

# Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması

## Study of Reliability and Validity of Toxic Manager Behavior's Scale

Meral BEKTAŞ<sup>1</sup>,  
Pınar ERKAL<sup>2</sup>

Orcid No: 0000-0002-1616-8065  
Orcid No: 0000-0003-4698-8475

### ÖZET

Toksik yöneticiler, gerçekleştirmeleri gereken görev ve davranışları normal olmayan yollarla ortaya koyan, günümüz iş hayatının bir gerçeği haline gelmiş ve çalışanlarına karşı yapıcı olmak yerine çoğu zaman kırıcı olan, çalışanların işlerini zorlaştırarak çalışanların performanslarını, motivasyonlarını, verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen yöneticilerdir.

Bu çalışmanın amacı; Kusy ve Holloway (2010) tarafından geliştirilen toksik yönetici davranışları ölçeğini Türkçe'ye çevirmek, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmaktır. Bu amaçla SPSS 22.0 ve Lisrel 9.2 istatistik programları kullanılarak verilere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörden oluştuğu ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısının 0,92 çıktığı görülmüştür. Ölçeğin tek faktörlü yapıyı ölçtüğü lisrel 9.2 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile de doğrulanmış ve ölçeğe ait uyum indekslerinin genel olarak iyi çıktığı görülmüştür.

Çalışma sonucunda, ölçeğin Türk çalışanlar için yeterli düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu ve bundan sonraki çalışmalarda kullanılabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik örgüt, toksik yönetici, toksik yönetici davranışları, geçerlilik ve güvenilirlik

### ABSTRACT

Toxic managers, perform the required tasks and behaviors in abnormal way, current manager has become a fact of today's business life. Instead of being constructive toxic managers are generally unkind towards employees and making job life difficult for their employees and affect the employees' performance, motivation, productivity negatively. The aim of this study is to translate the toxic manager behaviors scale developed by Kusy and Holloway (2010) in to Turkish and to examine the reliability and validity of the scale. For this purpose SPSS 22.0 and LISREL 9.2 statistical programs using and exploratory and confirmatory factor analysis has been performed to these data. According to the exploratory factor analysis, the scale is formed on a single factor and it has been observed that the internal coefficient consistence of the scale is 0,92. Scale that measures the structure single factor has been confirmed by confirmatory factor analysis by using LISREL 9.2 program and it has been observed that fit indices of the scale are significantly better. As a result, the scale has a satisfactory level of reliability and validity for Turkish employees and could be used in future studies.

**Key Words:** Toxic organizations, toxic manager, toxic manager behaviors, reliability and validity.

## 1. GİRİŞ

Canlılara zarar veren, zehirli bir madde anlamına gelen toksik kavramı son yıllarda kimya ve tıp bilimi gibi sadece fen bilimleri açısından ele alınan bir kavram olmaktan çıkmış örgütsel anlamda da sık sık kullanılmaya başlanmış ve işletme yönetimi açısından da incelenmesi gereken bir kavram haline gelmiştir. Örgütlerde, yönetici ya da çalışanlardan kaynaklı olarak ortaya çıkan toksik davranışlar iş hayatında

çalışanları sınırlı ast-üst ilişkilerinde buluşturarak örgütlerdeki çalışan ilişkilerini çoğu zaman olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Toksik yöneticiler, iş hayatında çoğu zaman çalışanların işlerini zorlaştırarak onların enerjilerini tüketir, projelerini sabote eder ve hatta çalışanların itibarlarını yerle bir ederler. Bunun sonucu olarak çalışanların moralini bozarak işbirliği ve bilgi paylaşımına müdahale etmiş olurlar. Bu tip yöneticiler,

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, MAKÜ, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, meraltahtasakal@hotmail.com

<sup>2</sup>Öğr. Gör. Dr., Balıkesir Üniversitesi, pcosan@balikesir.edu.tr

korkuya dayalı olarak makamlarına duyulan saygıyı önemsedikleri için kurum içi iletişim kanallarını olumsuz yönde etkileyerek, söyledikleri bazı sözler ya da sergiledikleri bazı davranışlarla yapıcı olmak yerine çoğu zaman kırıcı ve/veya yıkıcı olurlar bunun sonucu olarak bazen bireyleri, grupları, örgütleri harap edebilirler. Çünkü yöneticilerin bu tür davranışları, gölete atılmış bir kayanın dalgaları gibi örgüt kültürünü ve en uzaktaki örgüt çalışanını bile etkisine alarak (Lubit, 2004) örgütsel iklime zarar verir.

Ast ya da üst olması fark etmez her çalışan toksiklerden arındırılmış bir örgütte çalışmak ister. Bu nedenle, bu çalışmada genel olarak; toksik örgüt, toksik örgüt kültürü, toksik yönetici kavramları ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, toksik yönetici davranışları ölçeği Türkçe'ye çevrilerek, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

### 2.1. Toksik Örgütler

Toksik kelimesi, solunum yolu ile alınan zehirli bir madde olarak tanımladığı için, sadece bu madde ile temas etme durumunda değil, aynı zamanda zehirli bir ortamda bulunma da kişinin zehir ile etkileşime geçmesi için yeterli olabilmektedir (Kırbaş, 2013:53).

