



**LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ, TOKSİK LİDERLİK
DAVRANIŞININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ**

**2022
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Cihan KARA

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ, TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞININ
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ**

Cihan KARA

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Doktora Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ozan BÜYÜYILMAZ**

**KARABÜK
MART 2022**

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	5
DOĞRULUK BEYANI	6
ÖNSÖZ	7
ÖZET	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI.....	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	14
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / SORUNSAK	15
ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	17
1. BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİK	18
1.1. TOKSİK LİDERLİK TANIMI.....	18
1.2. YAPISINDA TOKSİK ÖZELLİKLER OLAN LİDERLİK TİPLERİ	23
1.2.1. Yıkıcı Liderlik.....	23
1.2.2. Otoriter Liderlik.....	26
1.2.3. Narsist Liderlik.....	26
1.2.4. Kötü Liderlik	28
1.2.5. Kaba-Zorba-Zorlayıcı Liderlik.....	29
1.3. TOKSİK LİDERLİK BOYUTLARI	30
1.3.1. Değer Bilmezlik	30
1.3.2. Çıkarıcılık.....	31
1.3.3. Bencillik.....	31
1.3.4. Olumsuz Ruhsal Durum	32
1.4. TOKSİK LİDERLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	33
1.5. TOKSİK LİDERLİĞİN ETKİLERİ	35

1.5.1. Örgüt Üzerine Etkisi	35
1.5.2. Çalışanlar Üzerine Etkisi.....	36
1.6. TOKSİK LİDERLİĞE KARŞI VERİLEN TEPKİLER.....	39
2. BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİKLE İLE İLGİLİ TUTUM VE DAVRANIŞLAR.....	41
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	41
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Önemi.....	41
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	43
2.1.2.1. Tutumsal Bağlılık	44
2.1.2.2. Davranışsal Bağlılık	44
2.1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	45
2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar.....	45
2.1.3.1. Duygusal Bağlılık.....	45
2.1.3.2. Devam Bağlılığı.....	46
2.1.3.3. Normatif Bağlılık.....	47
2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
2.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	48
2.1.6. Örgütsel Bağlılık Toksik Liderlik İlişkisi.....	50
2.2. İŞ TATMİNİ	51
2.2.1. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	51
2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	52
2.2.2.1. Bireysel Faktörler	52
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	54
2.2.3. İş Tatmini Sonuçları.....	57
2.2.4. İş Tatmini ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki.....	60
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	61
2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Tanımı ve Önemi.....	61
2.3.2. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler	63
2.3.2.1. Kişiler Arası Gayri Resmi Gruplar ve İlişkiler	63
2.3.2.2. İş Tatmini	63
2.3.2.3. Bireysel İmaj ve Örgütsel İmaj	64
2.3.2.4. Bireysel Değerler	64
2.3.2.5. Örgütsel Güven.....	64

2.3.2.6. Örgütsel Bağlılık.....	65
2.3.2.7. Birey – Örgüt Uyumu.....	65
2.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	66
2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Toksik Liderlik İlişkisi	67
2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	68
2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı Tanımı ve Önemi.....	68
2.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	69
2.4.2.1. Demografik ve Kişisel Faktörler	69
2.4.2.2. Örgütsel Faktörler.....	70
2.4.2.3. Çevresel Faktörler	71
2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	72
2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki.....	73
2.5. PERFORMANS ALGISI.....	73
2.5.1. Performans Algısı Kavramı Tanımı ve Önemi.....	74
2.5.2. Performans Algısını Etkileyen Faktörler	75
2.5.2.1. Motivasyon	75
2.5.2.2. Yetenek	76
2.5.2.3. Stres	76
2.5.2.4. İş Tatmini	77
2.5.3. Performans Algısının Sonuçları.....	77
2.5.4. Performans Algısı ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki.....	78
3. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	80
3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	80
3.1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı	80
3.1.2. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	80
3.1.3. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli	81
3.1.4. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi.....	86
3.1.5. Çalışmanın Veri Toplama Araçları	86
3.1.5.1. Toksik Liderlik Ölçeği	86
3.1.5.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği.....	87
3.1.5.3. İş Tatmini Ölçeği	88
3.1.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	88
3.1.5.5. Algılanan İş Performansı Ölçeği.....	89

3.1.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	89
3.1.6. Çalışmanın Analiz Yöntemi.....	90
3.2. ÇALIŞMANIN ANALİZ VE BULGULARI	90
3.2.1. Demografik Bilgiler	90
3.2.2. Betimleyici İstatistikler	92
3.2.2.1. Toksik Liderlik Betimleyici İstatistikler	92
3.2.2.2. Diğer Değişkenler Betimleyici İstatistikler	94
3.2.3. Normal Dağılım Testi.....	95
3.2.4. Faktör Analizi.....	96
3.2.5. Ayrışım ve Birleşim Geçerlilik Analizi.....	101
3.2.6. Güvenilirlik Analizi.....	102
3.2.7. Yol Analizi.....	103
SONUÇ	108
KAYNAKÇA.....	114
TABLolar LİSTESİ	141
ŞEKİLLER LİSTESİ	142
EKLER	143
EK 1: ANKET FORMU	143
EK 2: ETİK KURUL KARARI.....	145
ÖZGEÇMİŞ	146

TEZ ONAY SAYFASI

Cihan KARA tarafından hazırlanan “LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ, TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİSİ” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 09/03/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (ZBEUN)

Üye : Doç. Dr. Serhan GÜRKAN (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Öznur YAVAN TEMİZKAN (ZBEUN)

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK (KBÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Cihan KARA

İmza:

ÖNSÖZ

Bu çalışma günümüz işletmelerinde oldukça sık görülen yöneticilerin sergilediği toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini belirlemeye yöneliktir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının yöneticilerinden algıladıkları toksik liderlik davranışları ve etkilerini belirlemeye yönelik Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Başta danışman hocam Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ olmak üzere çalışmamın her aşamasında bilgi ve desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA, Prof. Dr. Ahmet GÜRBÜZ, Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK, Prof. Dr. Ramazan AKSOY, Prof. Dr. Hasan UYGURTÜRK, Prof. Dr. Mehmet PEKKAYA, Doç. Dr. Serhan GÜRKAN, Doç. Dr. Öznur YAVAN TEMİZKAN, Doç. Dr. Fatih BAYRAMOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi. Mehmet Murat TUNÇBİLEK ve Dr. Öğr. Üyesi Nurdan GÜRKAN'a değerli katkılarından ötürü sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca her zaman yanımda olan ve her koşulda desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen başta annem Şaziye KARA, babam Rafet KARA, Kardeşim Nurdan KARA ve Eşim Selda KARA olmak üzere geniş ailemin tüm üyelerine ayrı ayrı teşekkür ederim.

ÖZET

Bu araştırma, yöneticilerin sergilediği toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini belirlemeye yöneliktir. Araştırmada farklı devlet ve özel kurum çalışanlarının yöneticilerinden algıladıkları toksik liderlik davranışları ve etkileri üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın amacı, bir kamu veya özel kurumda işgören olarak çalışanların yöneticilerinden algıladığı toksik liderlik davranışlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bununla birlikte araştırmada, kamu ve özel kuruluşlarda yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarında bir farklılık olup olmadığı da incelenmektedir. Araştırmada kullanılan veri, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde eğitimine devam eden, ayrıca bir kamu veya özel kurumda çalışan 419 kişiden anket yoluyla sağlanmıştır. Öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi ile hipotezler test edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik davranışlarının farklı çalışan tutum ve davranışlarını yordayıcı etkiye sahip olduğu, buna karşılık olumsuz ruhsal durumun tutum ve davranışlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu çerçevede toksik liderlik duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansını azaltmakta, işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Araştırmada ayrıca, özel sektör yöneticilerin kamu yöneticilerinden daha fazla toksik liderlik davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularının hem literatüre hem çalışanlara hem de uygulamacılar olarak yöneticilere farklı katkılar sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme, Algılanan İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

This research aims to determine the negative effects of toxic leadership behaviors on employees exhibited by managers. The research focuses on the toxic leadership behaviors and effects perceived by different government and private institution employees. The purpose of the study is to determine the effect of toxic leadership behaviors (inapprecitiveness, self-interest, selfishness, negative spiritual state) perceived by employees working in a public or private institution on emotional commitment, job satisfaction, organizational identification, perceived job performance and intention to quit. However, the research also examines whether there is a difference in toxic leadership behaviors exhibited by managers in public and private organizations. The data used in the research is obtained from 419 people who continue their education in Karabuk University Graduate Institute of Education and also work in a public or private institution. First, the validity and reliability analysis of the scales are made, and then the hypotheses are tested with path analysis within the scope of structural equation modeling.

As a result of the study, it was determined that inapprecitiveness, self-interest and selfishness had a predictive effect on different employee attitudes and behaviors, whereas negative spiritual state did not have a significant effect on attitudes and behaviors. In this context, toxic leadership reduces emotional commitment, job satisfaction, organizational identification, perceived job performance, and increases the intention to quit. The study also found that private sector managers exhibit more toxic leadership behaviors than public sector managers. The findings of the study will contribute differently to the literature, employees and also managers as practitioners.

Keywords: Toxic Leadership, Emotional Commitment, Job Satisfaction, Perceived Job Performance, Intention to Quit

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Liderliğin Karanlık Yüzü, Toksik Liderlik Davranışının Çalışanlar Üzerine Etkisi
Tezin Yazarı	Cihan KARA
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	09/03/2022
Tezin Alanı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
Tezin Yeri	Karabük Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Tezin Sayfa Sayısı	147
Anahtar Kelimeler	Toksik Liderlik, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme, Algılanan İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Dark Side of Leadership, The Effect of Toxic Leadership Behavior on Employees
Author of the Thesis	Cihan KARA
Advisor of the Thesis	Assoc. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Doctor of Philosophy (Ph.D.)
Date of the Thesis	09/03/2022
Field of the Thesis	Business / Management and Organization
Place of the Thesis	Karabuk University / Graduate Institute of Education
Total Page Number	147
Keywords	Toxic Leadership, Emotional Commitment, Job Satisfaction, Perceived Job Performance, Intention to Quit

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
AMOS	: Moment Yapılarının Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
Ort.	: Ortalama
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
sd	: serbestlik derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
St. S.	: Standart Sapma
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Liderlik ve liderlik davranışı üzerine gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar daha çok başarılı liderlikle ilişkili liderlik tarzlarına ve liderin başarısına hangi özel davranışların katkıda bulunduğuna önem vermektedir. Dolayısıyla, liderlik çalışmaları genel olarak olumlu liderin davranışlarının neler olduğu ve bu olumlu davranışların etkilerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda işlevsel olmayan ve zarar verici liderlik davranışlarının doğasını ve sonuçlarını anlamaya odaklanan araştırmaların da bulunduğu görülmektedir (Reed, 2004; Krasikova, Green ve LeBreton, 2013; Schyns ve Schilling, 2013; Woestman ve Wasonga, 2015; Fors Brandebo, 2020). Araştırmacıların liderliğin olumsuzluklarına ilgisindeki artışın nedeni olarak, liderlerin yıkıcı davranışlarının çalışanların sadakati, üretkenliği, motivasyonu, sağlığı ve mutluluğu üzerinde olumsuz etkilerinin olması gösterilebilir (Schyns ve Schilling, 2013; Kılıç ve Günsel, 2019).

Yıkıcı ve olumsuz etkileri olan liderlik tarzlarından biri de toksik liderliktir. 2000’li yıllarla birlikte, örgüt, yönetim ve liderlik literatüründe toksik lider, toksik yönetici, toksik kültür ve toksik örgüt kavramları sıklıkla görülmeye başlanmıştır. Toksik lider en genel şekliyle “kabadayılık yapan, tehdit eden, bağırman yönetici” olarak tanımlanabilir (Reed, 2004, s. 67). Her ne kadar toksik liderliğin önemi anlaşılmış olsa da, literatürde yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının ne tür etkilerinin bulunduğuna ilişkin sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çerçevede araştırma, son yıllarda örgüt, yönetim ve liderlik literatüründe önemi gittikçe artmakta olan toksik liderlik davranışları ve bu tür davranışların çalışanları ne şekilde etkilediği üzerinedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KATKISI

Araştırma farklı devlet ve özel kurum çalışanlarının yöneticilerinden algıladıkları toksik liderlik davranışları üzerinde durmaktadır. Araştırmada yöneticilerin sergilediği toksik liderliğin etkilerine odaklanılmaktadır. Araştırmanın amacı, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde eğitimine devam eden, bununla birlikte herhangi bir kamu veya özel kurumda işgören olarak çalışanların yöneticilerinden algıladığı toksik liderlik davranışlarının duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit

etmektedir. Bununla birlikte araştırmada, kamu ve özel kuruluşlarda yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarında bir farklılık olup olmadığı da araştırılmaktadır.

Belirlenen amaç ile yapılacak bir araştırma hem literatüre hem çalışanlara hem de uygulamacılar olarak yöneticilere farklı katkılar sağlayacaktır. Araştırma bulgularının hangi toksik liderlik davranışlarının hangi çalışan tutumunu etkilediğini ortaya koyduğu düşünöldüğünde, öncelikle yöneticilerin gerçekleştirdiği olumsuz davranışların sonuçlarını önceden görebilmelerine imkan sağlanacaktır. Dolayısıyla, bu davranışları azaltmak ve önlemek için araştırma bulguları önemlidir. İkinci olarak, çalışanlar açasından, yöneticinin olumsuz davranışlarının önemine dikkat çekilecektir ve çalışanların yöneticiden gelen toksik davranışların farkına varması ve engellemek için adım atmasına imkan yaratacaktır. Üçüncü olarak, toksik liderlik davranışlarının ve etkilerinin belirlenmesi, yönetici çalışan ilişkilerinin geliştirilmesine ve dolayısıyla örgütsel etkinliğin arttırılmasına katkı sağlayacaktır. Son olarak ise, liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmaların daha çok liderliğin olumlu etkilerine odaklandığı düşünöldüğünde, bu çalışma ile zararlı etkileri olduğu düşünölen toksik liderlik davranışlarının takipçilerin tutumlarını ve davranışlarını nasıl etkilediği belirlenmektedir. Dolayısıyla, literatürde çok fazla araştırma gerçekleştirilmeyen bir alana katkı sağlandığı düşünölmektedir.

ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verisi amaca uygun olarak hazırlanan anket formu ile elde edilmiştir. Uygun ölçeklerin bulunduğu anket, hem kâğıt-kalem formu olarak hem de internet ortamında hazırlanmıştır. Dolayısıyla, araştırma verisi hem yüz yüze hem de online olarak elde edilmiştir.

Araştırmada analizler ise elde edilen veriye uygun şekilde nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda geçerlilik analizleri, güvenilirlik analizleri, betimleyici istatistikler ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama ve analiz yöntemine ilişkin daha fazla bilgi üçüncü bölümdedir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / SORUNSAK

Araştırma, olumsuz liderlik davranışları kapsamında ele alınan toksik liderliğin çalışanları nasıl etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Toksik liderliğin dört boyutunu oluşturan değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum davranışlarının çalışanların duygusal bağlılığını, iş tatminini, örgütsel özdeşleşmesini, algılanan iş performansını ve işten ayrılma niyetini ne şekilde etkilediği incelenmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ana sorunsalı “yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi nedir?” olarak belirlenmiştir. Araştırma amacına uygun şekilde araştırmada altı farklı problem üzerinde durulmaktadır.

1. Yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışları (değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) çalışanların duygusal bağlılığını azaltır mı?
2. Yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışları (değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) çalışanların iş tatminini azaltır mı?
3. Yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışları (değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) çalışanların örgütle özdeşleşmesini azaltır mı?
4. Yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışları (değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) çalışanların algıladığı iş performansını azaltır mı?
5. Yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışları (değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) çalışanların işten ayrılma niyetini arttırır mı?

Belirlenen problemleri test edebilmek için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1: Toksik liderlik davranışları duygusal bağlılığı azaltmaktadır.**
- *H1a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*
- *H1b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*
- *H1c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*
- *H1d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*

- **H2: Toksik liderlik davranışları iş tatminini azaltmaktadır.**
 - H2a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.
 - H2b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.
 - H2c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.
 - H2d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.
- **H3: Toksik liderlik davranışları örgütsel özdeşleşmeyi azaltmaktadır.**
 - H3a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.
 - H3b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.
 - H3c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.
 - H3d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.
- **H4: Toksik liderlik davranışları algılanan iş performansını azaltmaktadır.**
 - H4a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.
 - H4b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.
 - H4c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.
 - H4d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.
- **H5: Toksik liderlik davranışları işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.**
 - H5a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.
 - H5b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.
 - H5c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.
 - H5d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırma, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yüksek lisans veya doktora öğrenci olan ve aynı zamanda bir kamu veya özel sektör kurumunda iş gören olarak çalışmakta olan bireyler üzerinde gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ana kütesini bu kapsam içerisine giren 2100 kişi oluşturmaktadır.

Araştırmada analizler, ana kütlede uygun şekilde seçilen örneklem üzerinde gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 440 kişinin araştırmaya katılımı sağlanmıştır. Veriler incelendiğinde 7 kişinin doğru şekilde cevaplama yapmadığı ve 14 kişinin uç değere sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla,

21 kişi analiz dışında bırakılarak araştırmanın örneklemini 419 kişiden oluşmuştur. Araştırmanın ana kütlesine ve örneklemine ilişkin daha fazla bilgi üçüncü bölümdedir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Gerçekleştirilen araştırmayla yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının çalışanların tutumlarını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmaktadır. Kapsam içerisinde Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde öğrenim gören ve farklı kamu ve özel kurumlarında çalışmakta olan işgörenler yer almaktadır. Dolayısıyla, araştırma sonucunda elde edilen bulgular yalnızca bu çalışanlar ile sınırlıdır.

Araştırmanın diğer sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir; İlk olarak, araştırma verisi farklı kurumlardaki çalışanlardan toplanmıştır. Tek bir kurumdan, yalnızca kamudan veya yalnızca özel sektörden elde edilecek veriler ile farklı bulgulara ulaşılabilir. İkinci olarak, veri farklı tip çalışanlardan elde edilmiştir ve veri içerisinde hem hizmet hem de sanayi sektöründeki çalışanlardan elde edilen bilgiler yer almaktadır. Dolayısıyla, yalnızca hizmet veya yalnızca sanayi sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalar farklı bulgular elde edebilir. nc olarak, araştırmada toksik liderlik davranışlarının tutumlar ve davranışlar üzerindeki yalnızca doğrudan etkileri incelenmektedir. Dolaylı etkilerin incelenmesi ile farklı bulgular sağlanabilir. Son olarak, katılımcıların araştırmaya katılımı gönüllüdür Gönüllü katılımın cevaplamama önyargısına neden olabilmesi elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

1. BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİK

Bu bölümde toksik liderlik kavramına değinilmekte ve toksik liderlik ile ilgili kavramsal çerçeve üzerinde durulmaktadır.

1.1. TOKSİK LİDERLİK TANIMI

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle, liderin pozitif yönleri, liderin örgüte, çevresine ve örgüt üyelerine yönetsel ve davranışsal yaklaşımları ve bunların etkileri ve çıktıları incelenmektedir. Bunun en temel sebebi ise, liderlik kavramının olumlu bir olgu olarak görülmesi ve başarıyı çağrıştırdığı algısıdır. Başka bir ifadeyle, liderlik denince akla ilk olarak iyi lider olgusu gelmesinden kaynaklanmaktadır (Kellerman, 2008, s. 3).

Araştırmacılar tarafından yapılan liderlik ile ilgili çalışmalarda pozitif bir algı içine girilmesinde; araştırmacılar tarafından kullanılan pozitif bir yaklaşımın etkili olmasının yanında ayrıca işletmeler tarafından iyi lidere duyulan ihtiyaçlar da etkili olmaktadır. Liderliği, pozitif liderlik olarak kabul etmek yanıltıcı olduğu kadar esasen kavramın bütünlüğüne de zarar vermektedir.

Kıyıkçı ve Sezici (2016) tarafından bu bağlamda son yıllarda olumsuz iş davranışları ve iş sonuçları üzerinden yapılan araştırmada, işgörenler için olumsuz etki ve sonuçları olan toksik liderlik davranışları yönüyle de liderliğin ele alınmasının önemli olduğunu belirtmektedir.

