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Teori ve Araştırmalar Cilt III*, Gece Kitaplığı, Ankara, 588-606.
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Konya İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.

- Ashforth, B. (2009). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14, 126-140.
- Aslan, H., Ünal, M., Aslan, O., Gürkan, S., & Alpaslan, N. (1996). Pratisyen hekimlerde tükenme düzeyleri. *Düşünen Adam*, 9(3), 48-52.
- Athota, V. S., Budhwar, P., & Malik, A. (2020). Influence of personality traits and moral values on employee well-being, resilience and performance: A cross-national study. *Applied Psychology*, 69(3), 653-685.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Ayar, H. (2020). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: ABC Yayınevi.
- Aydın, C., & Cavuş, S. (2017). Kuşadası konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(5), 79-95.
- Aydınay, M. (2019). *Yıkıcı liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı ve üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimleri üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Bacal, R. (2000). Toxic organizations—welcome to the fire of an unhealthy workplace. Internet Essay on Conflict911. com. Adresinden alınmıştır.
- Bakan, İ., Yılmaz, Y. S., & Olucak, H. İ. (2018). Örgütsel sağlık, çalışanların tükenmişlik algılarından negatif yönde etkilenir mi?. *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 10(40), 22.
- Balcioğlu, İ., Memetali, S., & Rozant, R. (2008). Tükenmişlik sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, 83(1), 99-104.
- Baron, M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2014). Kötü liderlik. <https://ismetbarutcugil.com/2014/02/01/kotu-liderlik/> Adresinden alınmıştır.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31
- Başar, U., Sıgır, Ü., & Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2020). *Toksik örgütler toksik yönetici davranışlarının etkisi üzerine bir araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, 36, 28-41.
- Biçer, C. (2020). Destructive leadership: Boss from hell, how not to be one?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 6 (1), 295- 308.

- Bilgen, S., & Genç, S. Z. (2014). The rate of burnout of elementary school teachers and elementary mathematics teachers. *The International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 1-9.
- Birgöl, Ü.B. (2023). *Beliren yetişkinlik dönemindeki bireylerin bağlanma stilleri ile belirsizliğe tahammülsüzlük ve psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., & Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.
- Bolton, S. (2005). When toxic emotions are healing feelings: toxic culture and narratives of compassion in teaching children with emotional and behavioural difficulties. <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/48820/> adresinden alınmıştır.
- Box, J. E. (2012). *Toxic leadership in the military profession*. Strategy Research Project. U.S. Army War College. Carlisle Barracks, Pennsylvania. USA. Pages: 1-34.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*, Chicago: Adline Publishing Company.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G. D., & Klesh J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members (S.E. Seashore, E.E. III
- Can, Y. (2019). Sporcularda toksik liderlik algısı ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması: Toksik Liderlik Ölçeğinin Türk sporcularına uyarlama çalışması. *Uluslararası, 17. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Özet Bildiri Kitabı*, 13.11.2019.
- Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol: 36. Iss: 3. Pages: 292-307.
- Cnen, T. W., Chiu, Y. C., & Hsu, Y. (2021). Perception of social support provided by coaches, optimism/pessimism, and psychological well-being: Gender differences and mediating effect models. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(2), 272-280.
- Coffey, J. K., Wray-Lake, L., Mashek, D., & Branand, B. (2014). A multi-study examination of well-being theory in college and community samples. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 187–211.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy Of Management Review*, 18(4), 621- 656.
- Cosh, S., & Tully, P. J. (2015). Stressors, coping, and support mechanisms for student athletes combining elite sport and tertiary education: Implications for practice. *The Sport Psychologist*, 29(2), 120-133.

- Coşkun, M. K. (2012). Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 64-77.
- Coşkun, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Czekanski, W. A. (2012). *Social exchange in intercollegiate athletics: An exploration of exchange ideologies in the coach-student-athlete dyad* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3521011)
- Çağırıcı, Y. E. (2021). *Toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 91-107.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S., & Aslan, D. (2009). Eczacılarda mesleki bir sağlık sorunu: Tükenmişlik. *Hacettepe University Journal of the Faculty of Pharmacy*, (1), 61-74.
- Çam, A. (2021). *Girişimcilik eğiliminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Çelebi, N., Güner, A. G. H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çelik, G. G. (2020). Öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin rolü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 276-294.
- Çeliker, N. (2020). *Konaklama işletmelerinde toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi, duygusal tükenmişlik değişkenleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının veri madenciliği yöntemi ile incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çepni, S. (2021). Proje, tez ve araştırma makalelerinin kavramsal ve kuramsal çerçevesi nasıl yapılandırılmalı?. *Fen Matematik Girişimcilik ve Teknoloji Eğitimi Dergisi*, 4(3), 203-216.
- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.

- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çevik, N. (2010). *Lise öğrencilerinin öznel iyi oluşlarını yordayan bazı değişkenler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, G. (2018). *Lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri üzerine bir çözümleme, (Siirt örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Çimen, M. ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 43(2), 169-176.
- Dağlı, A., & Gündüz, H. (2008). Yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri (Diyarbakır ili örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(10), 12-35.
- Dalkılıç, N., & Sürvegil, O. (2014). Tükenmişlik durumunu etkileyen faktörlerin kategorize edilmesi. *Araştırma ve İncelemeler Dergisi*, 7(2), 123-136.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Davies, J., Hides, M., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1025-1030.
- De Vries, M. K. (2007). *İşletmelerde liderlik davranışı: Liderliğin gizemi*. (Çeviren: Zülfü Dicleli). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS). Yayın No:525. Sayfa: 23-168.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, (Special Issue), 6, 31-35.
- Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin kavramsal boyutu. *TİSK Akademi Dergisi*, 4(8), 144-165.
- Deniz, S. (2022). *Okul psikolojik danışmanlarında sosyal medya bağımlılığı ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Denkel, M., Sağiroğlu, İ., Taşkın, C., & Ayar, H. (2020). Öğrencilerin boş zaman aktivitelerine yönelik tutum düzeylerinin değerlendirilmesi. *Electronic Turkish Studies*, 15(5).
- Dertli, G. (2018). Orhan Oğuz ve Yılmaz Büyükerşen'in akademik liderlik özelliklerinin analizi. *6. Uluslararası Bilimsel Çalışmalar Kongresi*.
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 1105.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143–156.
- Dinç, G. (2018). *Özel eğitim kurumlarında çalışan özel eğitim öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile öznel iyi oluş düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Biruni Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, A., Demir, R., & Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Doğan, M. (2016). *Taekwondo antrenörlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Duffy, M. (2017). The Effects of Toxic Employees... and Bosses. <https://www.aseonline.org/News/Articles/ArtMID/628/ArticleID/1046/TheEffects-of-Toxic-Employees%E2%80%A6and-Bosses> adresinden alınmıştır.
- Edwards, D. J., Edwards, S. D., & Basson, C. J. (2004). Psychological well-being and physical self-esteem in sport and exercise. *International Journal of Mental Health Promotion*, 6(1), 25-32.
- Eğnli, A., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve kaotik liderler ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, A. T. (2021). Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin rolü: Konya ili gıda sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(Toplum & Siyaset), 159-172.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun-Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve organizasyon içinde* (Liderlik. Ed. Celil Koparal, İnan Özalp). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi (bir kamu bankası örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

- Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2764-2804.
- Ersoy, F., Yıldırım, C., & Edirne, T. (2001). Tükenmişlik (staff burnout) sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10(2), 46-47.
- Flynn, G. (1999). "Stop toxic managers before they stop you!". Workforce. August. Vol: 78. No: 8. Pages: 44-46. www.workforce.com/articles/print/stop-toxic-managers-before-they-stop-you adresinden alınmıştır.
- Freeddy, J. (1993). *Series in applied psychology: Social issues and questions*. S. E. Hobfoll (Ed.). Hemisphere publishing corporation.
- Freudenberger HJ. (1980). *Burn-out: The high cost of high achievement*. Garden City, NY: Anchor Press.
- Friesen, D., & Sarros, J. C. (1989). Sources of burnout among educators. *Journal of Organizational Behavior*, 10: 179-188.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions:: new challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Fuller, P. J., Galvin, B. M., & Ashforth, B. E. (2017). Larger than life: narcissistic organizational identification in leadership. *Organizational Dynamics*, 47, 1-9.
- Gangel, K. O. (2007). *Surviving toxic leaders: how to work for flawed people in churches, schools, and Christian organizations*. Wipf and Stock Publishers.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486.
- Gillmeister, H., Catmur, C., Liepelt, R., Brass, M., & Heyes, C. (2008). Experience-based priming of body parts: a study of action imitation. *Brain research*, 1217, 157-170.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology* (21), 733- 746.
- Göçmen, S. (2021). *Yeraltı kömür madeni çalışanlarında tükenmişlik düzeyinin Maslach tükenmişlik ölçeği ile ölçülmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95–104.