Toksik örgütler genel olarak; amaçları ve sorumlulukları yerine getirmede yetersiz kalan, problemlerin çözüm sürecinde korku duyulan ve nadiren doğru karar verilen, yetersiz karar verme sonucunda çoğu zaman hataların oluştuğu, zayıf içsel iletişimin olduğu, kişilerarası ilişkilerde çıkarıcı davranılan ve ben merkezli gündemler oluşturulan örgütlerdir. Bu örgütler, üst yönetim tarafından yönetilme eğilimindedir ve toksik davranışlar sıklıkla yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilir. Daha üst seviyedeki toksik çalışanlar daha geniş çaplı acı yayararak daha çok çalışana aynı davranışları gösterirler (Appelbaum and Roy-Girard, 2007:18).

### 2.2. Toksik Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar kümesidir (Barlı, 2008:457). Bu değerler ve inançlar zamanla olumlu ya da olumsuz bazı değişimlere uğrayarak yeni nesillere aktarılır. Örgütlerde toksik ilişkilerin ortaya çıkmasının en önemli nedeni, yöneticilerin toleransı ve toksik ilişkilere imkân sunan örgüt kültürüdür. Örneğin sürekli dedikodu yapan ya da çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar sergileyerek toksik bir çalışma ortamının oluşmasına ze-

min hazırlayan çalışanların, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi, çoğu zaman toksik ilişkiler üzerine kurulu olan ve yerleşmiş bir örgüt kültürünün habercisi olabilmektedir (Kırbaş, 2013:57).

Her örgüt yöneticilerinden etkilenen, bu yöneticileri içine alan kültür ile gelişmektedir (Appelbaum, Girard, 2007:19). Çünkü yöneticilerin; iletişim biçimleri, yönetim tarzları örgüt kültürünü etkilemekte hatta çoğu zaman şekillendirmektedir. Toksik davranışları görmezden gelen, bazen bu tür davranışları destekleyen hatta bu davranışları sergileyen yöneticiler örgütlerde toksik örgüt kültürün yayılmasına zemin hazırlarlar. Bir örgütte çalışanların toksik davranışları görmezden geliniyor veya cezasız kalıyor ise zamanla bu davranışlar diğer çalışanlar tarafından da gösterilir. Bu nedenle toksik davranışlarının yönünü ve şiddetini genellikle örgütsel kültür belirlemektedir. Çünkü birçok olumlu davranış örgüt kültüründen dolayı uzun yıllar bir örgütte sergilenirken, yine birçok olumsuz davranış bu örgüt kültüründen dolayı kendi içinde sıkışarak yüzeye çıkamamaktadır.

### 2.3. Toksik Yöneticiler

Toksik yöneticiler, gerçekleştirmeleri gereken görevleri ve davranışları normal olmayan yollarla ortaya koyan (Goldman 2006:733), çalışanların moralini bozarak ortamdaki işbirliği ve bilgi paylaşımına müdahale eden, kendi personeline olumsuz bir çalışma ortamı yaratan yöneticilerdir. Bu yöneticiler, kendi departmanlarındaki başarıları üstlenirler ancak başarısızlıklardan dolayı çalışanları suçlarlar. Çünkü bu tip yöneticiler biz değil ben bilinci ile hareket ederler. Bu yöneticiler geribildirim ve yaratıcılığa yer bırakmadan hızlı bir şekilde hedeflere ulaşmaya odaklanırlar (Kimura, 2003). Bir kurumdaki toksik yönetim tarzı; umutsuzluk, kızgınlık, düşük moral, kötü iletişim gibi olumsuz duyguların yayılmasında doğrudan etkili olur (Appelbaum and Roy-Girard, 2007: 20).

Toksik yöneticiler iş hayatının bir gerçeği haline geldiği için, bazı yöneticiler örgütlerde çoğu zaman toksik davranışlar sergilerken, bazı yöneticiler bu davranışları bazen sergilerler. Bu tür yöneticiler; çoğu zaman çalışanların işlerini zorlaştırarak, enerjilerini tüketir, projelerini sabote eder ve hatta çalışanların itibarını yerle bir ederler. İş hayatında toksik yöneticileri hızlı bir şekilde çözen çalışanlar ancak kendilerini az da olsa bu yönetici davranışlardan koruyabilirler. Sorun sadece çalışanların iş hayatında ayakta kalması değildir. Çünkü yöneticilerin bu davranışları gölete

atılmış bir kayanın dalgaları gibi örgüt kültürünü ve en uzaktaki örgüt çalışanını bile etkiler (Lubit, 2004).