Yaşadığımız evrende canlılara ve çevreye zarar veren, zehirli bir madde anlamına gelen toksik kavramı, günümüzde sadece kimya ve tıp bilimi gibi fen bilimleri açısından ele alınan bir kavram olmaktan çıkmıştır. Sosyal bilimler alanında da örgütsel anlamda sık kullanılmaya başlamış ve işletme yönetimi açısından da incelenmesi gereken bir kavram olarak önem kazanmıştır. Örgütlerde, yönetici ya da işgören kaynaklı olarak ortaya çıkan toksik (zehirleyici) davranışlar iş hayatında işgörenleri ast-üst ilişkilerinde çoğu zaman negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Liderlerin bazı davranışları izleyicilerini, verimsizliğe, yıldırmaya, olumsuzluğa ve mutsuzluğa itmektedir. Özellikle uzun dönem görev yaptığı kurumun en tepesinde yöneticilik yapan liderler, tüm yetkilerin kendinde toplanması sebebiyle kendine aşırı güvenme duygusuna sahip olurlar. Bu aşırı güven duygusunun yarattığı negatif etki ile astlara söz hakkı vermezler onların görüşlerini yok sayarlar, objektif değerlendirmeden

uzak bir şekilde hızlı karar verirler. Bununla birlikte çevresinin düşmanla çevrili olduğuna ve bu nedenle bütünüyle kontrolünün kendinde olması gerektiğine inanırlar. Literatürde Hubris Sendromu olarak geçen bu durum örgütler için zararlı ve yıkıcı bir zehir olmaktadır (Koçel, 2014, s. 676).

Bektaş ve Erkal (2018) yaptığı çalışmada toksik lideri; yapması gereken görev ve sorumluluklarını etik dışı meşru olmayan yolları tercih ederek yapan, iş görenlerine karşı yapıcı olmak yerine çoğu zaman kırıcı ve kaba olan, işgörenlerin işlerini zorlaştırarak onların performanslarını, motivasyonlarını, verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen yöneticiler olarak tanımlamıştır (Bektaş ve Erkal, 2018, s. 437).

Whicker (1996) çalışmasında zehirleyici liderlik kavramını iyi niyetten uzak, uyumsuz, hoşnutsuz ve zararlı davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlamıştır. Bu tip liderler kişisel yetersizliklerini gizleyerek, çevresindeki izleyicileri yanıltarak, egoist ve bencil davranarak çevresindeki rakipleri ezip geçerek başarıya ulaşırlar. Yine aynı görüşe paralel olarak Lipman-Blumen (2005) yaptığı çalışmasında liderlerin; bireyler, aileler, örgütler ve hatta toplumlar üzerinde istikrarlı bir şekilde negatif ve toksik (zehirleyici) etki bırakacak tutum ve davranışlar sergilemesini zehirleyici liderlik olarak tanımlamaktadır.

Lipman-Blumen (2005) çalışmasında zehirli liderlik davranışlarını; etik dışı yönetim anlayışı, sabotaj, yolsuzluk, öz yetersizlik gibi olguları kapsadığını ifade etmiştir. Zehirleyici liderlerin kırıcı ve yıkıcı davranışlarını ise şu şekilde açıklamıştır; çalışanların haklarını elinden almak, yapıcı eleştiriye bile tahammül etmemek, onlara yalan söylemek, adaletli bir yönetim anlayışı benimsememek, çeşitli illegal yöntemlere başvurmak. Bunların yanı sıra baskıcı ve zorlayıcı yönetim anlayışına sahip olmak, astlarının yetişmesini engeller davranışlarda bulunmak, kendi otoritesini güçlendirmek için kurum içerisindeki belirli çalışanlar ve kişiler arasında polemik yaratarak birbirlerine düşürmek, bir düşman yaratarak bütün olumsuzlukları ona yüklemek gibi yıkıcı davranışlar olarak belirtmektedir (Başar, Sığı ve Basım., 2016, s. 73).

Toksik ve olumsuz liderlik konusundaki yapılan son çalışmalar, liderlik davranışlarını anlamaya odaklanmıştır. Mehta ve Maheshwari (2013) çalışmasında toksik liderliğin çalışanlara olduğu kadar kurumlara da ciddi anlamda zarar verdiğini belirtmektedir. Maxwell (2015) 1970lerden bu yana, yönetimin etrafındaki liderlerin

sergilediği küfürlü, otoriter ve narsist liderlik davranışları hakkında tartışmaların ciddi ölçüde problem yarattığını ifade etmektedir.

Schmidt (2008) toksik liderlik ölçeğinin tanımlanması ve belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada, toksik liderlik davranışlarının belirgin ve özel olduğunu düşünmüştür. Liderlerin çalışanları üzerinde basit yönetim uygulamaları, kötü niyetli davranış, akıl sağlığından yoksun davranış şekilleri nedeniyle yanlış kararlar verebileceğini ve bu kritik öneme sahip kararların çalışanları tahmin edilebilir şekilde olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmüştür (Schmidt, 2008, s. 5).

Zehirleyici liderlerin kişilik özelliklerini ise Lipman-Blumen (2005) tarafından şu şekilde açıklanmıştır; hilebaz, alaycı tavır sergileyen, düzenbaz, baskıcı, zorlayıcı, ikiyüzlü, güvenilmez ve kendi çıkarlarının esiri yöneticilerdir. Ayrıca sahip oldukları yüksek egodan dolayı bireysel hatalarını görmeyen ve yetersizliklerinin bilincinde olmayan, elde edilen başarısızlıkları kibrinden dolayı sorumluluğunu başkalarına yükleyen, kritik kararlarda korkak davranan liderler olarak açıklamıştır.

Toksik liderin yüksek sesli, baskıcı, zorlayıcı olması gerekmez bazen yumuşak ses tonu ile samimi ve güler yüzlü olabilirler. Toksik lider davranışı sadece bir çalışana yönelik belirli bir davranış olmaktan öte örgütün geneline etki eden motivasyon düşürücü, örgüt kültürü üzerinde olumsuz etkisi olan davranışların tamamını kapsamaktadır. Bu bağlamda toksik liderliğin üç ana boyutu vardır. Bunlar sırasıyla (İzgüden, Eroymak, ve Erdem, 2016, s. 264);

1. Astların iyiliğini düşünmekten yoksunluk,
2. Örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkisi olan kişisel veya kişilerarası yöntemler,
3. Astların, liderinin kendi bireysel çıkarlarını ön planda tutarak motive olduğuna olan inancıdır.

Lubit (2004) çalışmasında toksik yöneticileri şu şekilde ifade etmiştir. Toksik yöneticiler, çalışma hayatında pek çok zaman işgörenlerin yaptığı işleri güçleştirerek onların moral ve motivasyonlarını bozar, dinamizmlerini tüketir, çalışma arzularını törpüler, yapılan işleri hep olumsuz yönde eleştirerek onların itibarını asla düşünmez bir tutum sergilerler. Bu tip tutum ve davranışlar sergileyen yöneticiler, korku temeline dayalı mevkilerine duyulan saygıya aşırı önem verdikleri için örgütte iletişim kanallarını negatif yönde etkiledikleri gibi sergiledikleri tutum ve davranışlarıyla genelde kaba ve

kırıcı olurlar. Bu durumda örgüt de iç huzur ortamını, örgüt iklimini, işgörenlerin çalışma şevkini, moral ve motivasyonunu bozarak örgüte zarar vermektedirler.

Toksik yöneticiler, çoğu zaman iş görenleri ile iletişim kurmayan, agresif tutum ve davranışları yüz ifadeleri ile belli olan asık suratlı, olumsuz uygulamalarından dolayı asla sorumluluk kabul etmeyen, öncelikle kendi menfaatlerini düşünen, bu menfaatleri gerçekleştirme noktasında etik davranmayan, sözlerinde ve davranışlarında tutarsız olan sorunlarla uğraşmak yerine çalışanlarıyla uğraşan, empati yapmayan bencil ve çıkarıcı yöneticilerdir. (Appelbaum ve Girard, 2007, s. 18-19). Bu bağlamda toksik liderlik davranışları 9 maddede açıklanmıştır.

1. Lider, yönetici her durumda örgütteki her görüşü kontrol etmelidir.
2. Bir sorun oluştuğunda hemen suçluya odaklanır ve onu bulur.
3. Asla hata yapmaz, eğer hata yaparsa, hemen üstünü kapatır.
4. Asla gerçekleri göstermez.
5. Olumlu bir durum olmadıkça kendi duygularını asla söylemez.
6. Hiç kimseye kesinlikle güvenmez.
7. Örgüt ile ilgili durumlar ve düzen dışında hiçbir şey onun için önem arz etmez.
8. Tüm harcamalarda örgütün imajı korunmalıdır.
9. Kendi rolünün dışında başka bir şey yapmaz.

Toksik yöneticiler, iş hayatında yapması gereken görev ve sorumluluklarını yerine getirirken anormal davranışlar sergilerler. Goldman (2006) işgörenlerin moral ve motivasyonunu negatif yönde etkileyerek örgüt deki iş birliği ve uyum atmosferini bozarak, başta iletişim olmak üzere çalışanların işbirliği, örgütsel bağlılığını, örgüt iklimini bozarak olumsuz bir çalışma ortamı yaratırlar.

Bu yöneticiler, kendi bölümlerinde elde edilen başarıları, kazançları, övgüleri, takdirleri kendileri üstlenirler ancak olumsuz giden süreçleri, ortaya çıkan başarısızlıkları iş görenlere bağlayarak onları suçlama gayreti içinde olurlar. Çünkü bu tip yöneticiler biz değil ben merkezli hareket ederek direkt hedefe odaklanırlar (Goldman 2006, s. 733).

Toksik bir liderin gücünün ve kontrolünün neden olduğu üç temel çıktı vardır. Bunlardan ilki; Projeleri yakından ve yoğun bir şekilde kontrol ederek işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmalarına imkân vermeyerek yaratıcılığa engel olurlar. Toksik bir lider çalışanlarında asla yaratıcılığı aramaz sadece talimatlarını ve görüşlerini yerine getiren

robot askerler isterler. İkinci sonuç eksik iletişimdir. Bu sayede toksik liderler iş görenleri etkisizleşmeye ve güvensizliğe itmektedirler. Üçüncü olarak da işgörenlerin pasif konuma düşürerek onların verimliliğine zarar vermektir. Bu davranışları sebebiyle iş görenlerle iş ilişkileri gelişmemiştir (Wilson-Starks, 2003).

Toksik karaktere sahip liderlerin hem örgütlerine hem de çalışanlarına pek çok olumsuz etkileri olmaktadır. Bu olumsuz etkiler çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinde de artışa sebebiyet vermektedir. Bu doğrultuda toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik Yalçınsoy ve Işık (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre uygulamanın yapıldığı örgütteki liderin toksik liderlik düzeyinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine olan etkileri incelenmiştir. Bunun dışında, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının karşılıklı etkileşimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki elde edilmiştir. Ayrıca toksik liderliğin bazı boyutlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür (Yalçınsoy ve Işık, 2018, s. 1016).

Reyhanoğlu ve Akın (2016) tarafından yapılan toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde etkiler mi isimli çalışmada bir örgüt lideri olarak yöneticinin olumsuz liderlik davranışları göstermesi, çalışanların ve dolayısıyla örgütün sağlığını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmada toksik liderin, iş görenlerine kaba davranan, devamlı küçük düşüren, narsist eğilimleri olan bir lider tipi olduğu, kendini iş görenlerine kabul ettirmek için, yüksek ölçüde gücünü ve mevkiini baskıcı bir biçimde kullanmasının, işgörenlerin moralini, motivasyonunu ve verimliliğini düşürdüğü bunun sonucunda örgütsel iklimi olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir. Araştırmada, toksik liderlik özelliklerinin örgütsel sağlığı ne yönde etkilediği karşılıklı olarak incelenmiş elde edilen bulgulara göre toksik liderin yıldırımaya yönelik davranışları, istismarcı, narsist, bencil ve otoriter kişiliği, başta işgörenlerin olmak üzere örgütün sağlığında olumsuz olarak etkilediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçların ortaya çıkışı zehirleyici liderlik konusunun önemi ortaya koymuş ve son zamanlarda birçok kuruluş için ilgi alanı haline gelmiştir. Örneğin, Birleşik Devletler Ordusu, toksik liderliği anlamak için birleşik devletler ordusunun yaptığı savaşları incelemiş ve bu inceleme sonunda zehirli liderliğin korkunç sonuçları olabileceğine işaret ederek bunların zararlarını hafifletici tedbirlerin alınmasının önemine vurgu yapmıştır (Di Genio, 2002;

Reed, 2004; Williams, 2005). Ayrıca aynı araştırmalarda sadece orduda değil diğer sivil örgütlerde de toksik liderliğin çalışanlar üzerinde devamsızlık ve çalışanın geri çekilmesi ilgi ve motivasyonunda düşüş gibi negatif etkilerinin olabileceği ileri sürülmüştür.

Özer vd. (2017) Sağlık alışanlarının toksik liderlik algısını ölçmeye yönelik yaptıkları araştırmada; çalışanların toksik liderlik algısının, demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlar, toksik liderlik ölçeğinin dört alt boyutunun her birinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği, katılımcıların yaş ve toplam iş tecrübesi değişkenlerinin bencillik ve olumsuz durum (kırgın, sıkıntılı, moralsiz) boyutları ile anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bir örgütteki toksik yönetim anlayışı, örgütün tamamında mutsuzluk, isteksizlik, kırgınlık, demoralizasyon, iletişimde bozukluk gibi birçok olumsuz durum ve duyguların örgütün tamamına yayılmasında en önemli aktör olurlar (Appelbaum ve Girard, 2007, s. 20). Wilson-Starks (2003)'e göre toksik bir liderin var olduğu iş ortamında, liderle aynı görüşte olan iş görenler ödüllendirilir ve bu iş görenler liderlik rollerine teşvik edilirken, objektif ve eleştirel düşünen, yaratıcı ve sorgulayıcı olan işgörenlerin ise önleri tıkanır, etkili konumlarından uzaklaştırılırlar. Bu durumda toksik lider altındaki işgörenlerin iki seçeneği, vardır: ilki liderlerine uyum sağlamak diğeri ise örgütten ayrılmak. Örgütten ayrılmayan, liderlerine uyum sağlayan iş görenler toksik liderliği normal olarak benimsemeye başlayacaklar ve istekli bir şekilde bu sürece uyum sağlayacaklardır. Sonuçta yeni nesil toksik liderler bu iş görenlerden oluşacaktır.

1.2. YAPISINDA TOKSİK ÖZELLİKLER OLAN LİDERLİK TİPLERİ

Literatürde toksik liderlik ile ilgili fazla çalışma olmamasına rağmen, araştırmacılar tarafından liderlik tiplerinin bazılarının, içeriğinde toksik özelliklerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu liderlik tiplerinden bazıları; yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, narsist liderlik, kötü liderlik, zorba-kaba liderlik gibi olumsuz ve toksik özellikleri bulunduran liderlik tipleridir.

1.2.1. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik kavramı hakkında liderliğin karanlık yüzü, toksik liderlik, caydırıcı liderlik, zorbalık, istismarcı yöneticiler, narsistik liderlik gibi birçok farklı

tanımlamaların varlığı sebebiyle ortak ve genel bir tanım yapılmasına engel teşkil etmektedir.

Yıkıcı liderlik, örgütlerin amacını, hedefini motivasyonunu ve performansını engelleyerek, örgüte ve örgüt üyelerine zarar veren olumsuz davranışları sistemli bir biçimde tekrarlayan liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. (Çelebi vd., 2015, s. 251).

Yıkıcı liderliğin olumsuz davranışları olarak nitelendirilen davranışlar; örgüt de zorbalık, sözlü taciz ve şiddet, kaba, küfürlü ve etik dışı davranışları içermektedir, Yen (2013) yıkıcı liderler bu tip olumsuz davranışları sergilerken örgütün meşruiyetini bir an olsun dikkate almadıklarını ifade etmektedir.

Yıkıcı liderlik, örgütün mevcut normlarını ve kültürünü tanımayarak, örgütün varlığını, geleceğini, ilişkilerini, etkinliğini zayıflatma gücüne sahip olan ve çalışanların motivasyonlarını, sağlıklarını, huzurlu iş ortamlarını bozmaya yönelik davranışları kendi maddi çıkarları ve şişkin egolarını tatmin etme niyetiyle devamlı ve sistematik olarak sergilenmesi yıkıcı liderlik olarak tanımlanmaktadır (Sezici, 2016, s. 108).

Liderliğin karanlık yüzünü tanımlamaya yönelik ilk çalışmaların Conger (1990) tarafından yapıldığı bilinmektedir. Conger, liderlerin tipik yöneticilerden ayıran üstün vasıflarının ve donanımlarının kurum ve iş görenler için arzu edilmeyen, hoş olmayan durumlara neden olma olasılığın oldukça kuvvetli olduğunu ileri sürmüştür.

Bu çerçevede olumsuz liderlik tarzını tanımlayan bir diğer çalışma Ashforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ashforth konu ile ilgili araştırmasında sahip olduğu gücü ve mevkisini iş görenleri üzerinde baskı unsuru yaratarak ve onları sindirerek kendi görüşleri doğrultusunda kullanan yöneticileri küçük tiran olarak nitelendirmiştir. Küçük tiranlık altı davranış şeklinde tanımlanmıştır. Bu davranışlar; kendini büyük görme işgörenleri küçük görme, düşüncesizlik, iş görenlerini kendi fikirleri paralelinde düşünmeye zorlama, inisiyatif kullanımına müsaade etmeme ve haksız yere cezalandırmadır. Küçük tiran benzetmesindeki küçük sözcüğü ise bu tür liderlerin sabit ve dar görüşe sahip olduklarını belirtmek amacıyla kullanılmıştır (Ashforth, 1994, s.755).

Yıkıcı liderlikle ilgili Tepper (2000) çalışmasında istismarcı yönetim kavramını geliştirmiştir. İstismarcı yönetim, astların yöneticileriyle ilgili olarak

kendilerine karşı devamlı sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlar sergilendiğine yönelik algısı olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000, s.178).

Ancak istismarcı yönetim tanımı lider ve izleyicileri arasında yaşanabilecek fiziksel eylemleri kapsamamaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin düşmanca davranışlarının izleyiciler arasındaki iş ilişkisi son buluncaya kadar sürüp gideceğini ifade edilmektedir. Tepper (2000) istismarcı yönetimi oluşturan olumsuz lider davranışlarını; işgörenleri herkesin içinde azarlamak, onları olumsuz eleştiriler ile küçük düşürmek, yüksek ses tonu ile konuşmak, genel olarak kaba davranmak, işgörelere baskı yapmak olarak ifade etmiştir. Bununla birlikte Tepper (2000) istismarcı yöneticilerle çalışan işgörelerin daha çok işten ayrıldığını, stresli ortam sebebiyle yaptığı işten, yaşantılarından memnun olmadığını ve içinde bulunduğu kurumdan rahatsızlık duyduğunu tespit etmiştir.

Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) ise çalışmasında zehirli liderlik yaklaşımına farklı bir boyut getirerek karanlık liderlik kapsamında yıkıcı liderlik kavramını tanımlamış ve bu kapsamda yıkıcı lider, çevre ve takipçilerden oluşan zehirli üçgen tanımlamasıyla farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Yıkıcı liderliğin boyutlarını ise; karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz geçmiş yaşantı ve nefret ideolojisi olarak ifade etmiştir.

Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007) yıkıcı liderliğin hem işyerine hem de iş görelere yönelik fiziki ve sözlü davranışlardan oluşabileceğini bunun yanında aktif ya da pasif saldırganlık yoluyla yapılabileceği gibi doğrudan ya da dolaylı olarak da yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

Conger (1990) Liderlerin sahip olduğu üç üstün özelliğin sorun yaratması ihtimalini ifade etmiş ve bu üç üstün özelliği; liderin vizyonu, iletişimi ve kabiliyeti olarak sınıflandırmıştır. Lider kurumu için belirlemiş olduğu vizyonu kendi kişiliğiyle bütünleştirip ve güçlü iletişim becerisi sayesinde çalışanları da kendi vizyonuna inandırdığında süreç içerisinde gerçekleşen hataları ve aksaklıkları göremez hale gelir. Bu durumda istenmeyen negatif durumların oluşumuna sebep olur. Özellikle karizmatik liderlerin agresif yönetim tarzının da çalışanlarının yalnızlaşmasına ve liderden uzaklaşmasına neden olduğu da görülmektedir (Conger, 1990). Bu gibi durumların liderliğin karanlık yüzünü oluşturduğunu da belirtmektedir.

Uymaz (2013) tarafından yıkıcı liderlik ölçeğinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmalar sonucunda; aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnmek ve astlara karşı duyarsızlık yıkıcı liderliğin alt boyutları olarak ifade edilmiştir.