- Güner, H., Yıldız, V., & Çelebi, N. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 249-249.
- Güney, S. (2020). *Liderlik* (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, H., & Karapınar, M. (2014). Bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerinin Maslach kriterlerine göre ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 267-278.
- Gürbüz, S., & 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.
- Gürel, E. B. B., & Gürel, E. (2015). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik düzeyinin yaşam doyumu üzerine etkisi: (Aydın ili örneği). *Accounting & Auditing Perspective Magazine/Muhasebe ve Denetime Bakış*, 14(44).
- Gürpınar, G. (2006) *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider-üye mübadele ilişkisi ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, Ö. Z., & Sezici, E. (2016). Otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin Maslach tükenmişlik modeline göre incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 111-132.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.
- Hatipoğlu, Z. (2019). Hizmetkâr liderlik. *A. Gürer. (Ed.)*, 21, 93-105.
- Henschen, K. P. (1998). Athletic staleness and burnout: Diagnosis, prevention, and treatment. In J. M. Williams (Ed.), *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance* (3rd Edition), (pp. 398-408). Mountain View, CA: Mayfield.
- Hitchcock, M. J. (2015). The relationship between toxic leadership, Organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). University of San Diego, School of Leadership and Education Sciences. USA. Pages: 18.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of community psychology*, 21(2), 128-148.
- Hobfoll, S. E., Shirom, A., & Golembiewski, R. T. (2001). *Handbook of organizational behavior*. Revised and Expanded.
- Huang, G. I., Chen, Y. V., & Wong, I. A. (2020). Hotel guests' social commerce intention: the role of social support, social capital and social identification. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 706-729.
- Hurst, J. W. (2000). Switched precordial leads. *Circulation*, 101(24), 2870-2871.
- Huta V., & Waterman A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15, 1425-1456.
- Işık, Ş. (2020). *Psikolojiye giriş*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Işıkkhan, V. (2006). Onkoloji alanında bakımverenlerin tükenmişliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 17(2), 7-24.
- Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İkizler, H. C. (1993). *Sporda başarının psikolojisi*. Alfa Basım Yayın.
- İlhan, H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201-223.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016 Özel Sayı, 262-276.
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. Basic Books. Inc., Publishers, New York.
- Jayawickreme, E., Infurna, F. J., Alajak, K., Blackie, L. E., Chopik, W. J., Chung, J. M., ... & Zonneveld, R. (2021). Post-traumatic growth as positive personality change: Challenges, opportunities, and recommendations. *Journal of personality*, 89(1), 145-165.
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012), "Impact of individual personality on turnover intention a study on faculty members. *Management and Labour Studies*, 37 (3), 253-265.
- Jowett, S., & Shanmugam, V. (2016). Relational Coaching in Sport: Its psychological underpinnings and practical effectiveness. In R. Schinke, K.R. McGannon, & B. Smith (Eds), *Routledge International Handbook of Sport Psychology*. London: Routledge.

- Kan, A., & Akbaş, A. (2005). Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 151, 152.
- Kartal, C., & Kamışlı, M. (2020). *İşletme ve finans yazıları – IV*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kayabaşı, A. (2015). *Adölesanlarda sporu bırakma nedenlerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi (Kahramanmaraş ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kazancı, O. (2017). Toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık (üstbiliş) gelişimi çerçevesinden bir bakış. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 62-84.
- Kazu, İ. Y., & Yıldırım, D. (2021). Mesleki tükenmişlik: Etki eden faktörler, belirtileri ve sonuçları. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 462-473.
- Kelebek, E. F., Karasakal N., & Karacan N. (2018). Sağlık çalışanlarının toksik liderlik konusundaki algıları. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresi*, İstanbul, Türkiye, 11 - 13 Mayıs 2018, 128.
- Kelecek, S., Kara, F. M., Çetinkalp, F. Z. K., & Aşçı, F. H. (2016). Sporcu tükenmişlik ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 27(4), 150-161.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik*. (Çev. Fadime Kaya). Türkiye İş Bankası Yayınları
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002), Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82/6: 1007.
- Khaw, D. ve Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*, 8, 10-23.
- Kılıç, M. (2019). *X ve y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kırca, M. Y. (2021). Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kırs, F., & Okçu, V. (2014). Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği). *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2-3), 1-20
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors "Machiavellianism and subordinates" perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.