Sağlıklı iş çevrelerinde toksik yöneticiler, toksik olarak tanımlanır ve işyerlerinden uzaklaştırılırlar (Steiner, 2004). Ancak toksik örgütlerde, toksik yöneticiler genellikle göze batmazlar, hatta bazen örgüt tarafından ödüllendirilirler. Bu nedenle toksik yöneticiler, çalışanları örgütsel sonuçlara teşvik etmek için vardır. Birçok toksik yönetici kısa zamanda hedeflere ulaşır, ama aynı zamanda artan iş devir oranı, yüksek devamsızlığa, düşük verimliliğe bağlı olarak örgüte zarar verirler. Her yöneticinin kendine özgü algı, kişilik ve tutumları olduğu için her yöneticiyi aynı şekilde sınıflandırmak doğru değildir. Lubit (2004) toksik yöneticileri dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar; narsist, agresif, sert ve zarar verici yöneticilerdir. Ancak yöneticinin toksiklik düzeyi bu tür davranışları ne kadar sergilediğine, sergileme sıklığına ve yoğunluğuna bağlıdır.

- **Narsist yöneticiler** çoğunlukla kendi itibarı ile ilgilenen, küstah ve kibirli davranışlar sergileyen, empati kuramayan, vicdan azabı duymadan başkalarını kendi çıkarları için kullanan yöneticilerdir.

- **Agresif yöneticiler**, eğer yırtıcı değilseniz başkalarının avı haline gelirsiniz mantığı ile hareket eden ve kendi davranışlarının başkalarını nasıl etkilediğinin farkında olmayan ve dünyaya çok katı bakan yöneticilerdir.

- **Katı yöneticiler**, işleri kendi bildikleri yoldan yapmak için ısrar eden ve hatta hata yapmaktan kaçındıkları için bazen karar veremeyen yöneticilerdir.

- **Zarar verici yöneticiler**, tutum ve davranışlarıyla çalışma hayatına ve çalışanlara zarar veren yöneticilerdir.

Son yıllarda örgütlerde toksik yönetici olgusu giderek büyüyen bir olgu haline gelmiştir. Toksik yöneticiler, örgütlerine bazen pahalıya mal olacak olaylar yaşatırlar. Toksik yöneticiler bireyleri, grupları, örgütleri ve hatta şehirleri harap edebilirler. Ancak örgüt politikaları, toksik yöneticilere karşı yapısal bir savunma oluşturabilirler (Lipman and Blumen, 2005:1-8).

Toksik yöneticiler; genellikle çalışanları ile konuşmaktan kaçınan, sinirli olduklarını çalışanlarına surat asarak belli eden, sergiledikleri olumsuz davranışlardan dolayı sorumluluk kabul etmeyen, kendi çıkarlarına göre karar veren, genellikle yaptıkları ile söyledikleri tutarlı olmayan, gerçeklerle uğraşmak yerine çoğu zaman bireylerle uğraşan yöneticilerdir.

Appelbaum ve Girard (2007:18-19) toksik yönetici/ liderlik davranışlarını aşağıdaki şekillerde ifade etmişlerdir;

- Yönetici/Lider her zaman örgütteki her görüşü kontrol etmelidir.
- Bir problem oluştuğunda derhal suçu destekleyen suçluyu bulur.
- Yanlış yapmaz, eğer yanlış yaparsa, örtbas eder.
- Asla gerçek durumu göstermez.
- Pozitif bir durum olmadıkça asla duygularını ifade etmez.
- Hiç kimseye güvenmez.
- Örgüt ile ilgili düzenlemeler dışındaki hiçbir şey onun için önemli değildir.
- Tüm harcamalarda örgütün imajı muhafaza edilmelidir.
- Kendi rolünün dışında hiçbir şey yapmaz.

Chu (2014:953)'un hemşirelerle yapmış olduğu araştırma sonucu, çalışanlarına kötü davranan yöneticilerin örgütlerde toksik davranışların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmiştir. Lipman ve Blumen (2005)'nin yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre ise, bir çalışan için toksik olan bir yönetici bazen başka bir çalışanın kahramanı olabilmektedir.

Örgütlerdeki zorbalık, kişilerarası ilişkilerde zayıflık, ihanet, kurumsal adalet eksikliği gibi toksik durumlar ya yönetici davranışlarından ya da yapısal süreçler ve politikalar tarafından üretilmektedir (Glaso ve Vie, 2009:49). Frost (2003) örgütlerde, toksik davranışları yıkıcı duyguların kaynağı olarak görmüş ve toksik davranışların hem bireysel hem de örgütsel yıkıma neden olduğunu vurgulamıştır.

Yönetici davranışları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığı zaman, olumsuz yönetici davranışlarının örgüt çalışanlarının iş doyumunu, örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını, performanslarını, örgüt kültürünü, örgüt iklimini ve örgütsel verimliliğini olumsuz olarak etkilediği görülmüştür (Whicker, 1996; Tepper, 2000; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Glaso & Vie, 2009; Chu, 2014).