1.2.2. Otoriter Liderlik

Otorite kelimesi kelime olarak bir konuda bir fikrin yeterliliğine çevresindekileri ikna ederek kendine itaati sağlama, hakimiyeti ve yaptırım gücünü kullanabilme durumudur. Otoriterlik ise sahip olunan bu gücü izleyicilerin görüşlerini, duygularını, isteklerini dikkate almaksızın kullanma olarak tanımlanmaktadır. Otoriter liderler ise izleyicilerin örgüt içerisindeki mevkilerinin sorgulanmasını kesinlikle kabul etmeyen ve kendisini bulunduğu konumda tek otorite olarak gören liderlerdir. Bu özellikteki lider verdiği kararların ve yaptığı işlerin tartışılmasını asla kabul etmemektedir (Schmidt, 2008, s. 11).

Otoriter bir lider aslarını yönetimin dışında tutar. Karar alma süreçlerinde onlara söz hakkı vermez ve tüm süreçleri kendi yönetmek ister. Astların ise sadece verdiği kararlara aynen uymasını ister. Örgütlerdeki bu tip davranışları sergileyen liderler oldukça bencil ve egoist bir yönetim şekli göstererek astlarını adeta yok sayarlar ve onların düşünce ve değer yargılarına önem vermezler (Buluç, 1998, s. 1205).

Cheng vd, (2004) otoriter liderliği, sürekli baskıcı, denetleyici olma ve sorgulamayan ve alternatif üretmeyen iş görenler yaratma algısına sahip liderler olarak ifade etmektedir. Toksik liderlik de otoriter liderliğin bir bileşkesi olarak hem iş görenlere hem de kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek örgütün iklimini bozarak yıkıcı bir çalışma ortamı oluşmasına katkı sağlamaktadır (Deal ve Petersen, 1999). Birçok araştırmacı otoriter liderliği toksik liderlik kapsamında değerlendirmiş ve otoriter liderliğin toksik liderliğin bir boyutu olarak görmüşlerdir (Çelebi, vd., 2015, s. 251).

1.2.3. Narsist Liderlik

Karanlık liderlik konusunda araştırma yapan bazı araştırmacılara göre karanlık liderlik davranışına sahip kişilerin en dikkat çeken yönü narsisizmdir (Judge, LePine ve Rice 2006; Kets de Vries, 1994). Çünkü narsist liderler öz yetersizlik, bencillik, kendini başkalarının üstünde görme, kendi bireysel menfaatlerini her şeyin önünde tutma gibi

özelliklerini sebebiyle karanlık lider profili oluşumuna neden olurlar. Bu olumsuz durumlar için Glad (2002), çağımızdaki tiranlarının mevcut gücünü kaybetmeme adına izleyicilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme olumsuz davranışları sergilemenin narsist yönünü ele alarak konuya farklı bir boyut kazandırmaktadır.

Antik Yunan filozofu Aristoteles dediği gibi kendini olduğundan fazla göstermek gururdan değil budalalıktandır. Rosenhtal ve Pittinsky (2006) narsist lideri; kendini olduğundan fazla göstermek için çaba sarf eden, kendini beğenmiş, kendine hayran ve çevresindekilerinde de kendine hayran olunmasını bekleyen kişi olarak tanımlamaktadır. Aristoteles'in görüşüne göre narsistik budalalık, kendini beğenmişlik göstergesi olarak nitelendirilebilir.

Padilla vd. (2007) narsist lideri olaylara objektif bir gözle bakmayan, gerçekleri saklayan, kendinde olmayan yetenekleri varmış gibi gösteren, kendi görüşünün dışında hiçbir görüşe önem vermeyen, bencil kişilikli liderleri narsist lider olarak tanımlamıştır. Ayrıca narsist kişiyi; daima kendisiyle, kişisel taleplerle, ihtiyaçları ve şahsi önceliklerine aşırı önem veren kişi olarak tanımlamıştır.

Dearlove (2003) "Birçok yöneticinin gerçek hastalıkları narsizmdir" sözüyle narsizmi bir hastalık olduğunu ileri sürmüştür. Lipman-Blumen (2005) çalışmasında narsizmin iş hayatında toksik liderler doğmasına önemli katkılar sağladığını ifade etmiştir.

Padilla vd. (2007) narsist liderleri yıkıcı liderlik başlığı altında değerlendirmiş, Rosenthal ve Pittinsky (2006) ise narsistik liderliği diğer liderlik türlerinden bağımsız farklı bir liderlik türü olduğunu ileri sürmüştür. Bunun sebebini ise narsist kişilikli liderin çevreye ve örgüte son derece olumsuz etkiler yaratabileceği ve bu nedenle ayrı bir liderlik türü olarak incelenmesi gerekliliği şeklinde açıklamışlardır. Deluga (1997) ise narsist liderliği liderlik türlerinden biri olan karizmatik liderlikle benzer yönlerinin olduğunu belirtmiş ve ayrıca narsizmin bencillik, uyumsuzluk, kendini beğenmişlik, egoistlik, kendini olduğundan fazla gösterme gibi bazı yönleriyle toksik liderliğin oluşumunu desteklediğini ileri sürmüştür. Williams (2005) da orduda yaptığı liderlik çalışmasında narsist yaklaşımı ve davranışı toksik liderliğin içinde tanımlamış ve sınıflandırmıştır.

Schmidt (2008) çalışmasında narsisizm ve liderlik arasındaki ilişkiyi aydınlatan birçok çözülmemiş konuya rağmen narsizmi toksik liderliğin önemli bir bileşeni olarak

kabul etmek gerektiğini ifade etmiştir. Narsizm; kişisel yetersizlik, bencillik ve öncelikle kendi çıkarları doğrultusunda davranmamak olarak tanımlandığında toksik liderlik davranışlarını içeren kavramlar olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir (Schmith, 2008, s. 11).

Narsist liderler işgörenlerine ve çevrelerine asla güvenmezler. Her konuda haklı olduklarını ve kendi fikirlerinin en doğru fikirler olduğunu düşünürler. Kendi paralelinde düşünmeyen astlarından hoşlanmaz ve onlara güvenmezler. Uygur ve Öğretmenoğlu (2018) bu tip liderlerin abartılı ve gerçeği yansıtmayan görüş ve düşüncelerinin istenmeyen kötü sonuçlara sebep olduğunu ifade etmektedir.

Judge vd. (2006)'ye göre narsist liderler, kendilerinin eleştirilmesini asla kabul etmezler adeta eleştirilemez olarak örgütün, en önemli parçası olarak görürler. Okan (2018) izleyicilerin nezdinde narsist liderler üstün lider olarak görülmemelerine rağmen onlar kendilerini üstün ve başarılı olarak kabul ettiklerini ve bu sebepten dolayı narsist liderlerle izleyiciler arasında liderlik kavramı algısında ters bir ilişkinin varlığına vurgu yapmaktadır.

Narsist bir liderle çalışmak iş görenler açısından oldukça stres yaratır. En iyi çözümü kendilerinin bildiği inancıyla iş görenlerle paylaşım yapmaz ve iletişime kapalıdır. Bu yüzden kimseye güvenmezler, kaba davranışlarıyla da iş görenlere ve hatta örgüte de huzursuzluk yayarlar. Ama kendi hedeflerine ulaşmak için de iş görenlerinden maksimum derecede yararlanmaktan asla çekinmezler. Öz yetenekleri düşük olduğu için başkalarının başarılarını kıskanırlar ama kendi uygulamalarını takdir görmesini ve sürekli övülmesini beklerler (Uygur ve Gümüştakin, 2019, s. 2555).

Okan (2018) çalışmasında narsist liderle çalışmak durumunda olan iş görenler kaotik bir ortamda olduklarından sürekli tedirgin olurlar kendilerine güven duyulmadığını düşündüklerinden kendilerini değersiz hissederler ve özgüvenlerini kaybederler. Bu şartlar altında iş performansları düşer ve yanlış karar verme olasılıkları artar. Bu durum en nihayetinde örgüte zarar verebilmektedir.

1.2.4. Kötü Liderlik

Kellerman (2004) liderlikle ilgili yaptığı çalışmasında liderlik konusunda yapılan araştırmaların daha çok liderliğin iyi yönlerini ve pozitif taraflarını konu edindiğini ancak karanlık ve olumsuz yönünün ve bunların sebeplerinin gözden kaçırıldığını ifade

ederek iş görenlere karşı yapılan istismarcı ve yıkıcı davranışlar içeren liderlik tarzını kötü liderlik olarak tanımlamıştır. Ayrıca liderler para ve güç gibi insanları cezbeden unsurlar üzerine aşırıya kaçarak var olandan daha fazlasını arzuladıklarında, bu durumun liderlik kapasitelerini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir.

Kellerman (2008) yaptığı çalışmada kötü liderliği etkisiz liderlik ve etikten yoksun liderlik olmak üzere iki ana grupta incelemiştir. Etkisiz liderliği hedeflenen değişimi ve gelişimi yakalamada eksik donanımları, düşük seviyeli becerileri, basit, kötü tasarlanmış stratejileri ve uygulamadaki yetersiz taktik anlayışları nedeniyle amaçlarına ulaşamayarak başarısız olduklarını belirtmiştir. Gerçek, pozitif liderlerde bulunması gereken zekâ, azim, kararlılık, esneklik gibi özelliklere sahip olmaması lideri etkisizliğe mahkûm etmektedir. Ayrıca iletişim, motivasyon, koordinasyon ve iş birliği ve uyum süreçlerini doğru yönetemediği takdirde etkisiz liderlik kaçınılmaz olmaktadır. Etikten yoksun liderlik tipinde ise liderler, doğru ve yanlış ayırt edememekte ahlaki değerlere önem vermeyen davranışlar sergileyen ayrıca şahsi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket eden liderlerden oluşmaktadır (Uygur ve Gümüştekin, 2019, s. 2559).

1.2.5. Kaba-Zorba-Zorlayıcı Liderlik

Zorba kavramı gücüne güvenerek ve bu sahip olduğu gücü başkalarının hakkını ele geçirmek amacıyla kullanan ve bunu baskı uygulayarak, zor kullanarak yapan kişi olarak tanımlanmaktadır. Ashforth (1997) zorba kavramını; sahip olduğu gücü ve otoriteyi çalışanlarına yönelik baskı uygulayarak kullanmak olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda zorba kavramının çatışma, baskı, kendini ön planda tutma, keyfi davranma, başkalarını küçümseme ve hor görme gibi olumsuz davranışları da kapsadığını ileri sürmüştür (Ashforth, 1997, s. 126).

Tepper (2000) zorba liderlik davranışlarını belirlemeye çalışırken aynı zamanda kaba, sert liderlerin davranışlarını da araştırmıştır. Tepper bu araştırmasında; fiziksel temas olmamak şartıyla kaba liderliğin, çalışanlara adeta düşmanca davranma şekli açısından toksik liderlikle bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Kaba davranma, zorba, sert ve kırıcı olma gibi davranışlar, toksik liderlikle benzer olumsuz davranışları içermektedir. Çünkü Bir başka ifade ile kaba, baskıcı, kırıcı ve etik dışı davranışlar toksik liderliğin yıkıcı boyutunu oluşturmaktadır (Tepper, 2000, s. 178).

Kets de Vries, (1994)'e göre zorlayıcı liderler, örgütlerde işgörenlerin yabancılaştığı, kendilerinin erişilmez ve üstün olduğu bir ortam oluştururlar. Liderlik

bağlamındaki zorlama mevcut var olan bir gücü sürdürme ihtiyacı olarak tanımlanır. Bu profildeki liderler, örgütü kendi hayatlarının en önemli bir parçası olarak görürler ve esasen yönetim açısından başarılıdırlar. Ancak pasif kalmaktan aşırı derecede korkarlar etki alanındaki her şeyi abartılı bir biçimde kontrol etme çabası güderler. Bu tip liderlerin yaşamlarının odak noktası iştir. Bunun dışında hayatlarında eğlence, zevk, tatil gibi kavramlara asla yer yoktur. Aşırı derecede titizlenir ve ayrıntılara takılırlar ve iş görenlerini çok yakından izlerler ve bürokrasiye önem veren liderlerdir.

Ferris vd. (2007) yaptıkları çalışmada stratejik zorbalık olarak tanımladığı liderlik kavramını araştırmışlardır. Stratejik zorbalık liderlerin bireysel veya kurumsal amaçlara ulaşma gayesiyle sahip olduğu mevkiini ve makamını kullanma şekli olarak ifade etmişlerdir.

Zorbalık stratejik bir nüfuz kullanma şekli olarak, yönetsel açıdan etkin bir yöntemdir. Çünkü zorbalık yoluyla lider tarafından iletilen mesajların liderin güçlü, baskın ve kontrolü elinde tutan kişi olmasından dolayı çalışanların liderlerine sempati duymasına sebep olur. İşte bu sebepten dolayı astlar pasif ve güçsüz bir duruma düşer verilen mesajları hiç sorgulamadan derhal yerine getirir ve böylece onları kişisel veya örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma noktasında motive etmek ve kontrol etmek kolaylaşır.

Bu açıdan bakıldığında bazen yıkıcı davranışlar dolaylı olarak olumlu bir amaca hizmet etmiş olur. Bazen de tam tersi olumsuz durumlara neden de olabilir. Bu durum her ne kadar olumlu sonuçlara vesile olsa bile etik ve ahlaki açıdan bakıldığında pek de kabul edilebilir davranış şekli olduğu söylenemez.

1.3. TOKSİK LİDERLİK BOYUTLARI

Toksik liderlik, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır (Çelebi vd., 2015). Bu başlık altında belirtilen dört boyut açıklanmaktadır.

1.3.1. Değer Bilmezlik

Değer, “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü” anlamına gelirken değer bilmezlik “değerbilmez olma durumu, kadirbilmezlik” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Dolayısıyla, değer bilmezlik ile anlatılmak istenen bireyin karşısındaki insanın ve bir davranışın kıymetini, önemini anlayamama, fark edememe durumudur.

Değer bilmezlik toksik liderin önemli bir davranış şeklini oluşturmaktadır. Değer bilmeyen lider, çalışanların önceki hatalarını veya yanlışlarını sürekli hatırlatmaktadır. Çalışanlarını çok fazla dinlemez ve sürekli yetersiz olduklarını hissettirir. Başkalarıyla konuşurken de çalışanlarını kötüleme eğilimi gösterir ve şikayet eder. Çalışanlarına karşı esnek değildir ve sürekli emirler verir. Çalışanlarıyla yalnızca iş ortamında iletişim halindedir ve iş dışı bağlantı kurmaktan hoşlanmaz. Sürekli olarak çalışanlarını küçümseyen davranışlar ve tavırlar içerisindedir (Çelebi vd., 2015).

1.3.2. Çıkarıcılık

Kelime anlamı olarak çıkarıcı, yalnız kendi çıkarını düşünen, çıkarını kollayan (kimse), çıkarsever, menfaatçi, menfaat düşkünü, menfaatperest, menfaatperver, menfaattar anlamına gelmektedir. Çıkarıcılık ise, çıkarıcı olma durumu, çıkarseverlik, menfaatçilik, menfaatperestlik, menfaatperverlik, menfaat düşkünlüğü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Çıkarıcı olan bireyler kendi menfaatlerini ön planda tutan davranışlar sergileme eğilimindedir.

Toksik liderliğin bir boyutu olarak çıkarıcılık, liderin kişisel çıkarlarını önde tutması anlamına gelmektedir. Çıkarıcı davranan lider, yalnızca kendisine fayda sağlayan kişilere ayrıcalıklı davranır, kendisinin katkısı olmayan başarıların getirilerini sahiplenir ve başarısızlıklarını çalışanlarına yükler, çalışanların hatalarında ise sorumluluğu paylaşmayı istemez. Çıkarıcı liderler makamlarını veya alacakları terfiyi çok fazla önemser, üstlerine iyi görünmek için yapmacık davranışlar gösterir. Bu tür liderlerin işlerini iyi yapmaya çalışma nedeni ileride sağlayacağı çıkarlarıdır ve genellikle keyfi davranışlar ve kararlar ortaya koyarlar (Çelebi vd., 2015).

1.3.3. Bencillik

İnsanlar evrimsel olarak kendine yönelik, bencil davranışlar sergilemeye eğilimlidir. Bencillik, “öncelikle kişinin kendi çıkarlarıyla ilgilenmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Diebels vd., 2018, s. 367). Dolayısıyla bencillik, bireyin kişisel çıkarını veya kendi faydasını ön planda tutarak davranış sergilemesi anlamına gelmektedir.

Örgüt içerisinde bencil davranışlar, etik dışı olarak görülmektedir (Martin ve Cullen, 2006). Bu tür davranışlar çalışanlar arasındaki uyumu olumsuz etkilemekte ve örgüte zarar verebilmektedir. Bencil davranış sergileyen çalışanların kendi çıkarlarını örgüt amaçlarının önüne koyması, örgüt içerisinde çıkarların ön planda tutulduğu bir

iklim oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu tür davranışlar, çalışanlar arası ilişkilerin bozulması ve karşılıklı güvenin ortadan kalkması gibi farklı olumsuzlar ortaya çıkartabilmektedir.

Genel olarak bencilliğin liderlik açısından yaygın bir olgu olduğu düşünülmektedir. Buna karşılık araştırmalar, liderin bencil davranışlarının hem örgüt hem de çalışanlar açısından farklı olumsuzluklar ortaya koyduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, bencil liderliğin, işletme kaynaklarının verimsiz kullanılması, işten duyulan doyumun düşmesi ve çalışanların örgütsel katkılarını azaltması gibi farklı olumsuz sonuçları olabilmektedir (Mannix, 1993; Krishnan, 2003; Harrell ve Simpson, 2016).

Bu doğrultuda bencilik, toksik liderliğin diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Bencil davranışlar ortaya koyan lider, her zaman diğerlerinde üstün ve yetenekli olduğunu düşünmektedir. Bu tür davranan lider, kendisini mükemmel olarak görmekte, bulunduğu konumu hak ettiğine ve hatta çok daha üst konumlarda olması gerektiğine inanmaktadır. Bencil lidere göre örgütün geleceği ancak ve yalnızca onun sayesinde iyiye gidecektir (Çelebi vd., 2015).

1.3.4. Olumsuz Ruhsal Durum

Olumsuz ruhsal durum bireyin gündelik hayatındaki moral bozukluğu, duygusal olarak üzgün, mutsuz, agresif, kederli, negatif hissetmesi, düşünce olarak ümitsizlik, çaresizlik ve karamsarlık içinde olması, davranış olarak da kendini toplumdan soyutlaması, içine kapanması, hiçbir şeyden zevk alamaması ve isteksizlik göstermesi gibi davranışları içermektedir.

Genel olarak, liderin olumlu veya olumsuz ruh halinin çalışan davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir (Sy vd., 2005; Jordan vd., 2006; Mitchell ve Boyle, 2019; Lanaj ve Jennings, 2020; Emirza ve Öztürk, 2021). Ayrıca birçok araştırmada, liderin ruh halinin bulaşıcı olduğu belirlenmiştir (Sy vd., 2005; Bono ve Ilies, 2006; Emirza ve Öztürk, 2021). Bulaşıcı bir duygu olarak olumsuz ruh halinin çalışanların ruh halini de olumsuz etkilediği, örgüt içinde nezaketsiz davranışları arttırdığı, bireysel ve takım performansını azalttığı görülmektedir (Sy vd., 2005; Jordan vd., 2006; Emirza ve Öztürk, 2021).

1.4. TOKSİK LİDERLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Literatürde bir liderin toksik davranışlarda bulunmasının sebeplerine ilişkin pek çok varsayımlar mevcuttur. Mumford vd. (2007) çalışmalarında liderlik davranışlarının olumlu veya olumsuz toksik yapıda olmasına sebep olan en önemli faktörün, liderin gücünü ve mevkisini, kullanma biçimi olduğunu ve fevri ve diğer saldırgan davranışlar da dâhil olmak üzere, yıkıcı eylemlerin büyük ölçüde liderin gücünü kanıtlama dürtüsünden kaynaklandığını belirtmiştir.

Ayrıca Mumford vd. (2007) çalışmasında liderlerin toksik davranışlarda bulunma sebebini şu şekilde ifade etmiştir; narsizm, aşırı otoriterlik ve düşük düzeye yeterlik gibi kişilik eğilimlerinin yanı sıra değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum gibi kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Eylemlerin zehirleyici ve yıkıcı olmasına sebep olan bir diğer faktörde örgütün yönetim anlayışı ve kurum kültürünün yapısından kaynaklanma durumudur. Aşırı merkezîyetçilik, abartılı kontrol mekanizmaları, adaletsizlik, rakiplerin düşman olarak algılanması ve aşağılanması gibi bu tip özellikler liderlerin davranışını etkiler ve liderin toksik ve yıkıcı liderlik davranışlarını benimsemesine olanak sağlar (Mumford vd., 2007, s. 218).