- Kim, B., Jee, S., Lee, J., An, S., & Lee, S. M. (2018). Relationships between social support and student burnout: A meta-analytic approach. *Stress and Health*, 34(1), 127-134.
- Koç, Ş. (1994). *Spor psikolojisine giriş*. Saray Medikal Yayıncılık.
- Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Komala, K., & Ganesh, L. S. (2007). Individual spirituality at work and its relationship with job satisfaction and burnout: an exploratory study among healthcare professionals. *The Business Review*, 7(1), 124-129.
- Kong, Y. D. (2011), "Emotional intelligence: An approach for coping with toxic co-workers", In *National Conference on Entrepreneurship and Innovation*, 2011 Conference Proceedings, Manila, 154-163.
- Köse, M. (2020). *Bireylerin spor yapma durumlarına göre kişilik tipleri ve psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kusy, M. E., & Holloway, E. L. (2009). *Toxic workplace! – Managing toxic personalities and their system of power*. First Editon. San Francisco. USA: Jossey-Bass AWiley Imprint. Pages: 1-231.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Küçük, Ö., & Demirtaş, Z. (2021). The intermediary effect of psychological capital on the relationship between toxic leadership behaviors of school administrators and school effectiveness. *The Journal of Educational Reflections*, 5(1), 1-13.
- Langan-Fox, J., & Sankey, M. (2007). Tyrants and workplace bullying. In C. L. C. a. R. J. K. Janice Langan-Fox (Ed.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 58-74). Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- 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.
- Lee, Y., Kim, M., & Koo, J. (2016). The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management. *Sport Management Review*, 19(5), 550-562.
- Lemyre, P. N., Roberts, G. C., & Stray-Gundersen, J. (2007). Motivation, overtraining, and burnout: Can self-determined motivation predict overtraining and burnout in elite athletes?. *European Journal of Sport Science*, 7(2), 115-126.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, pp. 47–119. Elsevier Science/JAI Press.