Birçok yazar toksik yönetici/liderler ile ilgili çeşitli tanımlar yapmıştır. Toksik yöneticilerle ilgili tanımlar ve bu yöneticilerin örgütsel anlamdaki etkileri ve boyutları tablo 1'de özet bir şekilde verilmiştir (Schmidt, 2008:73);

Tablo 1: Toksik Yönetici/Liderler İle İlgili Tanımlamalar

Yazarlar	Whicker (1996)	Lipman-Blumen (2005)	Wilson-Starks (2003)	Reed (2004)	Flynn (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ...uyumsuz, huzursuz ve genellikle kötü niyetli olurlar.</li> <li>✓ Başkalarının yıkılmasında başarılı olurlar.</li> <li>✓ Kişisel yetersizliklerini iyi bir şekilde kamufler ederler.</li> <li>✓ Bencil değerlere odaklanırlar ve aldatıcı bir zekâları vardır ve gerçekten bu yöneticiler/liderler zehirli dirler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ....sayısız yıkıcı davranışta bulunurlar ve işlevsiz kişisel özellikleri vardır. Bu davranışları ve özellikleri toksik olarak nitelendirebilmek için bu davranışların örgütler ve çalışanlar üzerinde kalıcı zararlar vermesi gerekir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... bu yaklaşımlarıyla insanları ve örgütleri zehirleme yoluyla insanların ve örgütlerin çoşkularına, yaratıcılıklarına, özerklik ve yenilikçiliklerine zarar verirler. Toksik yöneticiler/liderler zehirlerini sıkı denetimleri aracılığıyla aktarırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>....birimlerin moral ve iklimini kümülatif olarak düşüren davranışlar sergilerler. Toksik yöneticilerin/liderlerin temel üç belirtisi 1)Bariz bir şekilde çalışanlarına karşı ilgi eksikliği 2)Örgütsel iklimi negatif olarak etkileyen kişisel ya da kişiler arası teknikler 3)Astların, kişisel çıkarına göre yönetici/lider öncelikle motive edilir kanaatinde olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorbalık yapan, tehdit eden ve bağırarak yöneticidir.</li> <li>✓ Ruh halleri herhangi bir iş gününün iklimini belirler.</li> <li>✓ Çalışanları koridorlardan ve ofislerinde sempatik bir şekilde davranmaya zorlarlar.</li> <li>✓ Başkalarının arkasından konuşan, onları küçük gören patronlardır.</li> </ul>
<b>Boyutları</b>					
Çalışanlarına kötü davranan	X	X	X	X	X
Kontrol/Boğucu	X	X	X	X	X
Narsist	X	X	X	X	X
<b>Etkileri</b>					
Moral Bozucu	X	X	X	X	X
Negatif iklim yaratma	X	X	X	X	X

Kaynak: Schmidt, 2008:73.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmada; örgütlerde çalışanların gözüyle yöneticilerin toksik davranışlarda bulunup bulunmadıklarını tespit etmek için Kusy ve Holloway (2010) tarafından geliştirilen Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğini Türkçe'ye uyarlamak, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmak amaçlanmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket verilerine SPSS 22.0 programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi, Lisrel 9.2 istatistik programı kullanılarak ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, Balıkesir merkezinde görev yapan 200 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Toplanan anketler incelendiğinde 177 anket formunun kullanılabilir veri içerdiği tespit edilmiş ve uygulamaya alınmıştır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		Kişi Sayısı	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	75	42,1
	Erkek	102	57,3
		<b>177</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	20-30	70	39,6
	31-40	64	36,2
	41-50	36	20,3
	50 ve üstü	7	3,9
		<b>177</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim</b>	<b>İlkokul</b>	15	8,4
	Ortaokul	16	9
	Lise	62	34,8
	<b>Ön lisans</b>	36	20,2
	Lisans ve üstü	48	27,6
	<b>177</b>	<b>100</b>	
<b>Kurum</b>	Kamu	72	40,6
	<b>Özel</b>	105	59,4
	<b>TOPLAM</b>	<b>177</b>	<b>100</b>

Tablo 2'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların % 42,1'i kadın % 57,3'ü erkektir. %39,6'sı 20-30, % 36,2'si 31-40, % 20,3'ü ise 41-50 yaş grubu arasındadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 8,4'ü ilkököl, % 9'u ortaokul, %34,8'i lise, % 20,2'si ön lisans ve % 27,6'sı lisans ve üstü mezundur. Araştırmaya katılan çalışanların %40,6'sı kamu sektöründe çalışırken, %59,4'ü özel sektörde çalışmaktadır.