Illies ve Reiter-Palmon (2008) liderin olumlu ya da toksik yapıda davranmasına neden olan bir diğer unsurunda onun sahip olduğu değerler sistemi olduğunu belirterek liderin süreç içerisinde karşılaştığı bir sorunu kendi değerlerine göre algılar ve yorumlar bu nedenle liderin ürettiği çözümlerin de sahip olduğu değerler sistemi doğrultusunda olacağı, çünkü belirli değerler sistemi toksik, yıkıcı davranışlarla ilişkilidir şeklinde ifade etmiştir. Bu bağlamda değerler sisteminin liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğunu ve kişilerin liderlik davranışlarının değerler sisteminin etkisi altında şekillendirdiğini anlamak gerçekçi bir yaklaşım olmaktadır.

Toksik liderlik davranışlarının sebebini sadece lidere bağlamak çok da gerçekçi bir yaklaşım olmamaktadır. Thoroughgood vd. (2011) çalışmasında yıkıcı ve zehirleyici liderliğin meydana gelmesinde etkili olan “zehirli üçgen” olarak adlandırılan üç ana faktör üzerine durmaktadır. Bu zehirli üçgeni oluşturan faktörleri ise şu şekilde açıklamaktadır. Bunlar sırasıyla; liderin kendisi, takipçileri ve çevresidir.

Toksik lideri oluşturan özellikler; liderin sahip olduğu karizması, kişiselleştirilmiş gücü, narsisizm eğilimleri, liderin olumsuz yaşam süreci ve bu durum kaynaklı kin ve nefret duygusudur. İkinci olarak takipçiler gelmektedir. Bunlarda boyun

eğenler ve göz yumanlar olarak iki gruba ayrılmaktadır. Boyun eğen takipçiler karşılanmamış ihtiyaçlara ve düşük olgunluk seviyesine sahip takipçilerden oluşurken göz yuman takipçiler ise aşırı hırsları olan kötü öz değerlere sahip ve lideri ile benzer dünya görüşüne sahip kişilerden oluşmaktadır. Üçüncü ve son olan Çevre gelmektedir. Çevrede oluşan istikrarsızlık ortamı, tehdit algısı, kültürel değerler ve ayrıca çevrede var olan zayıf ve etkin olmayan örgütlerdir. Bu üç faktör birbirini destekler ve tamamlar (Gündüz ve Dedekorkut, 2014, s.11).

Goldman (2011) yıkıcı liderlik sürecinin örgütün hiyerarşik olarak en tepesinden başlayan ve aşağı doğru örgütün tamamına nüfus eden kötü ve kaba davranışlar zincirinden oluştuğunu ileri sürmektedir. Goldman (2011), yıkıcı, zehirleyici, olumsuz, negatif liderliğin sebeplerini, bencillik, çıkarıcılık kabalık, kişilik ve davranış bozuklukları, olumsuz ruhsal durum, narsisizm, istikrarsızlık ve sistemle ilgili karışıklıklar gibi bir dizi faktörün ürünü olduğunu savunmaktadır.

Liderler; kişilik, düşük öz yeterlilik, adaletsizlik ya da kendilerine yönelik tehdit varsayımı ve ekonomik sebepler, düşük kurumsal kimlik gibi çeşitli nedenlerden dolayı da toksik veya yıkıcı davranışlar gösterirler (Aasland vd., 2010 s. 448). Özellikle zorbalıkla ilgili çalışmalarda işgörenlerin de rolünün olduğu yıkıcı liderliğe maruz kalma oranı ile örgüt de sahip olunan pozisyonun yüksekliği arasında ters orantı olduğu savunulmaktadır (Ferris vd., 2007, s.199).

Van de Vliert ve Einarsen, (2008) göre, örgüt ikliminin sertliği ve toplumsal zenginlik ile yıkıcı liderlik anlayışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bir liderin toksik, yıkıcı davranmasının en önemli sebeplerinden birinin liderin kendisinin aşırı önemli bir kişi olduğunu düşünmesidir. Bu durumda bir lider şahsının örgüt için çok önemli olduğuna, her şeyin kendisi ile bağlantılı olduğuna, eğer kendisi olmadan hiçbir işin yapılamayacağına, hatta kendisi olmadan sistemin ayakta kalmasının mümkün olmadığına inanıyorsa, bu durum onun performansını düşürecek adeta tamamen kötüleştirecektir.

Kısaca aşırı önem duygusunun liderin yıkıcı, zorba, toksik lider olmasında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu sebeple bir lideri yıkıcı, zorba, toksik yapan ciddi derece öneme sahip faktörler arasında önem duygusu yer almaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014, s. 99).

1.5. TOKSİK LİDERLİĞİN ETKİLERİ

Toksik liderliğin etkileri, örgüt üzerine etkileri ve çalışanlar üzerine etkileri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

1.5.1. Örgüt Üzerine Etkisi

Öncelikle bu çalışmanın amacı toksik liderliğin çalışanlar üzerine etkisini araştırmaya yönelik olsa da örgüt üzerine etkilerine de kısaca değinmek faydalı olacaktır.

Reed (2004) çalışmasında toksik liderliğin sadece tek bir davranıştan veya iş görenden kaynaklanmayacağını, bu durumun süreç içerisinde işgörenlerin moral ve motivasyonlarının sürekli bir biçimde düşürülmesinin önemli derecede olumsuz etkisi olduğunu ve olumsuz etkinin tüm örgüte nüfuz ettiğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda da örgütün tamamının olumsuz etkilenmesinde toksik liderliğin önemli rol oynadığını savunmaktadır.

Toksik liderlik olgusu, işyerinde mevcut düzeni, huzuru, yaratıcılığı, özyönetimi ve inovasyon olgusunu zehirleyerek örgüte zarar vermektedir (Wilson-Starks, 2003, s. 2). Whicker (1996) toksik liderliğin, örgüt kültürünü, örgüt iklimini ve örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkilediğini; bununla birlikte, işgörenlerin sağlığını olumsuz yönde etkileyerek örgütteki sağlık giderlerini yükseltebildiğini ve bu nedenle işe devamsızlığı ve işten ayrılmaları arttırarak, kurumun başarısız ve verimsiz olmasına neden olduğunu belirtmektedir.

Örgüt içinde üst düzey yöneticilerin, orta ve alt düzey yöneticileri ve işgörenleri etkileyebilme gücü nedeniyle örgütün sağlığını belirleyebilme etkisi oldukça yüksektir. Bu bağlamda yönetimin toksik davranışlarda bulunmasının örgüt sağlığı üzerinde olumsuz etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Üst yönetimin otoriter bir yapı kurmuş olması ve bu yapı içinde yöneticilerin işgörenleri aşağılayıcı, olumsuz ve kötü niyetli davranışlarda bulunması işgörenlerin motivasyon ve verimliliklerini düşürecektir. İletişimin ve ilişkilerin daha mesafeli ve katı bir şekilde olması işgörenlerin yalnızca verilen görevlerin dışında hiçbir katkı vermemelerine bunun sonucunda da örgütün performansının düşmesine sebep olacaktır (Whicker, 1996 s.127).

Lyden ve Klingele (2000)'a göre bir başka etki ise toksik liderlerin işgörenler nezdinde güvensizlik ve nefret oluşturarak örgütsel bağlılık ve sadakati zayıflatması ve

bu durumun örgüte isteyerek ve severek gelmelerini engelleyerek, işgörenlerin kendini örgüte ait hissetmemelerini sağlamasıdır.

1.5.2. Çalışanlar Üzerine Etkisi

Liderlik genelde olumlu, pozitif yönleriyle çalışılmış ve liderlerin üstün vasıflara sahip, etkileyici kişiler olduğuna inanılmış olsa da esasen liderliğin iş görenler üzerinde istenmeyen kötü sonuçlar oluşturan bir karanlık yüzü de mevcuttur.

Toksik liderlik, akademik yazında belirtildiği gibi birçok liderlikle bağlantılıdır. Yukarıdaki tanımlara bakıldığında toksik liderliğin bir anlamda yıkıcı veya negatif liderlik biçimine benzediği görülmektedir (Schmidt, 2008, s. 5). Yıkıcı liderlik, uygun işgörenlerin ve elverişli iş ortamlarının kesişmesiyle meydana gelen olumsuz sonuçların bir sebebidir. Bu üç bileşenin olumsuz durumlarının birleşimi beraberinde örgütte toksik zehirleyici etki yaratmaktadır. Padilla vd. (2007)'ya göre yıkıcı liderlik, etkileme, ikna etme ve bağlılıktan ziyade hakimiyet kurma, zorlama, baskı ve algı yaratma gibi unsurları içerir. Yıkıcı liderlik sürecinin bencil ve çıkarıcı yönü vardır, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarından ziyade liderin kendi istek ve ihtiyaçlarına odaklanır. Yıkıcı liderlerin hilekâr, baskı, korkutma, zorlama gibi davranışları ile narsist kişilikleri toksik liderliğe benzemektedir. Yıkıcı liderler, bireysel güce, nefret söylemine ve yaşamdaki olumsuzlukları ön plana çıkarma güdüsüne sahip, daha çok karizmatik liderlerden oluşmaktadır (Padilla vd., 2007, s. 180).

Çalışanların açık bir şekilde maruz kaldığı toksik liderlik davranışları şüphesiz onlar üzerinde negatif etkiler bırakmakta ve yıpranmalarına sebep olmaktadır. Toksik, kaba, karanlık lider davranışlarının bir iş görenin ilgili departmandan veya kurumdan ayrılma talebinde bulunmasına neden olmaktadır. Fakat sebebi ne olursa olsun bu tip davranışların pek çok iş görenin yaşam kalitesini, huzurunu, mutluluğunu ve sonuçta sağlığını da olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

İlgili çalışmada elde edilen bulgulara göre toksik liderlik davranışlarına maruz kalan işgörenlerin öncelikle ruh sağlığının olumsuz etkilenmekte olduğu ve daha sonra bu durumun fiziksel hastalıkları da beraberinde getirebileceği sonucu elde edilmiştir. Hatta bu olumsuz durumun süreklilik arz etmesi durumunda işgörenlerin sağlığını ciddi bir biçimde etkileyebileceği ve iş görenin hayatını katlanılmaz hale getirebileceği yapılan çalışmalarda kanıtlanmıştır.

Harris, Kacmar ve Zivnuska (2007) zehirleyici, yıkıcı davranışların, astların çalıştıkları işyerini olumsuz değerlendirmelerine sebep olmasının yanında, onların motivasyonunu, memnuniyetini, sadakatini ve örgütsel bağlılığını azaltarak iş-aile çatışmasına neden olduğunu; duygusallık ve stres kaynaklı sorunlar yaratarak, işgörenlerin performansının düşmesine sebep olduğunu ifade etmiştir.

Schaubroeck vd. (2007) yıkıcı ve zehirleyici liderlik davranışlarının iş doyumunu nötrleştirdiğini ifade etmişlerdir. İş doyumunu düşük olan iş görenler, yıkıcı liderlik davranışlarından daha çok etkilenirken, iş doyumunu yüksek olan astlar bu negatif davranışlardan önemli ölçüde etkilenmemişlerdir. İş doyumunu düşük olan çalışanlarda toksik ve yıkıcı liderlik davranışlarından; kaygı, depresyon, memnuniyetsizlik, mutsuzluk, örgütsel bağlılığın azalması ve devamsızlık durumlarında artış görülmektedir. Toksik liderlik, işgörenlerin hem ruhsal hem de fiziksel sağlığını olumsuz etkilemekte bunun sonucunda da sağlık harcamaları artmakta, devamsızlık durumları ve işten ayrılmalarda mümkün kılmaktadır. Ayrıca işgörenlerin performanslarını negatif yönde etkileyip, iş gören devir hızını arttırmaktadır (Schmidt, 2008, s. 2).

Kelloway vd. (2005) toksik etki yaratan yıkıcı liderlik davranışlarının iş görenlerde strese sebep olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, yıkıcı liderlik ile iş memnuniyeti arasında negatif bir ilişki varlığı tespit edilmiştir (Reed ve Bullis, 2009). Yıkıcı liderliğe maruz kalma kişilerin performansını düşürdüğü gibi, grup içinde çatışmaları tetikleyebileceği bunun sonucunda ortak bir düşman yaratıp onun karşısında dayanışma ortamına imkân verebileceği belirtilmiştir (Harris vd., 2007). Ortak düşman algısı işgörenlerin ortak bir hedefe kitlenmesini sağlayacağından, amacın gerçekleştirilmesine de olanak sağlamış olacaktır. Bunun yanında lidere karşı ters tavırlar, direnç gösterme ve lidere olan güven kaybı oluşmasına da sebep olmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013).

Hauge, Skogstad ve Einarsen (2007) stres yaratan işyeri koşullarının ve olumsuz, toksik liderlik davranışlarının işgörenlerin kendi aralarındaki iletişimi ve zorba davranışlarda bulunma eğilimlerini arttırdığını savunmuşlardır. Bu gibi olumsuz liderlik süreçlerinin kurumda huzursuzluğu, sabotajı, psikolojik bozuklukları ve bunun neticesinde örgütsel başarısızlığa neden olacağı en sonunda da örgütün genel olarak bir bedel ödeme durumu ile karşı karşıya kalacağını savunmuşlardır.

Toksik ve yıkıcı etkisi olan liderliğin, olumsuz etkilerinin bu kadar önemli sonuçlar doğurabileceği gerçeği göz önüne alındığında olayın vahameti ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz liderliğin yıkıcı ve zehirleyici etkilerine maruz kalmamak için örgütlerin gerekli hassasiyeti göstermeleri tedbir ve engelleme yollarını iyi bilmeleri ve olanak sağlamayacak önlemler almaları gerekmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014).

Örgütlerdeki zorbalık, bireyler arasındaki bencillik, çıkarıcılık, iletişim ve ilişkilerdeki zayıflık, ihanet, örgütsel adalet eksikliği gibi toksik durumlar, toksik lider tarafından yapısal süreçler ve uygulanan politikalar tarafından üretilmektedir. Frost (2003) örgütlerde yaşanan toksik lider davranışlarını; yıkıcı duyguların kaynağı olarak görmüş bu bağlamda toksik davranışların hem kişisel hem de örgütsel yıkıma sebep olduğunu vurgulamaktadır.

Yönetici tutum ve davranışları ile ilgili yapılan çalışmalarda, olumsuz yönetici davranışlarının; işyerinde çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını, performanslarını, kurum kültürünü, kurum iklimini ve kurum verimliliğini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Whicker, 1996; Tepper, 2000; Padilla vd., 2007).

Webster, Brough ve Daly (2014) zehirli liderlik davranışlarını üç ana başlık altında açıklamıştır. Birincisi psikolojik etki; kaygı, stres, korku ve özgüveni kaybetme, ikincisi duygusal etki: öfke, korku güvensizlik, üçüncüsü ise fizyolojik etki: baş ağrısı, kilo kaybı, saç dökülmesi, kilo kaybı şeklinde tıbbi sorunlar olarak belirtmiştir.

Başar vd. (2016) yaptıkları bir araştırmada toksik etkileri bulunan karanlık liderliğin çalışanlar üzerine etkisini psikolojik ve fizyolojik etkiler şeklinde iki gruba ayırmıştır.

Psikolojik etkiler: on iki farklı psikolojik etki şeklinde görülmektedir (Başar vd. (2016, s. 71);

1. Düzensiz Kaygı: Normalin dışında ve nedensiz aşırı korku yaşama,
2. Kızgınlık: Olaylara aşırı tepki verme. öfkeli olma,
3. Mutsuzluk: Kendini huzursuz, umutsuz ve karamsar hissetme,
4. Motivasyon Kaybı: İşine yoğunlaşamama, odaklanamama, düşük enerji,
5. Stres: Biyolojik ve psikolojik denge bozulması,
6. Umutsuzluk: Geleceğe dair olumsuz yönde beklenti duygu durumu,

7. Dikkat Dağınıklığı: Bir iş yaparken, odaklanma gücünü yaşama,
8. İçe Kapanıklık. Hiç konuşmayı kendi çemberinde yaşama hali,
9. Yalnızlaşma: Çevresiyle izole olma, tenhalaşma hissi,
10. Yapılan İşten Soğuma: Çalışma istek ve azmini kaybetme durumu,
11. Yabancılaşma: Kendini çalıştığı işyerine ait hissetmeme hali,
12. Güven Kaybı: İşe ve işyerine karşı ilişkilerde kırılma durumu yaşama.

Fizyolojik etkiler ise, uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık ve ciltte kaşıntı ve yara oluşumu olarak altı farklı fizyolojik etki şeklinde görülmektedir (Başar vd., 2016, s.71).

1.6. TOKSİK LİDERLİĞE KARŞI VERİLEN TEPKİLER

Başar vd. (2016) çalışanların toksik liderliğe karşı verdiği tepkileri pasif tepkiler ve aktif tepkiler olarak iki başlık altında toplamış ve sınıflandırmıştır.

Pasif tepkiler sekiz farklı şekilde görülmektedir.

1. Katlanmak: Toksik lider olumsuz davranışlarının yarattığı güç koşullara, hoş olmayan tutumlara dayanma ve direnç gösterme.

2. İş yavaşlatmak: Çalışanların işlerinin başında olmakla beraber verimlerini normal durumdan aşağı düşürmek suretiyle tepki göstermek.

3. Aile ve arkadaşlarından destek almak: Çalışanların olumsuz toksik lider davranışlarını yakın çevresiyle paylaşarak onlardan manevi güç alarak moral bulmak.

4. Tıbbi destek almak: Maruz kalınan toksik lider davranışları sonucunda bir takım sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmak ve tedavi olma amacıyla konunun uzmanı hekime başvurmak.

5. Çıkış yolları aramak: Toksik lider davranışlarına maruz kalan kişinin içinde bulunduğu bu olumsuz durumdan kurtulmak adına çeşitli alternatif çözüm arayışlarına yönelmek.

6. İşe gitmemek ve geç kalmak: Toksik lider davranışlarından sıkılan, huzursuz olan çalışanların bilinci olarak işi aksatmak maksadıyla işe geç gitme veya gitmeme yönünde tavır sergilemek.

7. Uzak davranmak: Toksik liderle mümkün olduğu kadar iletişimden kaçmak adına ondan uzak durmak, karşılaşmamak, duymazdan gelmek, işe karşmamak şeklinde davranış benimsemek.

8. İşten ayrılmaya niyet etmek: Katlanması güç olan bu olumsuz davranışlardan işten ayrılarak kurtulma çaresine yoğunlaşmak.

Aktif tepkiler yedi farklı şekilde görülmektedir.

1. Boyun eğmemek: Toksik lider davranışlarına karşı direnmek, karşı gelmek, baskılara direnç gösterme şeklinde tepki göstermek.

2. Konuşarak sorunu aşmaya çalışmak: Toksik liderle rahatsızlık duyduğu konuyu paylaşarak çözüm arama yolunu seçmek.

3. Göze girmeye çalışmak: Çalışanın davranışlarıyla ya da yeteneğiyle sevgi ve güven kazanma yolunda davranışlar sergilemek.

4. Bir st makama şikyet etmek: Toksik davranış sergileyen amirini onun üstündeki bir makama şikayet ederek, ondan maruz kaldığı bu durumun üzülmesini talep etmek.

5. İstifa etmek: İşinden ve görevinden kendi isteği ile ayrılmak ve bu şekilde çekilme kararı almak.

6. İşyerinde bölüm değiştirmek: İçinde bulunduğu, huzursuz olduğu toksik davranışlarından kaçarak kurtulma isteği ile farklı bir bölüme geçmek.

7. İş arkadaşlarını toksik lidere karşı örgütlemek: Onlarla birlikte toksik liderin olumsuz davranışlarına karşı birlikte mücadele etmek, tavır koymaktır.

2. BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİKLE İLE İLGİLİ TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Bu bölümde yöneticilerin sergilediği toksik liderlik davranışları sonucunda çalışanların gösterebileceği ve araştırma kapsamında incelenen tutum ve davranışlar üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve performans algısı kavramlarına değinilmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde her alanda olduğu gibi örgütlerde de devamlı bir şekilde değişim evrimi yaşanmaktadır. Bu değişim karşısında kendini yenileyemeyen örgütler, süreç içerisinde devamlılığının tehlikeye girmesi gibi bir durumla karşılaşmaktadır. Bu değişime uyum sağlamanın ve örgütlerin yaşamını sürdürebilmesindeki en önemli unsur çalışanların örgütlerine olan bağlılığına ve örgütlerine olan uyumuna bağlıdır (Turhan, 2015, s. 29)

Shore ve Martin (1989) işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının nasıl gerçekleştirilebileceği ve nasıl geliştirilebileceği açık bir biçimde ortaya konulabilir ve çalışanların tutumları ve davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği öngörülebilirse organizasyonların uzun dönem varlığını koruyabilmesi de o kadar mümkün olmaktadır. Bu sayede sürekli değişim içinde bulunan çevre koşullarının işletmeye olan etkilerini öngörebilmek karşıya kalınan değişimin daha etkin bir şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Önemi

Kavram olarak bağlılık kavramı ilk olarak 1956 tarihinde Whyte tarafından incelenmiş olup daha sonrasında birçok araştırmacının da çalışma konusu olarak dikkatini çekmiştir. Mowday (1998) çalışmasında örgüt yapısını insanlardan oluştuğunu ve bu nedenle insan faktörünün bulunduğu tüm faaliyet alanlarında yer aldığı gibi örgütlerde de amaçlara ulaşılabilmesi ve sağlıklı bir örgüt yapısı oluşabilmesi için bağlılık hissiyatının yerleşmiş olmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Örgütsel bağlılık hakkında yapılan ilk tanımlama “kişinin örgüte karşı beslediği bağın bir göstergesi” şeklinde Grusky tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonra Mowday, Steers ve Porter (1979) yaptıkları çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığı

işgören ile işletme arasındaki duygusal bağ olarak tanımlamışlardır. Bozkurt ve Yurt (2013)'a göre ise örgütsel bağlılık kavramı; örgüt ve bağlılık kavramlarından oluşmaktadır.