- Linda, M., & Karen, C. (1995). Social Exchange and Exchange Networks. *Sociological Perspectives on Social Psychology*. Needham Heights, Mass: Allyn and Bacon, 209-235.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3), 331-342.
- Lomas, J. D. ve Van Der Maden, W. (2021). MyWellnessCheck: Designing a student and staff wellbeing feedback loop to inform university policy and governance.
- Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What have we learned that is critical in understanding leadership perceptions and leader-performance relations?. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 158-177.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Lubans, D. R., Smith, J. J., Morgan, P. J., Beauchamp, M. R., Miller, A., Lonsdale, C., ... & Dally, K. (2016). Mediators of psychological well-being in adolescent boys. *Journal of Adolescent Health*, 58(2), 230-236.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge. 38-40.
- Lynne Kurter, H. (2022). 5 Kinds Of Toxic Employees That You Should Watch Out For At Work. <https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2022/04/10/5-kinds-of-toxic-employees-that-you-should-watch-out-for-atwork/?sh=31ac0a88f2a0> adresinden 20.04.2022 tarihinde alınmıştır.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2013). Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 732-746.
- Malkoç, A. (2011). *Öznel iyi oluş müdahale programının üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Mallett, C. J., Trudel, P., Lyle, J., & Rynne, S. B. (2009). Formal vs. informal coach education. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 325-364.
- Marks, N., & Shah, H. (2004), "A Well-being Manifesto For A Flourishing Society", *Journal Of Public Mental Health*. doi: 10.1108/17465729200400023.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Ishk.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout. In Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslow, A. (2021). *İnsan Olmanın Psikolojisi*. (O. Gündüz, Çev.; 11. Baskı). Kuraldışı Yayınları.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications.
- McBey, K., & Karakowsky, L. (2001). Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context. *Career Development International*, 6 (1), 39-47.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Miçooğulları, B. O., & Ekmekçi, R. (2017). Evaluation of a psychological skill training program on mental toughness and psychological wellbeing for professional soccer players. *Universal Journal of Educational Research*, 5, 2312-2319.
- Mitnick, E. (2009). Transforming toxic employees into positive performers. www.mma.org/wpcontent/uploads/2018/07/managing_toxic_employee_0.pdf adresinden alınmıştır.
- Molinero, O., Salguero, A., Tuero, C., Alvarez, E., & Márquez, S. (2006). Dropout reasons in young spanish athletes: Relationship to gender, type of sport and level of competition. *Journal of Sport Behavior*, 29(3), 225-235.
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.
- Mumford, M. D., Gessner, T. L., Connelly, M. S., O'Connor, J. A., & Clifton, T. C. (1993). Leadership and destructive acts: Individual and situational influences. *Leadership Quarterly*, 2, 289-316.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H., & Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish and Italian hotels. *Work*, 34, 267-281.
- Oglesby, L. W., Gallucci, A. R., & Wynveen, C. J. (2020). Athletic trainer burnout: a systematic review of the literature. *Journal of Athletic Training*, 55(4), 416-430.
- Onay, M., & 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.
- Oruç, Ş. (2021). *Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde metanetin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öz, Ö. (2023). *Spor lisesi öğrencilerinin sporu bırakma nedenlerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi (Ege bölgesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özdemir, A. K., Kılıç, E., Özdemir, D., Öztürk, M., & Sümer, H. (2003). Cumhuriyet Üniversitesi dış hekimliği fakültesi akademik personelinde tükenmişlik ölçeğinin üç yıllık arayla değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 6(1), 14-18.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Özkan, O. A. (2019). *Futbol sporu yapan bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Özkaya, F. (2022). *Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Düzce.
- Özkurt, B. (2023). *Elit güreşçilerde motivasyonel belirteçlerin spora devam etme niyeti üzerindeki etkisi: Keyif almanın aracı rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Öztürk, Z., Çelik, G., & Örs, E. S. (2020). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 328-349.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6/4: 373-389.
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *SAGE Journals*, 35(4), 283-305
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Peterson, C., Buchanan, G. M., & Seligman, M. E. (2014). Explanatory style: History and evolution of the field. In *Explanatory style* (pp. 1-19). Routledge.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 91, 145-172.
- Power, T. (2010). Toxic workplace special reports. <https://powersresourcecenter.com/wpcontent/uploads/2016/01/ToxicWorkplaceSpecialReport-2.pdf> adresinden alınmıştır.

- Raedeke, T. D., & Smith, A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 23(4), 281-306.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. Military review. *The Professional Journal of The U.S. Army*. Vol: 84. No: 5. July-August 2004. Pages: 67-71.
- Rees, T., & Freeman, P. (2007). The effects of perceived and received support on self-confidence. *Journal of sports sciences*, 25(9), 1057-1065.
- Reverberi, E., D'Angelo, C., Littlewood, M. A., & Gozzoli, C. F. (2020). Youth football players' psychological well-being: the key role of relationships. *Frontiers in psychology*, 11, 567776.
- Reyhanoğlu, M., & Akin, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 5. Sayı: 3. Sayfa: 442-459.
- Roothman, B., Kirsten, D. K., & Wissing, M. P. (2003), Gender differences in aspects of psychological well-being, *South African Journal of Psychology*, 33 (4), 212-218.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In *Advances in motivation science* (Vol. 6, pp. 111-156). Elsevier.
- Ryff, C. D. (1982). Successful aging: A developmental approach. *The Gerontologist*, 22(2), 209-214.
- Ryff, C. D. (1989), Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57/6: 1069. doi: 10.1037/0022-3514.57.6.1069.
- Ryff, C. D. (1995), Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4/4: 99-104. Doi: 10.1111/1467-8721.ep10772395.
- Ryff, C. D. (2014), Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83/1: 10-28. doi: 10.1159/000353263.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14- 23.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Analysing of the relationships between training, organizational commitment and intend to leave. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Sakar, Ö. (2023). *Sporcuların tükenmişlik düzeyleri ile sporda yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ordu.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of managerial psychology*, 26(5), 383-402.