#### 3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Toksik Yönetici Davranışları Ölçeği Kusy ve Holloway (2010)'in yapmış olduğu çalışmadan alınarak Türkçe 'ye çevrilmiştir. Ölçekte 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek öncelikle birkaç araştırmacı tarafından ayrı ayrı Türkçe 'ye çevrilmiş ve ifadeler birbirleriyle karşılaştırılmış ayrıca İngilizce konusunda uzman bir akademisyen tarafından son hali incelenmiştir. Çevirinin anlaşılır olması için en yalın ifadeler seçilmiştir. Uygulamaya geçilmeden önce 11 ifadenin yer aldığı ölçek maddeleri farklı kademelerde görev yapan 20 çalışanla birlikte tekrar gözden geçirilmiş ve ifadelerin anlaşılır olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

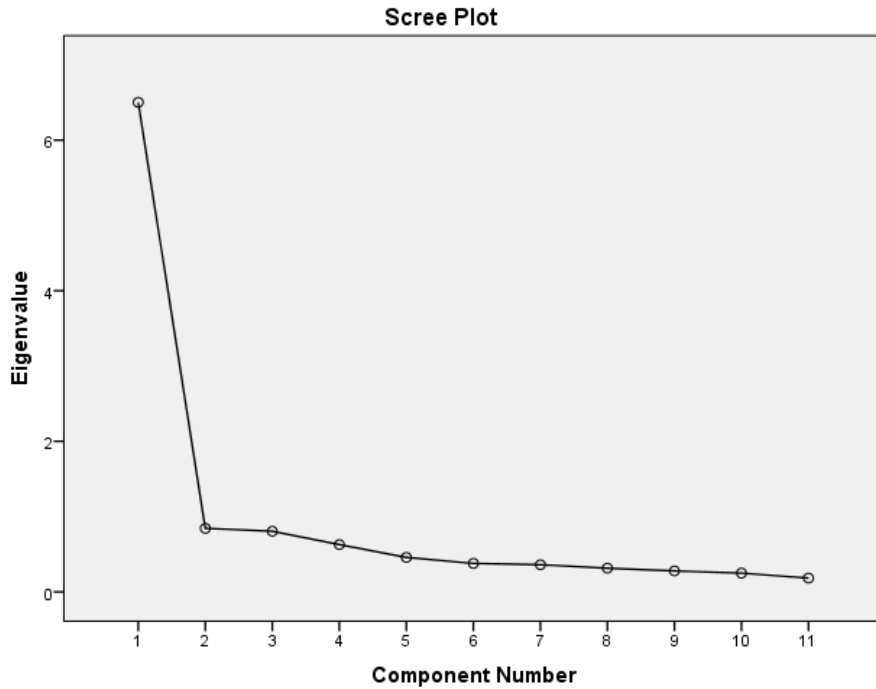
#### 3.3. Geçerlilik Çalışması

Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin veri yapısının uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin testi ve verilerin çok değişkenli normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek amacıyla ise Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. Kalaycı'ya (2008) göre KMO değeri ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizine o kadar uygundur. KMO değerinin 0,80 ve üzerinde olması mükemmel kabul edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006). Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin KMO değeri 0,929 çıktığı için bu veri yapısı faktör analizi yapılabilirliği için çok uygundur. Ölçeğin Barlett test sonuçlarının (0,000) ise anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin orijinal halinin değişime uğramadan 11 ifadeyle tek faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin öz değeri 6,503 çıkmıştır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmekte (Büyüköztürk, 2007:125) olup ölçeğin açıkladığı ortak varyans % 59,11'dir. Analizler sonucunda ortaya çıkan öz değer ve varyans değerleri ölçeğin tek faktörde toplanmasına ilişkin önemli bir sonuç olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 3:** Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi

Maddeler Çalıştığım kurumda yöneticimiz;	Faktör Yükleri
Madde 2: çalışanlara iğneleyici sözler söyler.	,844
Madde 3: başkalarının yanında çalışanları eleştirir.	,841
Madde 8: pasif ve agresif tavırlar sergiler.	,826
Madde 9: negatif geribildirimleri zor kabul eder.	,814
Madde 6: grup çalışmalarına burnunu sokar (karıştırır).	,789
Madde 1: çalışanları çoğu zaman bozar ve küçük düşürür.	,775
Madde 7: yetkisini kullanarak çalışanlarını cezalandırır.	,749
Madde 4: çalışanlarının fikirlerine güvenmez.	,742
Madde 10: çalışanlara nasıl davrandığının (toksik) farkında değildir.	,725
Madde 11: çalışanların hatalarına dikkat eder.	,709
Madde 5: çalışanların davranışlarını gözetler.	,611

**Şekil 1:** Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Scree Plot Grafiği

Analizde faktör sayısı; varyans ve özdeğer ölçütüne göre bir olarak belirlenmiştir. Bu durum öz değerlere göre çizilen çizgi grafiğinde de açıkça görülmektedir. Şekil 1'deki grafiğe göre birinci faktörden sonra yük-

sek ivmeli bir düşüş gözlenmektedir. Büyüköztürk'e göre (2007:133) bu durum ölçeğin bir faktöre sahip olacağını göstermektedir.