Fettahlıoğlu ve İnce (2013)'e göre örgüt kavramı, kişilerin belirli amaçlar çerçevesinde harcadığı emeklerin birbirleriyle uyumlu şekilde yürütüldüğü bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015) örgüt kavramının bireylerin iş birliği yapma ihtiyaçlarından dolayı meydana geldiğini ifade ederek, bireyler kişisel güç ve becerileriyle gerçekleştiremedikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla iş birliği yaparlar dolayısıyla paylaşılan ortak hedeflere ulaşabilmek amacıyla bireysel güç ve eylemlerini ortak hedef doğrultusunda birleştirirler. Artık iş birliği olmadan toplumsal yaşamın güçlüklerinin üstesinden gelinemeyeceği çok net anlaşılmıştır. Bağlılık kavramı ise bir düşünceye, kişiye veya kuruma karşı hissedilen sadakat yükümlülüğünü kapsamamakta olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir.

Meyer ve Allen (1991) ise örgütsel bağlılığı, iş görenlerin örgütle olan ilişkisinin bağlılığa dönüşmesi sonucunda bu kişilerin örgütün devamlı bir üyesi olarak aynı işyerinde çalışma sürekliliğini sağlayan bir davranış olarak belirtmektedir.

Çöl (2004) örgütsel bağlılık kavramını; iş görenin kendisini çalıştığı örgüt ile bütünleştirmesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve örgüt için çabalar harcama arzusu olarak tanımlamıştır.

Rietzer ve Trice (1969) örgütsel bağlılığı “örgütün kişiden kişiye değişen ve kişinin anlamlılık seviyesiyle ilişkili olan psikolojik bir olgu” şeklinde tanımlamıştır. Hall, Schneider ve Nygren (1970) ise örgütsel bağlılığı kişisel hedeflerin zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreci olarak ifade etmişlerdir.

Gürbüz (2006) örgütsel bağlılığı; iş görenlerin çalıştığı örgütle psikolojik olarak uyumlaşması, örgütün ilke, amaç ve hedeflerini kabullenmesi ve bu amaçla kişinin örgütte uzun yıllar devamlılığını sağlama isteği olarak tanımlamaktadır.

Varışlı (2019) örgütsel bağlılık kavramını, iş görenin bir işletme için yoğun bir şekilde çalışmaya hevesli olduğu ve kendisini işletmeyle bütünleştirdiği zamanlarda oluştuğu şeklinde açıklamıştır.

Wasti (2005) örgütsel bağlılık kavramının 1960'lardan bu yana birçok farklı tarifinin yapılma sebebini, psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi

farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık görüşleri etrafında değerlendirmelerinden kaynaklandığını belirtmektedir.

Örgütsel bağlılığı İnce ve Gül (2005) işin kendisi, meslek, ilişkiler, ortam, sadakat, bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi birçok kavramla ilişkili olan bir kavram olarak nitelendirmektedir.

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel bağlılık aşağıdaki üç faktörden oluşan bir kavram olarak özetlenebilir. Bunlar;

- Örgütün amaçlarını ve değer yargılarını kabullenme,
- Örgütün faydası için çaba sarf etmeye ve devamlı olarak gelişmeye istekli davranma,
- Örgütün bir parçası olarak yer almak için hevesli olma şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlere sahip işletmelerde kuvvetli bir örgüt kültürü oluşur. Bu sayede işletmeye yeni giren bir işgören işletmeye ait olan kültürün bir parçası olma noktasında ve örgütsel hedeflere ulaşmak adına çaba ve istek gösterir. Kendinden beklenen performansı maksimum seviyede gösterme çabası içinde ve sorumluluğunda bulunmaktadır. Bu örgütsel amaç ve hedeflere ulaşıldığında ise işgören kendini örgütün bir parçası olarak görür ve bunun sonucunda da işgörenin örgütsel bağlılığı da güçlenmiş olmaktadır (Gül, 2003, s. 75).

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının bir sonucu olarak örgütün kural ve değerlerini de benimseyecek olmaları örgütün amaçları ile kendi kişisel çıkarları arasında uyumu görerek bundan memnuniyet duyacak, kendilerini iyi hissedecek ve bu durum bireyin çalışma hayatı dışındaki sosyal hayatına ve aile yaşamına da olumlu katkılar sunacaktır (Romzek, 1989, s. 650).

İşgörenlerin örgütlerine bağlılığı birçok açıdan önem taşımaktadır. Örneğin, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma durumlarının öngörülmesinde iş tatmininden daha önemli bir kavram olduğu, bunun nedenin ise istifa eden bir işgörenin işini reddetmesinden ziyade örgütünü reddetmesi anlamını taşıması olarak kabul edilmesidir (Mathieu ve Zajac, 1990 s. 171).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar incelediğinde örgütsel bağlılığın üç temel başlık altında sıralandığı görülmektedir. Bu

başlıklar, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık kuramları olarak tanımlanmaktadır.

2.1.2.1. Tutumsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde ilk olarak Mowday, Porter ve Steers (1979) tarafından sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda tutumsal bağlılık; işgörenin, örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleşmiş olması ve bu kavramlar çerçevesinde işgörenin ne derece hevesli olduğunu göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımında işgörenlerin kendisini örgütle bütünleştirmeleri ve örgütüyle bir görmelerinin yanında örgütün hedef ve gayelerini benimseyerek gerçekleştirme noktasında ortak bir gayret göstermeleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda tutumsal bağlılığın gerçekleşmesinde öncelikle işgören tarafından örgütsel gaye, hedef, norm ve değerlerin içselleştirilmesi ve kabul edilmesi, arzulu ve gönüllü olarak çaba verilmesi ve örgüt içerisindeki sürekliliğin sağlanması biçimiyle örgütle bir bütünleşmenin ortaya çıkması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005). Meyer ve Allen (1991)'e göre ise tutumsal bağlılık sürecinde önemli olan nokta, işgörenlerin sahip oldukları kişisel norm, değer ve amaçların, örgütün norm, değer ve amaçlarıyla uyum içinde olmasıdır.

2.1.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal Bağlılık kavramı büyük çoğunlukla sosyal psikologlar tarafından çalışılmıştır. Çöl (2004) davranışsal bağlılığı işgörenin geçmişte yaşadıkları ve kazandığı tecrübeleri kapsamında üyesi bulunduğu örgütle nasıl ve ne şekilde uyum sağlayacağını belirleyen bir yaklaşım olarak açıklamıştır.

İşgörenler üyesi buldukları örgütte uzun yıllar bulunabilmektedir. Bu uzun süreli bulunma neticesinde bazen bıkkınlık ve yorulmuşluk gibi durumlar meydana gelmektedir. Doğan ve Kılıç (2007) özellikle uzun dönemde ortaya çıkan bu gibi durumlarla başa çıkmanın reçetesini sunan yaklaşımın davranışsal yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım örgütün dışında kişinin kendi davranışlarına bağlı olarak gelişim göstermekte ve ayrıca işgörenlerin geçmiş tecrübeleri sayesinde örgütle gösterdikleri uyum neticesinde örgütlerine bağlı hale gelme süreçleri olarak da görülmektedir.

Davranışsal bağlılık, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişen bir bağlılıktır. Örneğin işletmede çalışan bir işgören bir davranışta bulunduktan sonra birtakım etkenler nedeniyle bu davranışını sürekli hale getirmekte ve zaman içerisinde sürdürdüğü bu davranışa devam ederek bağlılık göstermektedir. Zaman ilerledikçe bu sergilemiş olduğu davranışla uyumlu tutumlar geliştirmekte ve davranışın tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır. Bunun sonucunda da davranışsal bağlılık oluşmaktadır (Kılıç, 2019).

2.1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

İnce ve Gül (2005) yaptıkları çalışmada çoklu bağlılık yaklaşımının kişiden kişiye farklılık gösterebildiğini bazı işgörenlerin müşteri ilişkisi çerçevesinde örgütlerine bağlılık gösterirken bazılarının ise mensubu olduğu örgütün sosyal dokusuna olan memnuniyetine istinaden örgütüne bağlılık gösterebildiğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden çoklu bağlılık yaklaşımı değişkenlik gösterebilmektedir. Kişinin çalışma arkadaşlarına karşı beslediği bağlılık ile dış çevre ve müşterilere karşı olan bağlılıkları farklı olabilmektedir.

Gül (2002) çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığın kişiden kişiye ve örgütten örgüte değişiklik göstereceğini belirtmektedir. Bu kapsamda kişilerin bireylerin örgütsel bağlılıklarının ne yönde etkilendiğinin belirlenmesi için farklı gruplar üzerinde odaklanılmasının gerekliliğini belirtmektedir. Çoklu bağlılığa göre bu farklı gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda örgütün iç ve dış çevresi olarak ifade edilmektedir. Buna göre bireyler çoklu amaç ve değerler zincirinin bilincinde olmakla beraber buna göre davranış sergilemektedir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar; duygusal bağlılık, devamlı bağlılık (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık olmak üzere üç kategoride sınıflandırılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

2.1.3.1. Duygusal Bağlılık

Gül (2002) duygusal bağlılığı işgörenlerin bağlı oldukları örgütlerine ait ilke, norm, amaç ve değerlerini benimsedikleri ve içselleştirdikleri ölçüde hissettikleri bağlılık olarak açıklamış ve bu şekilde işgörenin, içinde bulunduğu örgütün değerlerini benimsemesi ve kabullenmesi, sonuç olarak da örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu

etmesi şeklinde ifade etmiştir. Esasen duygusal bağlılık, her işverenin gerçekleşmesini istediği bağlılık türü olmakla beraber bu işgörenler de ayrıca gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık kişilerdir.

Duygusal bağlılık, örgüt tarafından belirlenen hedeflere, planlara ve stratejilere işgörenlerin uyumunu içermektedir. Bu kapsamda işgörenler örgütün ana hedeflerine kendilerini duygusal olarak bütünleştirirler ve örgütsel faaliyetlere katılım gösterirler (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018, s. 7). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte karşı duyduğu duygusal anlamdaki bağlılıklarını ve örgütleriyle özdeşleşmelerini göstermektedir. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve örgüt menfaatleri doğrultusunda emek vermesini kapsamaktadır (Gül, 2002, s.45).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler kendileri arzu ettikleri için örgütte kalmayı sürdürürler ve bunun yanında örgütün menfaatleri doğrultusunda davranış göstererek örgütün çıkarlarını gözetme noktasında büyük gayret gösterirler. İşte tam da bu sebepten dolayı örgütlerde olması istenen ve çalışanlarda görülmek istenen bağlılık türüdür (Bayram, 2005, s.132).

2.1.3.2.Devam Bağlılığı

Basım ve Çetin (2011) çalışmasında devam bağlılığını işgörenlerin, örgütlerine sağladıkları fayda sonucunda meydana gelen bir bağlılık çeşidi olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede işgörenin, örgüte fazlaca zaman ve çaba harcamasını, işgörenin kendi işine yatırım yaptığını düşüncesini hakim kılmakla birlikte bunun sonucunda da örgütte kalıcı olması zorunluluk olarak görülmektedir.

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı düşüncesine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalma mecburiyeti hissetmektedir. Bazı kişilerin ise işini sevmekten çok sağlık, ailevi meseleler ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Devam bağımlılığına sahip bazı işgörenlerde ise olumsuz iş alışkanlıkları görülmekte ve istenmeyen davranışlar sergileme durumları görülmektedir. Bu durum yöneticiler için önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık, algılanan maliyet de denilmektedir. Ayrıca devam bağlılığı işgörenin örgütten ayrılması durumunda katlanması gereken maliyetlerin bilincinde olması durumudur. Devam bağlılığında

duygulardan ziyade örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olacağı düşüncesi ön planda yer alırken, işgörenin bu maliyete katlanmama düşüncesi sebebiyle örgüt üyeliğine devam etmesini sağlayan bağlılık türüdür (İlsev, 1997, s. 22).

2.1.3.3. Normatif Bağlılık

Bayram (2005) normatif bağlılığı, işgörenin örgütte çalışmayı kendisine görev kabul etmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin gerekliliğine inanması, ayrıca örgütten ayrılmasının yaratacağı maliyet korkusundan uzak bir şekilde bağlılık davranışı göstermesi olarak ifade etmektedir. Kısacası minnettarlık duyma güdüsü örgütte kalmanın yegâne sebebidir.

Minnettarlık duyma sebebi farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bazen işgörenin tam ihtiyacı olduğu anda örgütün kendine kapısını açması, bazen örgütün kendisine iyi davrandığını hissetmesi ve bu duruma kayıtsız kalmama gerekliliğine olan inancı şeklinde olabilir. Bu sebeplerden dolayı işgören kendini örgüte borçlu ve sorumlu hisseder ve örgüte olan borcunu çalışarak ödemesi gerektiğine inanmaktadır (Gül, 2002, s. 45).

Normatif ya da bir başka ifade ile ahlaki bağlılık, işgörenin içinde bulunduğu örgütte hizmet etmeyi kendisi için bir görev ve sorumluluk olarak görmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılması sonucunda katlanması gereken maliyetleri hesaplamaması sebebiyle de devamlı bağlılığından ayrılır (Solmuş, 2004, s. 215). Duygusal bağlılıkta örgütte kalma sebebi kişinin kendi arzusuna, devam bağlılığında gereksinim duyma güdüsüne, normatif bağlılıkta ise kendini sorumlu, borçlu adeta yükümlü hissetmesine bağlıdır (Balay, 2000, s.72).

Özet olarak güçlü duygusal bağlılığı olan bireyler kendileri arzu ettikleri için, devam bağlılığı yoğun olan bireyler ihtiyaç duydukları için, kuvvetli normatif bağlılığa sahip olan işgörenler ise zorunlu oldukları inancıyla işyerinden ayrılmazlar. Bu sebepten ötürü de her bağlılığın farklı neden, sonuç ve etkileri olmaktadır (Çetin, 2004, s. 92). Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılığı yüksek olan bir çalışan istediğinden dolayı, devam bağlılığı yüksek olan bir çalışan ihtiyacı olduğundan dolayı ve normatif bağlılığı yüksek olan bir çalışan ise kendini zorunlu hissettiğinden dolayı mevcut örgütünde çalışmaya devam etmektedir (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016, s. 95).

Örgütsel bağlılık üç boyutta incelenen bir kavram olsa da, asıl olarak bağlılık denildiğinde çalışanın örgütüyle bütünleşme derecesi, çalıştığı kurumda olmaktan mutluluk duyması anlamına gelen duygusal bağlılık akla gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmalar duygusal bağlılık diğer bağlılık türlerine nazaran çalışan çıktıları üzerinde çok daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Meyer, vd., 2002). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ana boyutunun duygusal bağlılık olduğunu söylemek mümkündür (Büyükyılmaz vd., 2018, s. 8; Büyükyılmaz, 2019, s. 131).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel özellikler, işi ilgilendiren özellikler ve örgütsel özellikler olarak gruplandırılmıştır (Arı ve Ergeneli, 2003). Bireysel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, aynı görevde bulunma süresi gibi demografik bazı özellikler olarak sıralanabilir. İşle ilgili özellikler; işin gerektirdiği bilgi ve yetenek türleri, işin gerektirdiği sorumluluk, çalışma arkadaşları ve üstlerle olan ilişkiler vb. olarak belirtilebilir, örgütsel özellikler; örgüt kültürü, çalışma ortamı ve şartları olarak belirtilmektedir.

Özkan (2017) araştırmasında duygusal bağlılığı etkileyen çeşitli etkenler içinde kişisel özelliklerin, yapısal özelliklerin, iş ile ilgili özelliklerin ve iş deneyimlerinin yer aldığını belirtmektedir. Ancak duygusal bağlılığın en çok iş deneyimi ile bağlantılı olduğunu işaret etmektedir. Buna göre çalışanların iş deneyimleri ile beklentileri uyumlu ise çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarının artacağı ifade edilmektedir.

2.1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Çalışanların örgüte bağlılık duymaları, performanslarının artmasına, işe gelmeme ya da sıklıkla geç kalma, işten ayrılıp ayrılmama arasında bocalama gibi olumsuz durumların azalmasına katkı sağlayacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990, s.171). İşletmeler açısından örgütsel bağlılığı çok yüksek olan işgörenler mi yoksa düşük olan işgörenler mi daha makuldür sorusunun cevabını bulabilmek için öncelikle düşük, orta ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakmak gerekmektedir.

Basım ve Çetin (2011) düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın sonuçlarını bireyler açısından olumlu bulmaktadır. Örgütüne düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler için dolaylı faydalarından birini şu şekilde ifade etmektedir. Değişimin ve rekabetin sürekliliği aslında örgüt ve çalışanlar içinde tehdit unsuru oluşturması çalışanın farklı

işletmelere geçişini mümkün kılmaktadır. Bu da düşük bağlılığa sahip çalışanlar için avantajlı bir durumdur. Ancak bunun yanında düşük bağlılığa sahip çalışanlar da işletme sınırlarını ifşa etme eğiliminde olmaları işletmeler açısından negatif bir durum oluşturacağını belirtmiştir.

Randall (1987) örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerde devamsızlık oranlarında artış görüldüğünü ve iş gücü devir hızı oranlarının da artış eğiliminde olduğunu gözlemlemiştir. Bunun yanında örgütsel bağlılığı düşük işgörenlerin işlerini aksattığı ve düşük performans sergiledikleri belirlenmiştir. Yine düşük düzeyde bağlılığa sahip çalışanların işlerinden kolaylıkla ayrılma eğiliminde olmaları işletme açısından daha yetenekli ve performansı yüksek iş görenleri kazanma noktasında pozitif bir durum yaratmaktadır.

Orta düzeyde örgütsel bağlılık gösteren kişiler sistem tarafından tamamen kontrol edilememekte, çalışan kişi kimliğini koruma eğilimi içerisindedir. İşgören örgütün gereksinimlerini ve önemli norm ve değerlerini içselleştirirken kendi açısından önemsiz bulduğu değer ve normları benimsememektedir. Bunun sonucunda kariyer planlamaları ve örgüt içinde terfi olanakları kısıtlanabildiği gibi iş birliği, örgütsel vatandaşlık, fedakârlık gibi konularda da aksamalar görülmektedir (Basım ve Çetin, 2011).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel sadakat, sorumluluk ve verimlilik performanslarının yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, kariyerlerinde ilerleme ve terfi almada öncelik kazanmaları da mümkün olmaktadır. Bunun yanı sıra yüksek düzeyde bağlılık iş tatmini dışında sosyal yaşamda da yüksek tatmin seviyesini yakalamayı etkin kılmaktadır (Romzek, 1989, s 655).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek seviyede olması yanında personel devir hızının da düşük gerçekleşmesi beklenir. Bu da işletmenin istikrarlı bir istihdam yapısına sahip olmasına imkân sağlar ve insan kaynakları planlaması ve yönetimi açısından maliyetlerin minimum düzeyde gerçekleşmesine olanak sağlar (Steers, 1977, s. 47).

Yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olan iş görenin, düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olanlara nazaran çalışma hayatında hedeflere ve amaçlara ulaşma noktasında daha çok gayret sarf ettikleri görülmektedir (Bayram, 2005, s. 137). Bunun yanı sıra iş görenlerin yüksek bağlılık düzeyleri müşteri memnuniyet düzeyinin

artışına olanak sağlayarak toplam kalite yönetimine önemli derece katkı sunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 114).