- Sarıkaya, P. (2007), *Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sayıl, İ., Haran, S., Ölmez, Ş., & Özgüven, H. D. (1997). Ankara Üniversitesi hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri. *Kriz dergisi*, 5(2).
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmidt, A. A. (2008) *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Unpublished Master of Science Thesis). The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park. USA. Pages: 1-57.
- Schmidt, A. A. (2014). *An Examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military deployment*. (Unpublished Doctor of Philosophy Thesis). The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park. USA. Pages: 1-57.
- Seligman, A. (2018). Some thoughts on trust, collective identity, and the transition from state socialism. In *Social Change and Political Transformation* (pp. 188-202). Routledge.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55(1), 5.
- Serçeoğlu, N., Işık, Z., & Çetinkaya, M. Y. (2016). İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099-1109.
- Serdar, E., & Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: Bir literatür taraması. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Shanafelt, T. D., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Hasan, O., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2016). Relationship between clerical burden and characteristics of the electronic environment with physician burnout and professional satisfaction. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 91, No. 7, pp. 836-848). Elsevier.
- Solmaz, A. M. (2023). *Cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide proaktif kişilik ve yönetici baltalamasının düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-273.
- 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). (1-42). Kansas, U.S.: Center for Army Leadership.

- Suran, B. G., & Sheridan, E. P. (1985). Management of burnout. Training psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16(6), 741–752.
- Şeker, M. (2019). *Avukatlarda tükenmişlik (burnout) sendromu: (Sivas İli Merkez İlçe Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Sivas.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (6th ed., pp. 1–983). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Taştan, S. (2019). Liderlikte işlev dışı davranış örüntüleri ve patolojik narsisizm: Psikanalitik kuram temelli bir değerlendirme. *Istanbul Management Journal*, (87), 49-91.
- Tavanti, M. (2011), Managing toxic leaders: dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, Vol. 6, pp. 127-136.
- Tekin, Ö., Aydın, A., Özmen, M., & Yaykaşlı, M. (2014). Tükenmişlik sendromu ve örgütsel bağlılık: Su ürünleri işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 135-158.
- Tekingündüz, S., Top, M., & Seçkin, M. (2014). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39-64.
- Tepper, B. J. (2000). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.
- Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. (2008), Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1/1: 33-47.
- Trainor, L. R., Crocker, P. R., Bundon, A., & Ferguson, L. J. (2020). The rebalancing act: Injured varsity women athletes' experiences of global and sport psychological well-being. *Psychology of Sport and Exercise*, 49, 101-713.
- Tuğrul-Çelik, B. (2002). Eylem, normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 2002, 1-11.
- Tuncel, S. D., & Büyüköztürk, Ş. (2009). Antrenörlerin mesleki etik ilkeleri nelerdir? Nasıl ölçülür? Ölçek geliştirme: ölçeğin geçerlik ve güvenirliği. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 159-168.
- Tuncer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-83.

- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Turhan, A. S. (2023). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iş doyumları, işle bütünleşmeleri ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Unur, K., & Pekerşen, Y. (2017), İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerine bir araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14/1: 108-129.
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Uygur, A., & Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi, *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Uysal, H. T., Aksoy, C., & Yılmaz, F. (2020). *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Webster, V., Brough, P., Daly, K., & Myers, B. (2011). Consequences of toxic behaviours: A qualitative investigation. (Editor: Kevin Voges and Robert Cavanagh). Proceedings of the 25th Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference. Page: 1. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/563_ANZAM2011-314.PDF adresinden alınmıştır.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: when organizations go bad*. Westport, Ct: Quorum Books.
- WHO: World Health Organization (2021, September), “Mental Health Action Plan 2012-2030”. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240031029> adresinden alınmıştır.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf> adresinden alınmıştır.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A., & Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.

- Yaman, H., & Urgan, M. (2002). Tükenmişlik: Aile hekimliği asistan hekimleri üzerinde bir inceleme. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 37-44.
- Yasım, Y. K., & Uğur, A. (2016), Bankacı kadınların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi: Ordu ili örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6 (15), 554-572.
- Yavuziğitoğlu, F. (2023). Okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları ile öğretmenlerin dijital okuryazarlık düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Yıldırım, M. H., & İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 123-131.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve PDR öğretmenler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(33).
- Yılmaz, S., & Bakan, İ. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Yücel, İ., & Demirel, Y. (2013), Mevcut iş alternatiflerinin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi üzerine etkisi: Başka bir yol daha olmalı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2), 159-177.
- Zagross, H., & Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Zarper, A. (2023). *Etik dışı uygulamaların muhasebe meslek mensuplarının tükenmişlik düzeyine etkileri ve bursa ilinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010), Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), s.197-206, <https://doi.org/10.1086/651257>.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals turnover decisions: a meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.