**Tablo 4:** Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
<b>Toksik Yönetici Ölçeği</b>	177	1,00	5,00	2,433	,973

Tablo 4'e göre, katılımcıların Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde ortalama 2,43 standart sapma 0,97'dir. Araştırmaya katılan çalışanların toksik yönetici ölçeğine verdikleri cevaplar "nadiren"(2 puan) ile "bazen"(3 puan) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Toksik yönetici davranışları ölçeğinin faktörlerine ait kurtosis (0,706) ve skewness (0,056) değerleri +1 ile -1 arasında değiştiği için ölçeğe ait faktör verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

### 3.4. Madde Analizi

Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin maddelerinin puanı ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamak için madde-toplam puan korelasyonu incelenmiştir. Büyüköztürk (2007:171)'e göre, madde-toplam puan korelasyonunun pozitif ve yüksek düzeyde olması maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin madde toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddeleri iyi ayırt edici özelliğe sahiptir. Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin tüm maddeler için toplam korelasyonu 0,794 ve 0,551 arasında değiştiği görülmüştür.

**Tablo 5:** Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu*	t (Alt %27 – Üst %27)**
Madde 1	,713	-13,05***
Madde 2	,794	-11,82***
Madde 3	,788	-15,21***
Madde 4	,679	-11,81***
Madde 5	,551	-8,93***
Madde 6	,736	-13,73***
Madde 7	,693	-12,32***
Madde 8	,774	-16,88***
Madde 9	,767	-14,89***
Madde 10	,661	-9,83***
Madde 11	,654	-11,12***

\*n=177

\*\*=n1=n2=47

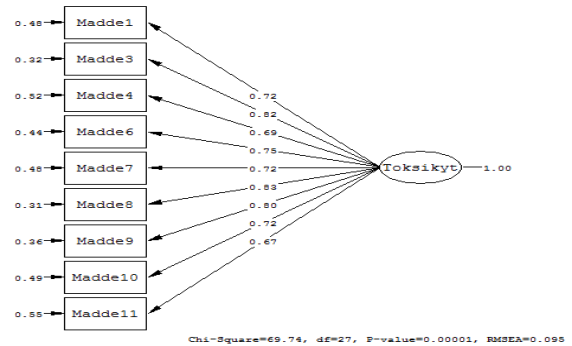
\*\*\*=p&lt;,001

Madde analizi ile birlikte güvenilirlik çalışmalarında uygulanan başka bir çalışma da testin toplam puanlarına göre oluşturulan alt %27 ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların ilişkisiz t-testi kullanılarak analiz edilmesidir. Gruplar arasında istendik yönde gözlenen farkların anlamlı çıkması, testin iç tutarlılığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2007:171). Tablo 5'teki t testi ile madde ortalama puanları arasındaki farklılıklar incelendiği ölçeğin t-testi değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.001). Bu sonuçlara göre, ölçekteki maddelerin yöneticilerin toksik davranışlarını ölçmesi bakımından iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu ve ayırt edicilik özelliği olduğu ifade edilebilir.

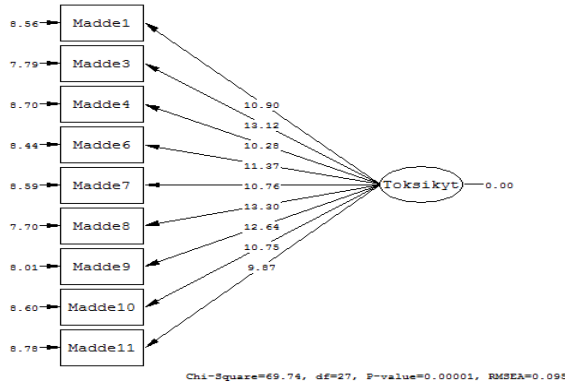
### 3.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açımlayıcı faktör analizinin bir uzantısıdır. DFA belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013).

11 maddelik toksik yönetici davranışları ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve uyum ölçülerine bakılarak madde2 ve madde5'in ölçekten çıkarılmasıyla uyum ölçülerinin daha iyi çıktığı görülmüştür. Bu nedenle bu maddeler ölçekten çıkarılarak analizler tekrar edilmiştir. Ölçüm modeline ait uyum ölçüleri tablo 6'da verilmiştir.

**Şekil 2:** Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri

Doğrulamalı faktör analizinde, standardize edilmiş çözüm değerlerinin 0,30'un üzerinde olması yeterli görülmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2005). Şekil 2'yi göre, ölçüm modelinin standardize edilmiş çözüm değerlerinin 0,67 ile 0,83 arasında değiştiği görülmektedir.



**Şekil 3:** Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğine Ait t Değerleri

Toksik yönetici davranışları ölçeğine ait t değerlerine bakıldığında tüm standardize edilmiş çözümleme değerlerinin örtük değişkenler ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Bu değerler 9,87 ile 13,30 arasında değişmektedir.