Yüksek düzeydeki bağlılığın yarattığı dezavantajlara değinecek olursak iş görenlerin kişisel gelişimlerini engelleyerek yeteneklerini ve bilgilerini geliştirme noktasında daha az ilgi göstermelerine neden olmaktadır. Uzun dönemde bu olumsuz durum işletmelerin faaliyetlerinin sona ermesi ve işgörenlerin işlerini kaybetmesi tehlikesiyle karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1997, s. 3).

Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık aynı zamanda bireylerin stres düzeyini arttırarak aile yaşantısını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığı yüksek iş görenler vakitlerinin çoğunu işlerine ve işyerine ayırmalarından dolayı ailelerine zaman ayıramamakta ve aile içi çatışmalara ve huzursuzluklara sebep olmaktadır (Randall, 1987, s. 465).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması işgörenlerin kendilerini yenileme ve geliştirme çabalarını köreltebildiği gibi performansın da düşüşüne sebep olmaktadır. Bu durumda işletmenin değişimi yakalama ve yenilik yapma yeteneğinin körelmesine kadar uzanan olumsuzluklar içermektedir (Meyer ve Allen, 1997, s. 3).

İşgörenlerin örgütsel bağlılığın yüksek olmasının yaratabileceği bir diğer olumsuz durum ise şirket lehine muhasebe kayıtlarında oynamalar yaparak ortaklara ve hissedarlara şirketin durumu hakkında gerçek dışı bilgilendirme yaparak illegal ve etik dışı davranışlarda bulunulması durumlarıyla karşılaşmaktadır (Randall, 1987, s. 466).

2.1.6. Örgütsel Bağlılık Toksik Liderlik İlişkisi

Schmidt (2008) toksik liderlik kavramını istismarcı yönetim şeklini, otoriterliği, narsist davranış biçimini içeren geniş yelpazeli kapsamlı bir kavram olarak değerlendirmiştir. Appelbaum ve Girard (2007) toksik liderlerin, örgüt içinde toksik bir ortam yaratarak, işgörenlerin yönetim konusunda bir endişe ve huzursuzluk yaşamalarına sebep olduğunu yaratılan bu toksik ortama karşı çıkan ve uyum sağlamayan işgörenlerin dışlandığını, bu dışlanmışlığın etkisi ile kendilerini örgüte ait hissedemeyerek kanaat seviyelerinin düşüş eğiliminde olduğunu ifade etmiştir.

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın, işgörenlerin örgüt ile olan ilişkilerinin yakınlık derecesine dönüşerek işgörenlerin örgütün daimî üyesi konumuna gelmesine ve

aynı işyerinde sürekliliğin sağlanmasına katkı sunan bir davranış olduğunu belirtmektedir. Gürbüz (2006) örgütsel bağlılığı işgörenlerin çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi bunun yanında çalışanların örgütüne olan bağından dolayı sergilediği davranışsal eylemler olarak nitelendirmektedir.

Kılıç (2019) araştırmalarının sonucunda toksik liderlik davranışlarının görüldüğü işletmelerde çalışanların işletmelerinin amaç ve hedeflerini benimseyerek üstlerine, işletmelerine ve çalışma arkadaşlarına duygusal anlamda bir bağlılık gösteremeyeceğini belirtmektedir.

2.2. İŞ TATMİNİ

Günümüz şartlarında artan agresif rekabet ortamında rakip işletmelerden farklı olabilmek ancak örgütün sahip olduğu kişisel faktörlerle mümkün olmaktadır. Doğru zamanda, doğru projelerin, kusursuz ve gerektiği gibi yapılması ancak işini ve içinde bulunduğu örgütünü seven, işinden tatmin olan işgörenler tarafından başarılabilirler. Bu bakımdan örgütün gelişimi ve sürekliliği örgüt de yer alan işgörenlerin işlerinden memnuniyet duymasına ve tatmin olmasına bağlıdır (Özpehlivan, 2018, s. 44).

2.2.1. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Önemi

İş tatmini kavramını George ve Jones (2008) kişinin işin kendisinden, yöneticilerden, iş gruplarından ve iş düzenlemelerinden elde etmek istediği, rahatlatıcı bir duygu olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda iş tatmini çalışanların iş süreleri dışında maaşları, üstleri, meslektaşları ve işle alakalı durumları da kapsamaktadır. Örgütlerde bireylerin işlerine karşı tutumsal ve duygusal tepkiler göstermeleri kaçınılmazdır. Bu çerçevede bireylerin işleri hakkında ortaya koydukları düşünceleri, duyguları ve tutumları genellikle iş tatmini kavramı kapsamında incelenmektedir (Büyükyılmaz, Vargün ve Uygurtürk, 2019, s. 30).

İş tatmini kavramı çalışanın yaptığı işten ve işyerine karşı duyduğu memnuniyet düzeyini ifade etmektedir (Günay, 2015, s. 4). Kişinin çalıştığı işten elden ettiği tatmin ve mutluluk, bazı kuramsal yaklaşımlar ile incelenmiştir. Çünkü iş tatmini kişilerin yaşam tatminlerini sağlayabilme hususunda önem taşıırken, kurumlar için de üretkenlik konusunda büyük öneme sahiptir. İlk olarak 1920'li yıllarda kendini gösteren bu

kavramın asıl öneminin anlaşılması 1940'ları bulmuştur. 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Synderman kişilerin işlerinden duydukları tatmin ya da tatminsizliğin çeşitli faktörlere bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

İş tatmini, performans kavramı ile paralellik göstermektedir. Literatürde yer alan birçok çalışma da liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminini direkt olarak etkilediğini göstermektedir. İş tatmini, çalışanların duygusal olarak gösterdikleri bir tepki olarak söylenebilir. Locke, iş tatminini çalışanların iş yerindeki tecrübelerinin duygularımıza olumlu yönde yansması olarak belirtmiştir (Ayça, 2016, s. 41).

Feldman ve Arnold (1986) iş tatminini iki sebepten ötürü önemli bulmaktadır. Birincisi, çalışanların yaptıkları işler hakkında ne düşündüklerinin ve ne hissettiklerinin gerek kendileri gerek de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi bakımından ortaya çıkmasıdır. Çünkü iş tatmininin direkt olarak sebep olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performansta azalma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulmadır (Özmen, 2014, s. 34).

İnsanların zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerinde harcadığı düşünüldüğünde, iş tatmininin sadece iş hayatını değil iş hayatı dışındaki yaşantıyı da etkilediği söylenebilir. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışan personelin sorunlarının belirlenmesi, işle ilgili genel tutumun ve iletişimin geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetilmesi gibi birtakım durumların geliştirilmesi ve düzenlenmesinin işletme açısından yararlı olacağı ortaya koyulmuştur (Alsat, 2016, s. 39).

2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Lambert, Hogan ve Barton (2001)'a göre iş tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Literatürde çoğunlukla kullanılan sınıflandırma da bu şekildedir. Bu nedenle, çalışmamızda da bu iki grup temel alınarak iş tatminini etkileyen faktörler incelenmiştir.

2.2.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler sırasıyla yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve mesleki deneyim süresi gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Yaş: Bireysel demografik faktörlerden biri olan yaş, iş görenlerin tatmin durumu ve tatminsizliği üzerinde oldukça etkilidir. İş tatmininin yaşça büyük iş görenlerde daha yüksek olduğunu savunan araştırmalar dışında, genç çalışanlarda bu düzeyin çok daha yüksek olduğu sonucunun elde edildiği araştırmalar da literatürde yer almaktadır. İş tatmini ile demografik değişkenlerden yaş arasındaki ilişki araştırmacılarca; pozitif doğrusal, negatif doğrusal, “U” şeklinde, ters “U” şeklinde ya da aralarında anlamlı herhangi bir ilişki olmadığı yönünde açıklanmıştır. Yapılan araştırmalar özellikle değişkenler arasında “U” şeklinde bir ilişkinin varlığından bahsetmekte ve bu durum belirli nedenlerle desteklenmiştir. Genç iş görenler için daha az önem gösteren iş güvencesi ve istikrar gibi bazı iş değerleri, yaşça büyük iş görenler için daha değerlidir (Karaalioglu, 2019, s. 60).

Clark, Oswald ve Warr (1996) genç işgörenler için terfi olanakları ve ücret faktörünün değerli olduğunun vurgusunu yapmıştır. Yaşça büyük işgörenlerin edindiği tecrübeler, işe yönelik beklenti düzeylerini azaltmaktadır. Dolayısıyla beklentileri ile elde ettikleri arasında oluşan minimum boşluk, işe yönelik daha yüksek düzey bir iş tatminini ortaya çıkarmaktadır. Genç çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olabilmesinin birtakım sebepleri bulunabilmektedir. İş hayatına dair bilgi ve tecrübelerinin daha kısıtlı olması, işe yönelik değerlendirmelerinin diğer çalışanlara oranla daha düşük olması gösterilebilir (Djordjević, Ivanović-Djukić ve Lepojević, 2017, s. 267).

Lambert vd. (2001) yaş ile iş tatmini arasında doğrusal ilişkiye sebep olabilecek iki nedenden bahsetmektedir. İlk neden olarak, yaşlı çalışanların tecrübelerinden dolayı yeni iş bulabilme şanslarının daha yüksek olmasıdır. İkinci neden olarak, yaşlı çalışanların işin içeriğine ek olarak iş yerinde edinilen arkadaşlıklara ve örgüte daha kolay uyum sağlamalarıdır. Mishra (2013)’ya göre, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda, farklı örneklem gruplarında birbirleri ile zıt sonuçlar elde edilmiştir. İş tatmini yaşa paralel olarak artarken, yaygın olarak belirtilen görüşün tersine bazı gruplar için negatif korelasyonun tespit edildiği ifade edilmektedir.

Cinsiyet: Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri bulunmaktadır. Kadın ve erkeklerin, cinsiyet-rol algısındaki farklılıkları nedeniyle kadınlar daha çok iş odaklı, erkekler ise başarı odaklı düşünülmektedir. Özellikle okul öncesi çocuğa sahip olan kadınların, ev ile ilgili iş yüklerinin ve sorumluluklarının daha fazla olduğu

garipsenemeyecek bir gerçektir. Bu sebeplerle kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve iş bağlılıklarının aynı olamayacağı söylenmektedir (Keleş, 2006, s. 33).

Bazı çalışma sonuçlarına göre, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğu belirtilirken, bazı çalışmalarda bunun aksini ortaya koyan sonuçlar elde edilmiştir. Bazı çalışmalara göre kadınlar ve erkekler arasında eşit düzeyde iş tatmini bulunmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken, hangi mesleğin yapıldığı ve bireylerin bu meslekten elde etmek istediği beklentileridir (Şişman, 2007, s. 75).

Medeni Durum: Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki cinsiyet gibi kesin sonuçlar göstermemektedir. Fakat birçok araştırmacı evli çalışanlarda iş tatmin düzeyini daha yüksek bulmuştur. Uyargil bir çalışmada evli iş görenlerin bekâr iş görenlere oranla daha yüksek tatmin düzeyi elde ettiği sonucuna ulaşırken, yine de net bir sonuç ortaya koyamamıştır. Çalışmalarda evliliğin insana bir sorumluluk ve düzen getirmesi açısından bakıldığında iş tatminiyle olumlu bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir (Söyük, 2007, s. 78).

Eğitim: Eğitim düzeyi kişinin mesleğini belirlemede rol oynaması bakımından önemlidir. İnsanlar hedefledikleri mesleğin gerektirdiği yetkinliğe ulaşabilmek için bu yönde eğitim almaya çalışırlar. Eğitim düzeyinin artması ile çalışanların olaylara bakışı ve mesleğin gereklerini yerine getirme bilinci de değişebilecektir. Eğitim düzeylerine bağlı olarak çalışanların mesleklerinden beklentilerine ulaşmaları daha kolay olacak ve buna bağlı olarak da iş tatminleri olumlu yönde artacaktır (Eroğluer, 2008, s. 13).

Mesleki Deneyim Süresi: Hizmet süresi bakımından işletmede 10 yıldan daha fazla süredir çalışan iş görenlerde yüksek oranda iş tatmini davranışı görülmektedir. Aynı zamanda bir işletmede 3 yıl ile 7 yıl çalışma süresi geçiren kişiler işletmedeki diğer hizmet yılı gruplarından daha düşük iş tatmini göstermektedir. Bir çalışmada, bir işletmede 3 yıldan daha az çalışan iş görenler işletmede 3–6 yıl arası çalışanlardan daha fazla tatmin belirtirken, 7 yıl veya daha uzun süredir çalışan iş görenler en yüksek iş tatminini göstermişlerdir (Öztekin, 2008, s. 38).

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin işe ilişkin gereklilikleri yerine getirirken sergilediği tutum ve davranışlarına, örgütün sağladığı maddi ve maddi olmayan faktörlere bağlı olarak yön

verdiği söylenebilir. Bu noktada iş görenlerin tatmin düzeyini etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında en önemlileri ise ücret, terfi olanakları, işin niteliği, çalışma arkadaşları, yöneticiler ve çalışma koşullarıdır.

Ücret: Ücret, iş görenin iş gereklerini yerine getirirken sarf etmiş olduğu emek ve gayretin sonucunda elde ettiği bir kazanç olmasının yanında tatmin düzeyini etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Eğinli, 2009, s. 41). Bu açıdan çalışanların almış olduğu ücret, emeğiyle doğru orantılı olacak şekilde beklentilerini karşıladığında iş tatmini artmaktadır. Bunun yanında çalışanlar ücret adaleti noktasında iç ve dış çevresinde kendisiyle benzer işleri yapan diğer iş görenlerle kıyaslama yapabilmektedir. Bu kıyaslama ile eğer iş gören ücret konusunda adil olmayan bir kazanç elde ettiği sonucuna ulaşırsa tatmin düzeyi olumsuz anlamda etkilenmektedir (Topal, 2020, s. 43).

Terfi Olanakları: Çalışanlar, yaptıkları işten daha nitelikli ve kapsamlı bir işi yapmaya özendirilerek, çalışanlara daha fazla maddi ve manevi imkân tanınıyorsa, iş hayatında terfiden söz edebilmek mümkündür. Çalışanlara terfi imkânları verilerek maaşlarının arttırılması, iş tatmini elde etmenin en etkili ve en hızlı sonuç veren bir yolu olarak gösterilebilir. Böylelikle çalışan gerek maddi olarak daha iyi bir konuma gelmekte gerek de iş ortamında statü elde etmektedir. Sosyal itibar kazanmak, terfi almanın temeli olmasa da ek bir kazanım olarak görülmektedir.

Mishra (2013)'ya göre iş tatmini, kariyer gelişimi açısından daha fazla olanağın bulunduğu örgütlerde daha yüksek düzeydedir. Eren (1995) çalışanın kariyerini iyileştirecek örgütlerde, çalışanların geniş fırsat yelpazesinden dolayı motive olacağını ifade etmiştir. Bu kapsamda iş görenler, terfi olanaklarını değerlendirmek üzere çalışmaktadırlar. Özellikle uzun yıllar boyunca aynı iş yerinde çalışmış kişiler için maaş artışından ziyade terfi olanaklarının fazlalığı daha önem arz etmektedir (Öztürk, 2020, s. 27).

İşin Niteliği: Bir bireyin işindeki nitelik, iş tatmini alanında önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Herzberg'in ve arkadaşlarının düşüncelerine göre işin manası; düzenli veya düzensiz, zevkli veya heyecanlı, bütünü karışık veya çok basitçe olabilmektedir. Saydığımız etkenler çalışmaya zenginlik katar ve işin tatminine önemli bir şekilde katkı sağlarlar (Akıl, 2020, s. 41).

Gruneberg'in düşüncesinde iş tatmini, işte bulunan uzmanlıkları, işte bulunan değişik görevlerin ve farklılıkların tanımını içeren bir şekilde çalışmanın niteliğinde gündeme getirilmesinin gerekliliğidir. İşin uzmanlık seviyesini; kişinin sahip olduğu pozisyon içinde başvurmakta olduğu kabiliyet seviyesi şeklinde anlatır. Uzmanlığın, işin başarısına katkı eden faktör olduğunu vurgular (Gülner, 2007, s. 165).

Çalışma Arkadaşları: Çalışma grubu ile aynı yapıya sahip olmak onlar tarafından kabul görmek ve etkileşim halinde bulunmak iş tatmini açısından önemli bir unsur olmakla birlikte iş tatmini bakımından olumlu etkiler yaratmaktadır. Etkileşim, gruptaki diğer kişilerin davranışlarının kişinin kendi davranışları ile benzer olduğu şartlarda, diğer kişiler tarafından kabul gördüğünde, hedeflere ulaşılmasını sağladığında tatmin edici olmaktadır. İşyerinde çalışanlar arasındaki uyum önemli bir yere sahiptir. Uyum, örgüt içerisindeki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesiyle, çalışanların mutluluğunun sağlanması ve etkili bir çalışma düzeyinin sağlanmasıyla birlikte oluşur. Uyum, kişi için mutluluğu, huzuru ve tatmini doğurur örgüt için ise, istenilen bir düzeyde performans gösteren çalışma grubunu oluşturur (Neboğlu, 2020, s. 20).

Çalışanların tek başlarına çalışmalarını kendilerini yalnız hissetmelerine neden olur ve tatminsizliğe yol açar. Çalışma grupları, iş tatmini yaratmak için önemli bir unsurdur ve çalışanların karşılıklı etkileşimleri iş tatminini belirlemektedir. İletişimin zayıf olduğu gruplarda çalışanlar yalnızlık yaşarlar ve sonuç olarak da işten ayrılma eğilimleri artar (Feldman ve Arnold, 1986, s. 197).

Yöneticiler: Çalışanların iş tatminini etkileyen diğer bir unsur da yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilidir. Yöneticisi ile arasında olumlu ilişki bulunan çalışanların işlerine karşı daha olumlu tutuma sahip olacağı beklenmektedir. Yöneticilerin çalışanları destekleyici şekilde davranması, açık iletişim üzerinden etkileşimde bulunması çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyeti arttırmaktadır. Bu kapsamda araştırmalar lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Janssen ve Van Yperen, 2004; Harris, Wheeler ve Kacmar, 2009; Büyükyılmaz ve Yenici, 2021).

Çalışma Ortamı ve Koşulları: Çalışanların tatminiyle ilgili değişkenlerden biri olan çalışma ortamı faktörü fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ifade etmekte olup sıcaklık, rutubet, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, iş programları, iş yerinin temizliği, yeterli malzeme ve iş yükü gibi çalışma ortamıyla ilişkili bileşenleri

içermektedir. Bu bileşenlerin iş tatminini etkilemesinin nedenleri öncelikle iş görenlerin kaliteli çalışma şartlarını yüksek oranda fiziksel rahatlık sağlaması sebebiyle arzulamalarıdır. İkincisi ise çalışma şartlarının, iş görenlerin günlük yaşamını da etkiliyor olmasıdır. Bunun yanı sıra insanların uzun çalışma saatlerine ya da mesailere ihtiyaç duyması ailelerine, arkadaşlarına ve dinlenmeye daha az zaman ayırmalarına neden olacaktır (Öztekin, 2008, s. 24).

Çalışma saatleri çalışma koşullarının önemli bir unsurudur. Çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunan örgütlerde işten ayrılma davranışı azalacağından mühim bir avantaj sağlanacaktır. Söyük, (2007) çalışma saatlerinin daha az olduğu ve çalışanlara alternatif çalışma saatleri sunan örgütlerde iş değiştirme yönelimlerinin azaldığı belirtilmektedir.

2.2.3. İş Tatmini Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, organizasyonun çalışma uyumunu ve verimliliğini, toplumun gelişme ve huzurunu etkilemesi açısından önemli bir yere sahiptir. İş tatmini sonuçları itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsal bir olgudur. Bu nedenle iş tatmini, gerçekleşmesi arzu edilen fakat elde edilmesi çok kolay olmayan bir olgudur. İş tatmininin yüksek olması olumlu çalışma koşullarını sağladığı için yöneticiler tarafından istenilen bir durumdur. Diğer taraftan düşük iş tatmininin hâkim olduğu bir organizasyonda işlerin yolunda gitmediğinin ispatı olarak görülmekte, düşük verimlilik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi sonuçlarla kendini göstermektedir (Kök, 2006, s. 296).

İş tatmini örgütsel bağlılığın hem belirleyicisi hem de bir sonucu olarak görülmektedir. Yapılan çalışmaların birçoğunda örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak iş tatmini gösterilmektedir. Yüksek oranda iş tatmini, devamsızlık, iş gören devir hızı gibi sorunları yok edebilmekte ve performansı olumlu olarak etkilemektedir (Özpehlivan, 2018, s. 46). Schoderberk, Cosier ve Aplin (1991) örgütlerde iş tatmin seviyelerini yükseltmek için birtakım yöntemler kullanmaktadır. İş tatmininin artmasına vesile olan bu çabalar sonucu, yüksek tatmin seviyesine ulaşmış kişilerin performansları da olumlu olarak etkilenecektir.

Çalışanların yüksek iş tatmini elde ederek çalışıyor olması, işletme yönetiminin dolayısıyla da işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesine büyük katkı sağlar. İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş yerinde olumlu davranışlar göstermektedir. Ters

durumda ise tatmin olmayan çalışanlar iş ortamına her an olumsuz tavırlar gösterme eğiliminde bulunabilir. İş doyumsuzluğu; grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların arka planında yer alır (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017, s. 433).

İş tatmini veya işten tatminsizliği durumunu meydana getiren önemli bazı faktörler, motivasyon, performans, devamsızlık, personel devir hızı, fiziksel ve ruhsal sağlık başlıkları altında birleştirilebilir.

Motivasyon: Motivasyon, belirlenen amaca ulaşabilmek için sarf edilen çaba, tatmin olma durumu ise kişinin yaptığı herhangi bir işe karşı hissettiği olumlu ya da olumsuz duyguları kapsamaktadır. Dolayısıyla kişinin işine karşı gösterdiği motivasyon düşük olsa dahi iş tatmini yüksek oranda gerçekleşebilmektedir. Motivasyonu yüksek bir çalışanın iş tatmini düşük olsa bile işinde gösterdiği başarı yüksek olabilir. Bu durumda işinde başarılı olduğu halde çalışan, başka iş teklifleri sunulduğunda işini değiştirme fikrini değerlendirebilir (Şen, 2018, s. 12).

Performans: Yılmaz ve Halıcı (2010) performans, çalışanın işini yapabilmesiyle ilişkilendirilebilen ve yeterli özelliklere sahip olması ve olmaması durumunda artış veya azalış gösteren bir unsurdur. Çalışan yapacağı işi ile ilgili gerekli niteliklere sahip ise performansı artış gösterecek buna bağlı olarak da iş tatmini artış eğilimine geçecektir. Performans ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediğimizde üç görüş meydana gelmektedir. Bunlar; performansın iş tatmine neden olduğu, iş tatminin performansa sebep olduğu ve son olarak da ödülün gerek performansa gerek de iş tatmine neden olduğu görüşüdür.

Birinci görüş, Schermerhorn, Hurt ve Osborn (1994) tatminin performansa neden olduğudur. Tatmin performansın doğrudan artış göstermesini sağlarsa bu durumda yöneticilerin çalışanları memnun etmesi durumunda performansın yükseleceği sonucunun ortaya çıkması beklenirdi. Fakat yapılan araştırmalar da direkt olarak böyle bir yükselme söz konusu olmamıştır. Dolayısıyla da iki kavram arasında bir ilişki olsa da bunun doğrudan olduğu kesin olmamakla beraber tatmin kavramı performansın artış göstermesinde etkisi olan birden fazla unsurdan sadece birisinin olduğu söylenebilir.

İkincisi, Feldman ve Arnold (1986) performansın tatmine neden olduğu görüşüdür. Çalışanlar yüksek performans sergilediklerinde ödüllendirilir bunun çıktısı olarak da yüksek iş tatmini elde ederler. Çalışan ödül alma ya da alamama sonucunun

tamamen kendisinin göstereceği performansa bağlı olduğunu, bu konuda kontrolün kendisinde olduğunu bilir ise ödüle ulaşmak için performansını yükseltmeye gayret eder. Aksi halde eğer verilecek ödüllerde adil davranılmazsa çalışan, çok çalışma ile performans arasında bir ilginin olmadığı sonucuna varabilir.

Üçüncüsü ise, ödülün gerek iş tatmine gerek de performansa yol açtığı görüşüdür. Doğru ve yeterli bir ödüllendirme önem arz etmektedir. Schermerhorn vd. (1994) yeterli ödüllendirme sağlandığında performansın ve iş tatminin de doğal olarak yüksek olması beklenmektedir. Çalışan açısından ödülün derecesi çalışanın performansının da derecesini belirleyecek olan bir faktördür. Bir iş ortamında çalışanların performansları kıyaslandığında daha yüksek çaba gösterenlere büyük ödüllendirme yapıldığında düşük çaba gösterenlere ise küçük ödüllendirme yapıldığında düşük çaba gösteren çalışanlarda iş tatminsizliği ortaya çıkabilir. Ancak çalışma ortamı içerisinde ödüllendirmede adil davranılması ile kendisinin de yüksek çaba gösterdiğinde büyük ödüllere kavuşacağı bilincinde olması, çalışanı yüksek çaba göstermeye motive edecek ve belli bir zaman sonra kendisini yüksek performansa çıkarabilecektir.

İşe Devamsızlık: İş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters bir orantı söz konusudur. Bireyin işine karşı tatmini azaldıkça devamsızlığının da artacağı öngörülür. Çünkü tatminin azalması işe olan bakış açısını olumsuzlaştırarak çalışanın işe gelme isteğini de azaltacaktır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 73).

Sağlık problemleri ile geçerli sebepler ile yapılan devamsızlıklar haricinde, işe karşı beslenen olumsuz bakış açısından dolayı devamsızlıkların sebepleri incelenerek, devamsızlığa sebebiyet veren etmenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar gerek çalışan gerek de işveren için yarar sağlayacaktır. Çalışanların iş memnuniyetsizlikleri azaltılarak devamsızlıkları, işe geç gelmeleri önlenir ya da minimum seviyeye indirilebilir. Aksi durumda çalışan memnuniyeti sağlanamazsa yetişmiş çalışan kaybı işveren için daha fazla maliyet kaybı olarak ortaya çıkabilir. Bu çalışanların işten ayrılmaları yeni ve daha verimli olabilecek elemana sahip olma adına kurum için yarar sağlayabilir (Schermerhorn vd., 1994, s. 204).

Personel Devir Hızı: İşletmelerde çalışanların işe giriş ve işten ayrılmaları anlamında kullanılan personel devir hızı uygun seviyede olduğu durumda örgüt için hareketlilik anlamında fayda sağlayabilir. Ancak devir hızının çok fazla olması işyerindeki çalışma ortamının işleyişini olumsuz etkileyebilecektir. İşten ayrılmaların

yoğun olduğu örgütte kalan çalışanların performans ve motivasyonlarını olumsuz etkileyecektir. Yeni işe başlayanların eski çalışanların bilgi düzeyine ulaşmaları zaman alacağı için işyerindeki üretimin kalitesi azalış gösterebilir. Aynı zamanda işe yeni başlamış olan çalışanlara verilecek eğitim birtakım maliyetlere yol açacaktır. İş tatmini ile personel devir hızı arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Çalışanların iş tatmin düzeyi azaldıkça işyerine bağlılıkları da doğrudan azalacaktır. Bu sebeple iş bırakma olasılıkları da artış gösterecektir (Tınaz, 2005, 13).

Fiziksel ve Ruhsal Sağlık: İş tatmin düzeyinin düşük düşük olması, Türk (2007) çalışanların işlerini değil de bir zorunluluk algısıyla işi yapmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da çeşitli ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar kendini göstermektedir. Baş ağrısı, bulantı, yorgunluk, iştahsızlık gibi rahatsızlıklar belirmektedir.

Fiziksel rahatsızlıklar dışında çalışanlarda kaygı bozuklukları baş gösterebilmekte, bunların devamlılık arz etmesi de ruhsal açıdan olumsuzluklara yol açmaktadır. İş tatminsizliği ile ruhsal rahatsızlık kavramı arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur (Başaran, 1991, s. 207).

Bireyin tatmin olamadığı bir işin temel özelliklerine bakıldığında Başaran (1991) bireyin tatminsizlik yaşadığı işte, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile sağlıklı bir iletişim kuramaması, yaptığı işi sıkıcı bulması, iş için ayrılan zamanı kısıtlı bulması, iş güvensizliği gibi etkenler göz önüne alındığında birtakım belirsizlikler meydana gelmektedir. İş tatminsizliği çalışanda, basit konularda dahi agresif davranışlar sergilemeye, örgüt içerisinde huzursuzluk ortamına ve örgütün her aşamasında olumsuzluklara sebebiyet verebilir.

2.2.4. İş Tatmini ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki

Örgütsel davranışın karanlık tarafı çalışanların iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Eriş ve Arun, 2020b, s. 2766). Bu boyutların en önemlisi ise liderlik diğer bir deyişle toksik liderlik olarak yer almaktadır. Bu tip liderin çalışan sağlığı üzerindeki etkilerini ve çalışan verimliliğini azaltacağından dolayı araştırılması önem arz etmektedir. Toksik liderler genellikle düşük sosyal/duygusal zekâyâ sahiptirler ve ikna etme ve etkilemede etkisizdirler (Furnham ve Taylor, 2004, s. 19).

Karanlık liderlik davranışı gösteren liderlerin kısa vadede başarı elde edebileceği fakat uzun vadede başarısızlığa sebep vereceği ve örgüt içerisinde problemler yaşanmasına sebebiyet vereceği belirtilmektedir (Benson ve Hogan, 2008, s. 12).

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Çağımızda küresel rekabetin en yoğun şekilde yaşanması, yetenekli ve nitelikli işgörenlerin bulunmasını, yetiştirilmesini ve bunun daha da ötesinde onu kaybetmemeyi mecbur kılmaktadır. Bu da iletişimde yaşanan teknolojik devrimler sayesinde çok da kolay sağlanamamaktadır. Şöyle ki işgörenlerin dünyanın her yerindeki fırsatlardan ve imkânlardan teknoloji ve hızlı iletişim sayesinde haberdar olmalarını mümkün kılmakta bu durumda işgörenin iş yerinde devamlılığını zorlaştırmaktadır. Bu gibi durumlarla karşılaşmamak için iş görenlerin, çalıştıkları işletme ile bütünleşmelerini ve kendilerini işlerine adanmalarını destekleyecek yönde tedbirler alınması önemli bir husustur.

2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Tanımı ve Önemi

Günümüz işletmeleri açısından hayati önem arz eden örgütsel özdeşleşme, “kişinin, kendisini ait hissettiği örgüte dair başarı veya başarısızlık durumlarını kendine atfetmesi durumu” olarak açıklanabilir (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013, s. 7). Örgütsel özdeşleşme kavramı ilk olarak 1943’de Edward Tolman tarafından kullanılmıştır (Koyuncu ve Büyükyılmaz, 2020, s. 1193). Aktaş ve Akdemir (2019) örgütsel özdeşleşmeyi, iş görenlerde kişisel değerler ile örgütsel değerlerin birbiriyle uyum göstermesi, birey ve örgüt arasında birliktelik algısının ya da aidiyet bilincinin oluşması, başka bir ifadeyle kişinin kendisini tanımlamasında herhangi bir örgütün üyesiymiş gibi algıladığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Genellikle örgütsel özdeşleşmenin bilişsel boyutta birey ve örgüt değerlerinin uyumu etrafında kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Büyükyılmaz ve Özer, 2021, s. 359).

İş hayatında çevresel faktörler aracılığıyla meydana gelen değişim ve gelişmeler, iş görenlerle işletmeler arasındaki ilişkinin önemini artırmaktadır. Başka bir ifade ile bugün işletmeler çalışanlarından işyerine sevgi ile bağlı olma, sadık olma gibi duygular taşımasını beklemekte ve bunun yanında işyerini kişisel kimlikleri ile özdeşleştirecek şekilde içselleştirmelerini arzu etmekte ve beklemektedir. İşte bu sebeple örgütsel özdeşleşme konusu işletmeler açısından dikkate alınması gereken bir kavram olarak önem kazanmaktadır (İşcan, 2006, s. 161).

Özdeşleşme, işgöreni bütünsel bir anlamda ele alarak kişinin duygularını, düşüncelerini, anlayışını etkileme olarak özetlenebilir. Özdeşleşmenin bütünsel bir kavram olarak ele alınması sosyal kimlik teorisinin ortaya çıkışından günümüze kadar gelmiştir. Tajfel (1978) sosyal kimliği “kişinin bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen kişinin sosyal bağlamının bir parçası” olarak belirtmiştir (Tüzün, 2006, s. 46).

Örgütsel özdeşleşme kişinin benliğini örgüt kimliği açısından tanımlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel kimlik özellikleri gösterilebilir (Haslam, Postmes ve Ellemers, 2003, s. 359). Örgütsel kimlik ile duygusal olarak özdeşleşen bireyler, örgütsel kimliği destekleyici ya da tehdit edici durumlarda harekete geçme niyeti sergilerler (Gioia ve Thomas, 1996, s. 395).

Örgütsel kimlik, çalışan ve örgüt arasında psikolojik bir bağ yaratır, koordinasyona imkân sağlar. Kimlik, çalışanlarda kişiler arası güven ve iş birliği duygusunu artırarak örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri için motivasyon sağlar (Tüzün, 2006, s. 1015).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili tanımların birleşme noktası, çalışanların örgüt üyeliklerini benlikleriyle bilişsel veya duygusal anlamda ilişkilendirmesini işaret etmesidir. Bazı durumlarda her iki algının da gerçekleştiği belirtilmektedir (İşcan, 2006, s. 162).

Özdeşleşmenin önemini incelendiğinde, kişilerin herhangi bir gruba adanmışlık, bağlanma gibi pek çok toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması olarak belirtilmektedir. Örgütler insanların hayatına anlam katmaktadır. Dolayısıyla, özdeşleşme bireyin bilincini, duygu ve davranışlarını etkilemekte bireyin bir bütün olarak ihtiyaçlarına hitap etmektedir. Üyeler kendilerini çekiciliği olan örgütsel kimlikle bağdaştırdıklarında hem kendilerini daha pozitif değerlendirmekte hem de öz güven duyguları gelişmektedir. Örgüt üyeleri örgütlerinin yeterlilik, güç, yararlılık, erdem ve etik değerler gibi özelliklerle beslendiğini düşündüklerinde, yüksek ihtimalle örgütsel kimliği çekici bulacaklardır. Bu özelliklere sahip bir örgüt üyelerinin öz güven duygusunu artıracaktır çünkü böylesi örgütlerde üyeler kendilerini bu pozitif özelliklerle donatılmış görmekte ve kendilerini sevme dereceleri artmaktadır (Şahin, 2014, s. 47).

Wan-Huggins, Riordan ve Griffeth (1998) çalışmalarında özdeşleşme bireyin gruba ilişkisini kuvvetlendirmekte ve bireyin davranışlarını etkileyen kolektif baskıyı

hafifletmekte olduğunu belirtmektedirler. Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme bireyin aidiyet, istikrar ve güvenlik hislerini olumlu etkilemekte ve örgüte aidiyet duygusunu artırmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan faktörler; kişiler arası gayri resmi gruplar ve ilişkiler, iş tatmini, bireysel imaj ve örgütsel imaj, bireysel değerler, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve birey-örgüt uyumu başlıkları altında incelenecektir.

2.3.2.1. Kişiler Arası Gayri Resmi Gruplar ve İlişkiler

Gayri resmi gruplar, resmi gruplar tarafından tatmin edilmeyen ihtiyaçlar, resmi gruba karşı ortak bir düşünceye sahip olma gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkarlar. Bir örgütte var olan, kişiler arası yakın ilişkilerin yararları; işlerin yapılmasındaki etkinlik, denetim yükünü hafifletme, yönetici zayıflığını giderme, iş tatmini ve istikrar sağlama, üyeler için uygun bir iletişim kanalı oluşturma, duygusal açıdan emniyet kemeri olma ve denetim unsuru olma biçimlerinde gerçekleşmektedir (Kalmaz, 2018, s. 57).

Birey grup tarafından tanımlanmış hareket etme, davranma ve hissetme yollarını öğrenir. Bunların pek çoğunu öylesine öğrenir ki, kişiliğinin bir parçası haline getirir. Grup değerlerinin bireyde yapılanma işlemine sosyalizasyon adı verilmektedir. Toplumsal açıdan sosyalizasyon kültürünün aktarılma ve bireyin yaşamın organize edilmiş tarzına uydurulma yoludur. Sosyalizasyon, biyolojik organizmayı insanlaştırır ve kimliği olan, düzenli davranabilen, disipline olabilen, idealler, değerler ve isteklerle donanan bir ‘ben’ e dönüştürür. Özetle, sosyalizasyon bireylerin toplum ve gruplara az çok etkin bir şekilde katılımını mümkün kılan bilgi, yetenek, hüner ve yönelimleri elde etme ve öğrenme sürecidir (Ulusoy, 2011, s. 347).

2.3.2.2. İş Tatmini

Robbins ve Judge (2013) iş tatminini yakalamış bir iş gören, örgütü ile ilgili yapıcı hisler taşır iken, iş tatminini yakalayamamış bir iş gören ise, örgütü ile ilgili yıkıcı hisler taşımaktadır. İş tatmin düzeyi ile ilgili olan “işe sarılma” iş görenlerin psikolojik olarak işleri ile özdeşleşme düzeylerini belirlemektedir. Yüksek düzeyde işe sarılan iş görenler, kendilerini yaptıkları işle yüksek düzeyde özdeşleştirirler ve nasıl bir iş ortaya koyduklarını yüksek düzeyde dikkate alırlar.

Van Dick vd. (2006) çalışmasında bireyin amaçlarına ulaşmasında, örgütün buna katkısı ile ilgili duyulan tatmin ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki var olduğunu belirtmiştir. Tatmin duygusunun da örgütün bir bireyin kişisel hedeflerine uygun bir şekilde katkıda bulunmasına bağlı olduğunu açıklamaktadır. Mael ve Ashforth (1992) Örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşen birey, ihtiyaçlarının büyük çoğunluğu karşılandığı için daha yüksek düzeylerde iş tatmini yaşadığını belirtmektedir.

2.3.2.3. Bireysel İmaj ve Örgütsel İmaj

Bireysel imaj ile örgütsel imajın uyum içinde olması, özellikle de kurumun dışsal imajının örgüt dışı üyeler tarafından takdir ediliyor olması, bireyin örgüt ile özdeşleşmesini olumlu yönde etkileyen, özdeşleşmenin artmasını sağlayan bir faktördür. Örgütsel imaj güçlü ve takdir edilen özelliklere sahip ise bir nevi artık o örgütte çalışanın bireysel imajı olarak algılandığı için, çalışanın örgütsel özdeşleşmesi de artacaktır (Kalmaz, 2018, s. 60).

2.3.2.4. Bireysel Değerler

Johnson ve Morgeson (2005) bireysel değerler, bireyin kişiliği ile yakından ilişkilidir. Dışa dönük insanlar gruplar içerisinde çalışmaktan keyif alırlar ve diğer insanların varlığından hoşnut olurlar. Dışadönüklük duygusal ve bilişsel özdeşleşme için bir adaylık durumudur. Nevrotiklik ya da duygusal dengesizlik ise, bir bireyin endişe ve güvensizlik hislerini yaşamaya yönelik eğilim derecesi ile ilişkilidir.

Yüksek derecede nevroitiklik yaşayan kişiler, kendilerinden emin hissetmezler ve sosyal durumlardaki davranışları ile ilgili sıklıkla kaygılanırlar. Sosyal özdeşleşme bu tarzdaki kişilere güven hissi verebileceği için, bu kişiler bilişsel anlamda özdeşleşme yaşayabilirler. Ancak nevroitiklik, duygusal özdeşleşme ile negatif yönde ilişkilidir çünkü kendilerinin gruba uymadıklarını ya da diğer grup üyeleri tarafından tam olarak kabul edilmediklerini düşünürler (Johnson ve Morgeson, 2005, s. 3).

2.3.2.5. Örgütsel Güven

Örgütsel güven duygusu örgütsel özdeşleşme kavramının en önemli öncüllerinden birisidir. Han (2010) çalışmasında; güven süreci özdeşleşmeyi etkilemekte olup örgütüne güvenmeyen bir çalışan örgütü ile özdeşleşemez. Güven duygusunun olumlu olmasının sonucunda özdeşleşme artmaktadır. Güven duygusunun olumsuz olmasının sonucunda ise özdeşleşme azalmaktadır. Hem yönetim hem de

çalışanlar, çalışma ortamındaki güvene değer vermektedir şeklinde konunun önemine vurgu yapmaktadır.

Güven gelecek ile ilgili belirsizlik kaygısını azaltır ve fırsatçı davranışları sürekli engelleme gayreti içinde olma gereksinimini azaltır. Pürüzsüz ve uyumlu bir örgütsel süreç sağlar ve uzlaşmazlıkları ortadan kaldırır, bürokratik çalışanı izleme yapılarını azaltır (Kalmaz, 2018, s. 63).