Ölçüm modelinin uyum ölçüleri Hooper, Coughlan ve Mullene (2008)'e göre, NFI, NNFI, CFI, GFI ve AGFI indeksleri için 0,90-0,95 arası kabul edilebilir uyum değeri, 0,95 ve üzeri ise mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmektedir. Bazı yazarlara göre, GFI değerinin 0,85'in üzerinde olması kabul edilebilir bir uyum değeri olarak kabul edilmektedir (Harrington 2009; akt. Bacaksız ve Yıldırım, 2013:39). Byrne ve Cambell (1999)'a göre; RMSEA değeri 0,080 kabul edilebilir uyum, 0,05 mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir. Şimşek (2007)'e göre Ki-kare değerinin ise 3'ün altında olması gerekmektedir.

Tablo 6'ya göre, ölçekten 2. madde çıkarıldıktan sonra yapılan analizde Ki-karenin serbestlik derecesine oranı 3,5'den 2,96'ya, RMSEA değeri 0,12'den 0,105'e düşmüş, NFI değeri 0,88'den 0,90'a, NNFI değeri 0,89'dan 0,91'e, GFI değeri 0,85'den 0,89'a yükselmiştir. Ölçekten 5. Madde çıkarıldıktan sonra ise Ki-karenin serbestlik derecesine oranı 2,96'dan 2,6'ya, RMSEA değeri 0,105'den 0,095'e düşmüş, NFI değeri 0,90'dan 0,93'e, NNFI değeri 0,91'den 0,94'e, GFI değeri 0,89'dan 0,91'e yükselmiştir.

11 maddelik ölçekten 2. ve 5. maddeler çıkarılmadan da bu ölçeğin uyum ölçülerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüş ancak bu maddeler çıkarıldıktan sonra uyum ölçüleri daha iyi çıktığı için bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 6:** Ölçüm Modeli Uyum Ölçüleri

Uyum Ölçüsü	Model	Kriter	Uyum	Sonuç	2. soru çıkarıldıktan sonraki uyum	5. soru çıkarıldıktan sonraki uyum
$\chi^2/df$	Ki-karenin serbestlik derecesine oranı	$2 \leq \chi^2 < 3$	İyi uyum	3,5	2,96	2,6
RMSEA	Yaklaşım hatasının kök ortalama karesi	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	Makul uyum	0,12	0,105	0,095
NFI	Normlaştırılmış uyum indeksi	$0,90 \leq NFI \leq 1$	İyi uyum	0,88	0,90	0,93
NNFI	Normlaştırılmamış uyum indeksi	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	İyi uyum	0,89	0,91	0,94
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi	$0,95 \leq CFI \leq 1$	İyi uyum	0,91	0,93	0,95
GFI	Uyum iyiliği indeksi	$0,90 \leq GFI \leq 1$	Kabul edilebilir	0,85	0,89	0,91
AGFI	Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi	$0,85 \leq AGFI \leq 1$	Kabul edilebilir	0,78	0,83	0,85

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller: 2003.



Bu sonuçlar doğrultusunda toksik yönetici davranışları ölçeğinin uyum ölçüleri genel olarak iyi çıktığı için ölçüm modelinin büyük oranda yapısal olarak geçerli olduğu görülmüştür. Ayrıca Çelik ve Eryılmaz (2013:120)'a göre, araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N değeri de uyum ölçülerini belirlemede önemlidir. Analiz sonuçlarına göre kritik N değeri 119,52 çıkmış ve analizlerde kullanılan 177 birimlik örneklemin yeterli olduğu görülmüştür.

### 3.6. Güvenirlilik Çalışması

Toksik yönetici davranışları ölçeğinin güvenirliliği için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha katsayısı) hesaplanmıştır. 11 maddelik ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,928, 2. ve 5. maddeler çıkarıldıktan sonra kalan 9 maddelik ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise, 0,919 çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre, bu ölçeğin Türkçe formunun toksik yönetici davranışlarını ölçmek konusunda güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır.

## 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütlerde çalışanlara görev ve sorumluluklar vererek işlerin yürütülmesini sağlayan yöneticiler, örgütlerin başarı kazanması için kaynakları en iyi şekilde kullanmak, doğru kararlar verebilmek ve belki de en önemlisi olan çalışanları işe yönlendirmek gibi daha pek çok görevi üstlenmektedirler. Yöneticiler için örgütlerde motivasyon düzeyleri yüksek, iş yeri memnuniyeti olan, performansları iyi ve mutlu çalışanlar ile iş yapmak örgütsel başarıya ulaşmada önemlidir. Bu çalışanları, örgütlere kazandıran genellikle yöneticilerin olumlu davranışlarıdır. Bazı yöneticiler örgütlerde yoğun iş temposundan dolayı bazen tüm bunları göz ardı ederek isteyerek ya da istemeyerek toksik olarak nitelendirilen davranışlarda bulunabilmektedirler. Toksik yönetici davranışları örgüt çalışanlarının iş doyumunu, örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını,

performanslarını, örgüt kültürünü, örgüt iklimini ve örgütsel verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek (Whicker, 1996; Tepper, 2000; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Glaso & Vie, 2009; Chu, 2014) genellikle çalışanları örgütlerden uzaklaştırırlar.

Araştırmada Kusy ve Holloway (2010) tarafından kullanılan Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasının yapılması amaçlanmıştır ve bu amaç doğrultusunda ölçeğin güvenirliliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçek maddelerinin ölçek toplam puanı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla madde analizi yapılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, öz değeri 6,5 olan toplam varyansı %59'unu açıklayan tek faktörlü bir yapıyı ölçen bir ölçek elde edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinden sonra yapılan güvenirlilik analizi sonucunda toksik yönetici davranışları ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,928, bulunmuştur. Yapılan madde analizi sonucunda ölçeğin tüm maddeler için toplam korelasyonun 0,794 ve 0,551 arasında değiştiği görülmüştür. Maddelerin ayırt ediciliğini belirlemek amacıyla alt %27 ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların ilişkisiz t-testine göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ölçeğin orijinal yapısının değişmediğini göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde ölçekten çıkarılan 2. ve 5. maddenin sonra ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,919 çıkmış ve ölçeğin tek faktörlü yapıyı koruduğu görülmüştür. 11 maddelik ölçekten 2. ve 5. maddeler çıkarılmadan da bu ölçeğin uyum ölçülerinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak toksik yönetici davranışları ölçeğinin kolay uygulanan, yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ve bundan sonra yapılacak çalışmalarda kullanılabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

APPELBAUM Steven H. And GIRARD David Roy (2007), "Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees" Vol. 7 No. 1, pp. 17-28, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701.

BARLI Önder (2008), Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, 3. Baskı, Erzurum.

BLUMEN Jean Lipman (2005), "The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches", Ivey Business Journal, January/February, pp. 1-8.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademik Yayıncılık, Ankara.

BACAĞIZ F. E. ve YILDIRIM A. (2013), "Dedikodu ve Söylenti Tutumu Ölçeğinin Geliştirilmesi (Araştırma)", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16:1, ss. 36-42.

BYRNE, B. M., CAMPBELL, T.L. (1999). Cross-cultural Comparisonssnd the Presumption of Equivalent Measurement and Theoretical Structure: A Look Beneath the Surface. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30: 555-574.

- CHU Li-Chuan (201), "Mediating Toxic Emotions in The Workplace - The Impact of Abusive Supervision", *Journal of Nursing Management*, 22, 953-963.
- ÇELİK H. Eray ve YILMAZ Veysel (2013), Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Anı Yayıncılık, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara.
- ERKORKMAZ, Ü., ETİKAN, İ., DEMİR, O., ÖZDAMAR, K., & SANISOĞLU, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- FROST Peter J. (2003), *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Harvard Business School Press.
- GLASO, Lars VIE, Tina Lokke (2009). Toxic Emotions At Work Scandinavian, *Journal of Organizational Psychology* 2(1):13-16.
- GOLDMAN, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- HOOPER, D., Coughlan J., MULLEN, M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. V. 6, N.1, pp.53-60
- KALAYCI Ş., (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 3. Baskı.
- KIRBAŞ Metin (2013), Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- KUSY Mitchell and HOLLOWAY Elizabeth (2010), *Toxic Workplace! : Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. Jossey-Bass, March.
- LUBIT, R. (2004) The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing With Difficult Personalities, *Ivey Business Journal*, 14-34.
- MITNICK, Edward (2009). *Managing Toxic Employees. How to Turn Such Individuals Into Positive Performers*. April 13, *Journal of Business West*. [www.BusinessWest.com](http://www.BusinessWest.com).
- PADILLA Art, HOGAN Robert and KAISER Robert B. (2007) The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *Leadership Quarterly* 18(3): 176-19.
- REED, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- 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 Andrew Alexander (2008), Development and Validation of the Toxic Leadership Scale, Master of Science, University of Maryland, College Park.
- SİPAHI, B., YURTKORU, S., ÇİNKO M., (2006) Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, İstanbul.
- STEINER, C.J. (2004). A Conceptual Framework for Studying Fanatical Managers. *Management Decision*, 42(6), 57-738.
- ŞİMSEK, O. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- TÖREMEN Fatih ve ÇANKAYA İbrahim (2008), "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi", *Kurumsal Eğitim Bilim*, 1 (1), s.33-47.
- DURRÉ Linnda, How to Survive a Toxic Workplace, <http://www.management-issues.com/opinion/6712/how-to-survive-a-toxic-workplace/04.11.2014>.
- TEPPER, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Lanagement Journal*, 43(2), 178-190.
- YILMAZ Veysel ve ÇELİK H. Eray (2005), "Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bankaya Bağlılık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması", *VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, 26-27 Mayıs, İstanbul.
- WHICKER, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, CT: Quorum Books.