İşgörenler, yönetime kendilerine iyi ödeme yapılacağı ve iyi çalışma koşullarının sağlanacağı ile ilgili güvenmek isterler. Ayrıca, kendilerine de güvenilmesini isterler ve genellikle bu davranışı takdir ederler. Kendilerine sorumluluk verildiğinde ve izleme azaltıldığında, çalışan olarak ve insan olarak değer verilmiş hissederler (Pembroke, 2008, s. 39-40). Çalışmadan da anlaşılacağı üzere, bir örgütte örgütsel güven var ise örgütsel özdeşleşme de kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

2.3.2.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılıkta, Robbins ve Judge (2013) araştırmalarında bir çalışan kendisini belirli bir örgüt ve o örgüte ait amaçlar ile bütünleştirir ve o örgütün üyesi olarak yer almak ister. Bir örgütte kalmanın algılanan ekonomik değeri zorunlu bağlılıktır. Ahlaki ya da etik sebeplerden ötürü örgütte kalma zorunluluğu minnet bağlılığı olduğunu ifade etmişlerdir.

Meyer vd. (2012) araştırmalar, duygusal bağlılığın iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha güçlü bir şekilde bağlı olduğunu, zorunlu bağlılık ve minnet bağlılığının ise bu davranışlar ile ilişkisiz ya da negatif ilişkili olduğunu belirtmektedir.

2.3.2.7. Birey – Örgüt Uyumu

Bir örgüt içinde yer alan sosyo-psikolojik unsurlardan biri de örgüt üyelerinin algıladıkları birey-örgüt değer uyumu olgusudur. Birey-örgüt uyumunun sağlandığı örgütlerde, örgütsel özdeşleşme de gerçekleşmektedir.

Lauver ve Kristof–Brown (2001) Birey-örgüt uyumu bireylerin kariyer bağlılıkları, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve kariyer başarıları ile pozitif yönde ilişkilidir; işten ayrılma niyeti ile ilgili davranışlar ile de negatif yönde ilişkilidir. Bu uyumluluk yetkinlikleri, işleri, örgütleri ve grup çalışma arkadaşları ile olan uyumu kapsamaktadır. Yapılmış olan bir çalışmada; iş görenlerin iş ve örgüt ile olan uyumları

ile ilgili algılarının; iş tatmini üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Ashforth, Harrison ve Corley (2008) örgütsel özdeşleşmenin örgütler açısından her geçen gün önemini arttıran bir kavram haline geldiğini ve örgütsel özdeşleşmenin iş birliği, katılım, örgüt lehine karar verme, içsel motivasyon, iş performansı, eşgüdümlü eylem, işten ayrılma niyeti, iş doyumu, işe uyum gibi pek çok unsurla pozitif veya negatif yönde ilişkili olan bir kavram olduğunu çalışmasında belirtmiştir.

Miller vd. (2000) çalışmasında işgörenlerin örgütleriyle bütünleştiği düzeyde örgütlerinin değer ve hedeflerini kabullenir, bunlara uygun olarak hareket etme davranışı sergilerler. Dolayısıyla örgüt içerisinde denetimsizlik ortamında dahi alınacak kararların örgüt çıkarları doğrultusunda alınma olasılığının yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) örgütsel özdeşleşme, bireylerin iş performanslarında artış göstererek; koordinasyon ve denetleme maliyetlerinin azalmasına yol açacaktır. Van Dick vd. (2004) örgütleriyle özdeşleşen işgörenlerin, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelmekte olduğunu ve örgüt menfaatleri doğrultusunda çaba sarf edeceklerini belirtmektedir.

Demirci (2010) örgütsel özdeşleşmenin çalışan ile grup arasındaki sonuçları günümüz örgütleri için önem arz eden bir faktör olduğunu ifade etmiş örgütte sadık ve mutlu çalışanın olması, çalışan devir hızının düşük olması, çalışan ve grubun mutlu olması örgütle özdeşleşmenin var olduğunun net göstergesi olduğunu belirtmektedir.

Biçim (2019) örgütün finansal açıdan güçlü olmasını çalışanın örgütün kararlarına katılması sonucu bundan mutluluk ve memnuniyet duymasını örgütsel özdeşleşmenin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel özdeşleşme için yapılan bazı araştırmaların sonuçları şu şekildedir. Örgütsel özdeşleşme örgüte birçok destek sağlayan davranışların sonucudur. Bunlara örnek olarak; işten ayrılma niyeti, performans ve üretkenlik, yaratıcılık ve yenilik birey ve örgüt uyumu, vatandaşlık davranışı, iş birliği davranışı verilebilir (Dirin, 2014, s. 69-70).

Sen ve Bhattacharya (2001) güçlü bir örgütsel özdeşleşme, örgüt içerisindeki iletişim, etkileşim ve güveni artırıp örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır.

Kısacası örgütle özdeşleşen çalışanlar örgütün varlığının sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Yani örgüt ile özdeşleşen çalışanların örgütte varlığı aynı zamanda örgütünde varlığına neden olur. Bu ilişki ile iki faktör ortaya çıkar. Birinci faktör çalışanlar arası dinamikler güçlü bir özdeşleşmeyi ve çalışanlar arasında artan bir iş birliğine neden olur. İkinci faktörde çalışan ile çalışma grubu arasında örgüt için olumlu katkılar sağlar. Örgütte olan sosyal güvenin artması güçlü bir özdeşleşmenin sonucudur. Örgütsel özdeşleşmeler hem örgüt hem de çalışanlar açısından yapıcı sonuçlar ortaya çıkarır (Kaplan, 2018, s. 163).

2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Toksik Liderlik İlişkisi

Toksik liderliğin genel olarak örgütsel özdeşleşmeyi azalttığı söylenebilir (Yalçınsoy ve Işık, 2018, s. 1024). Her kademedeki lider ya da yöneticilerin toksik liderlik davranışı sergileyebileceği düşünülebilir. Örgüt içerisinde denetim mekanizması kurularak alt ve orta kademe yöneticiler için yanlış tutum ve davranışlar, yaptırımlar uygulanarak önlenir. Üst yönetim bağlamında ise örgütten bağımsız kuruluşlar tarafından denetimler yapılarak toksik tutum ve davranışlar için çeşitli yaptırımlar uygulanabilir.

Çalışanların örgüt ile kendisini özdeşleştirmesi önemli hususlar arasındadır. Bu özdeşleşmenin olmaması çalışanları psikolojik anlamda etkileyecektir. Bu olumsuz etki çalışanların kuruma karşı verimlilik düzeyinde azalışa sebep olacaktır. Bu anlamda örgütsel bağlılık, çalışanın kendi çıkarlarını bir tarafa bırakarak örgüt menfaatlerini gözetme doğrultusunda gelişen bir davranış ve duygu şekli olarak nitelendirilebilir (Bozkurt ve Yurt, 2013, s. 126).

Algılanan lider desteğinin artış göstermesi örgütsel özdeşleşme seviyesini doğrudan artıracaktır. Liderlerin bu hususta örgütler için temsilcilik görevini yerine getirdikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Sosyal etkileşim kuramı doğrultusunda liderlerinin desteğini hisseden çalışanlar örgüte karşı olumlu davranış ve duygular besleyecektir. Bunun sonucunda da örgüte bağlılık ve özdeşleşme düzeyi artış gösterecektir (Casper vd., 2011, s. 648).

2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, mevcut iş ve meslektan ayrılarak yeni iş ve meslek alanlarında kariyer arayışı olarak açıklanabilir (Çekmecelioglu, 2014, s. 26). İşten ayrılma niyeti, çalışanlar tarafından birçok etmenin sistematik olarak değerlendirildiği ve çalışanları psikolojik olarak etkisi altına alabilen bir süreçtir (Uslu ve Aktaş, 2017, s. 143).

2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı Tanımı ve Önemi

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut yapmakta oldukları işten memnuniyetsizlik duymaları halinde sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylem olarak tanımlanabilir. İşten ayrılma niyeti literatürde, çalışanların üyesi oldukları örgütten bilinçli bir şekilde ayrılma davranışını sergilemek olarak yer almaktadır (Uslu ve Aktaş, 2017).

İş görenin işten ayrılma niyeti, örgütün bütün faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti örgütler tarafından olumsuz değerlendirilen davranışlar toplamının son aşaması ve istenmeyen bir durum olarak nitelendirilir. İş görenlerin karşılaşacağı olumsuz durum, sürekli hale geldiğinde işten ayrılma niyeti kaçınılmaz bir hal almaktadır (Dirican, 2015, s. 57).

İşten ayrılma niyeti; çalışanların mevcut çalışma imkânlarından memnuniyetsizlik duyduklarında ortaya çıkan bir davranış olarak görülür. İşten ayrılma niyeti çalışanın sadece mevcut iş yerinden ayrılık kararı alması olarak değerlendirilmemelidir. Çalışanın mevcut işinden ayrılma fikri, farklı iş olanakları araması işten ayrılma sürecini etkileyen unsurlardandır (Güres, 2015, s. 33).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın isteyerek ve bilinçli bir şekilde çalıştığı örgütünü terk etme isteğidir. İşten ayrılma isteği sürecinde ilk olarak çalışan mevcut işiyle ilgili durumları değerlendirmekte ve değerlendirmenin olumsuz olması halinde işine karşı uygunsuz, örgütüne karşı ise isteksiz davranışlar ortaya koyabilmektedir. Bu sürecin uzaması durumunda ise, çalışan fiili olarak işinde ayrılabilir (Büyükyılmaz ve Biçer, 2018, s. 31).

Dolayısıyla, işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti birbirleriyle çok sıkı bağlantılıdır. Daha önce yapılan organizasyona bağlılık oranının yüksek olmasının nedenlerini açıklayan araştırmalarda, organizasyona bağlılık oranının yüksek olması,

işten ayrılma ve/veya işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediğini göstermektedir (Er, 2016, s. 37). Aslında işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti ayrı ayrı incelenir, ama işten ayrılma niyeti, işten ayrılma üzerinde idrak edilebilen en son bağlantılı etkidir ve gerçek işten ayrılma, ölçülebilen işten ayrılma niyeti arttıkça artmaktadır (Chang, 1999, s. 1260-1261). Bu sebeple çalışmada ölçülebilen işten ayrılma niyeti ele alınacaktır.

Aslan ve Etyemez (2015) çalışanın kendi isteği ile işten ayrılması gönüllü olarak işten ayrılma, çalışanın işten ayrılmasına yönetim tarafından karar verilmesi ise zorunlu olarak işten ayrılma kavramı olarak ifade etmektedir. Üzüm (2017) gönüllü olarak işten ayrılma davranışını motivasyon unsurları ile, zorunlu işten ayrılma davranışını ise performans unsurları ile ilişkilendirilir.

Süreklilik/devamlılık faktörü incelendiğinde bu faktör gerek çalışanlar gerekse örgütler için önemlidir. Ancak günümüzde örgüt yapıları ele alındığında çevresel faktörlerle birlikte farklılık göstermektedir. Buna göre, örgütlerdeki işgücü devrinin artış gösterdiği, örgütlerin yaşam sürelerinin ise giderek azaldığı belirtilmektedir. Bu bakımdan, örgütler açısından çalışanlarının işten ayrılmasını önlemesi temel öncelikler arasında yer almaktadır (Türker, 2013, s. 67).

Örgütlerde yoğun tempolu iş dönemlerinde çalışanların işten ayrılma davranışı göstermeleri örgüt faaliyetlerinde aksamalara sebebiyet vermektedir. Bu durum da mevcut diğer çalışanlara fazla iş yükü binmesine ve hizmet, üretim kalitesi açısından olumsuzluk yaratacaktır. Çalışanın işten ayrılma davranışıyla beraber yerine gelecek olan bir çalışan örgüt için de maliyet yaratacaktır (Çağlar, 2018, s. 37).

2.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetini çeşitli etkenler ortaya çıkarmaktadır. Bu etkenler kişisel faktörler, örgütten kaynaklanan nedenler veya çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir. İşten ayrılma niyetinin öncülleri birçok farklı açıdan incelenmiştir.

2.4.2.1. Demografik ve Kişisel Faktörler

Yaş: Birçok araştırma işten ayrılma niyeti ile yaş faktörü arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu varsaymaktadır (Diktaş, 2018, s. 61). Genç çalışanlar kariyerlerinde geçiş aşamasında bulduklarından dolayı farklı kariyer olanaklarından faydalanma ve kendi yeteneklerini belirlemeye çalıştıklarından dolayı mevcut işlerinden ayrılıp farklı iş arayışlarına girebilirler (Silverberg, 2008, s. 34). Bununla birlikte, yaşlı

çalışanlara göre genç çalışanların daha fazla beklenti içerisinde olmaları, sabırsız özellikler göstermeleri ve sosyal hayatlarına zaman ayırmak istemeleri işten ayrılma niyetine sebep olabilir (Met ve Sarıoğlan, 2010, s. 204).

Cinsiyet: İş tatmini literatürü incelendiğinde genel olarak kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla iş tatmini davranışı sergilediğini göstermektedir. Yapılan incelemede, memnun olma seviyesi düşük olan kadın çalışanların işten ayrılma olasılıklarının erkeklerden fazla olduğunu işaret etmektedir. Çünkü bir evin temel geçim kaynağını erkeklerin şekillendirdiği düşünülmektedir (Kosteas, 2011, s. 178). Bireyin cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaşı gibi çeşitli etkenler bireylerin içinde bulunduğu duruma etki etmektedir (Varışlı, 2019, s. 68).

Görev Süresi: Yapılan çalışmalar görev süresi ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu işaret etmektedir (Diktaş, 2018, s. 61). Çalışma hayatı henüz kısa olan genç çalışanların işten ayrılma oranları daha yüksektir. Uzun vadeli ve yaşça daha olgun çalışanların çalışma istikrarı ise daha yüksektir (Silverberg, 2008, s. 34). Bunların sonucu olarak da genel olarak örgütte uzun yıllardır çalışanlar, yeni çalışma hayatına başlayanlara göre daha az işten ayrılma davranışı sergilemektedir (Ucho, Mkavga ve Onyishi, 2012, s. 380).

Statü: Bir çalışanın işten ayrılma davranışı göstermesi örgüt içerisinde çalışanın kendi statüsünü değerlendirmesi ile ilişkilendirilebilir. Çalışanın düşük statü algısına sahip olması işten ayrılma durumunu artıracaktır (Silverberg, 2008, s. 34).

2.4.2.2.Örgütsel Faktörler

Bir örgütte yönetsel uygulamalar kaynaklı ortaya çıkan sorunlar, çalışanların işten çıkarılmasına ya da gönüllü olarak işten ayrılmalarına sebep olabilir. Literatür gözden geçirildiğinde işten ayrılma niyetinin tetikleyicisi olan pek çok unsurun olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birkaçı çalışmamızda ele alınmıştır.

İş tatmini: Porter ve Steers (1973) örgütsel faaliyetler içerisinde en önemli kavramın iş tatmini olduğunu savunmaktadır. İş tatminini “bir bireyin beklentilerinin karşılanma düzeyi” olarak açıklamaktadır. Çalışanların örgütten ücret, kariyer planlaması, yönetim tarzı, iş ortamı, iş arkadaşları, işin gereklilikleri gibi taleplerinin karşılanıyor olması iş tatminini yükseltmekte ve iş gören devir oranını etkilemektedir. Bununla beraber yönetimin çalışanlarına verdikleri sözlerin yerine getirilmemesi,

psikolojik çöküntü olarak açıklanan psikolojik sözleşmenin ihlali işten ayrılma niyetinin bir göstergesi olarak görülmektedir (Alper, 2020, s. 55).

Ücret: Ücret memnuniyeti gerek çalışanlar gerek işverenler açısından önemli bir husustur. Çalışanlar açısından ücret ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak açısından yüksek önem arz etmektedir. Çalışanların ücretlerinden memnuniyet duyması onların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyecektir. Birçok örgüt için çalışanın işten ayrılması, diğer tüm faktörler dışında zaman ve para ile yakından ilişkili olmasından dolayı endişe içeren bir etmendir (Singh ve Loncar, 2010, s. 470).

Çalışanın yaşam standardının yüksek olabilmesinde ücretin önemli bir yeri vardır. Aldığı ücret hayatını devam ettirmesine olanak sağlayacak düzeyde değilse ya da sosyal ihtiyaçlarını karşılaması açısından kısıtlı kalıyorsa kişi işten ayrılma davranışı gösterebilir. Hayat standartlarını daha rahat karşılayabilecek bir ücretin olduğu alternatif iş arayışlarını değerlendirebilir (Diktaş, 2018, s. 63).

Stres: Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen stres yöneticiler açısından önem arz eden bir konudur. Strese neden olan etkenler çalışanın örgütten ayrılmasını tetikleyecektir. İş güvenliği, işin sürekliliği ve prosedürlerin uygulanmasında adalet olmaması çalışanların memnuniyetini etkilemekte, strese girmelerine yol açmakta ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Çalışanlar ekonomik açılardan kendilerini güvende hissetmediklerinde strese girebilir ve birtakım finansal sebeplerle örgütten ayrılma davranışı gösterebilirler. Başka bir ifadeyle çalışanın örgütteki rolünün ne olduğunu bilmemesi de çalışanın stres faktörüyle karşılaşmasına sebebiyet verecektir (Qureshi vd., 2013, s. 765).

İş Yükü: Bir çalışan fazla iş yüküne sahip olduğu algısına sahipse işten ayrılmaya da yatkın olacaktır. Örgütlerdeki çalışan eksikliği, dönemsel iş yoğunlukları ya da örgütün çalışanlarını mali sebeplerle işten çıkarması mevcut çalışanların iş yükü anlamında zorlanması anlamında önemlidir (Uysal vd., 2015, s. 942).

2.4.2.3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörlerin başında, iş yerlerinde var olan sendikalar ve iş algısı bulunmaktadır. Sendikaların varlığının işten ayrılma niyetini negatif anlamda yönde etkilediği öne sürülmüştür. Çalışanın alternatif iş olanakları bulmasının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır. İşsizlik oranının

yüksek olması ise işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir (Alper, 2020, s. 54).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere “ekonomik durum, istihdam algısı, işsizlik oranı, mevsimlik işler, farklı iş kollarına geçiş vb. gibi kavramlar” örnek gösterilebilir (Terzi, 2020, s. 9). Belirtilen işten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörlerin önemine göre, her örgüt kendi önceliklerini belirleyerek buna göre alternatifler hazırlayarak tedbirlerini alması gerekmektedir (Belja, 2019, s. 218).

2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin temel çıktısı işten ayrılma davranışı gösterilmesidir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetinin işletme, çalışan ve genel ekonomi açısından sonuçları olduğu görülmektedir. İşletme açısından yeni çalışan bulma, eğitim, iş kazaları gibi durumlar maliyet oluşturmaktadır. Bunlar da genel ekonomiye üretim ve iş kaybı olarak yansımaktadır. Çalışan için ise ücret dengesizliği, yeni işle ilgili eğitim sürecindeki zorluklar, yeni bir iş ortamına uyum sağlama ile ilgili problemler ve çeşitli ailevi sorunlar şeklinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu süreçlerin hepsinin bileşiminde günün sonunda genel ekonomiyi negatif yönde etkileyecektir (İtişgen, 2019, s. 59).

Örgütler, nitelikli ve örgütü yakından tanıyan çalışanlarının işten ayrılma davranışı göstermelerini istememektedir. Bu nedenle örgütler için bazı çalışanlar diğerlerine göre daha önemli konumda olabilir. Bu nitelikli çalışanların verimlilikleri, hızları ve yaptıkları işlerin kalitesi daha farklı olduğundan günümüzde insana biçilen değer artış göstermesi ile tüm bu kavramlar daha önemli bir hal almaya başlamıştır (Kaya, 2019, s. 50).

Örgütler personellerden bekledikleri verimi alamamaları durumunda yaptıkları yatırımın karşılıksız olduğu yorumunu yapacaktır. İşten ayrılma niyetinin artmasıyla birlikte, performans, özdeşleşme, işe bağlılık, iş tatmini gibi kavramlarda da azalış ortaya çıkacaktır. Bu çerçevede işten ayrılma niyetinin hem kişisel hem örgütsel açıdan meydana getireceği olumsuzluk yadsınamayacak durumdadır. Örgüt açısından; işten ayrılan çalışanın yerini doldurabilmek geçen süre ve devamında yeni çalışanın yerleştirilmesi, eğitimi, oryantasyon süreci örgüt için olumsuzluk yaratmaktadır. Yeni çalışanın tam anlamıyla performansa ulaşabilmesi ve bu süre zarfında meydana gelebilecek aksamlar da örgüt açısından istenmeyen durumlar arasında yer almaktadır

(Erdur, 2019, s. 44). Dolayısıyla, örgütteki çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacak veya engelleyecek her türlü girişim çalışan devir hızının azalmasına neden olacak ve örgütün performansına katkı sağlayacaktır (Büyükyılmaz, Vargün ve Uygurtürk, 2020, s. 109).

2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki

Toksik liderlik, çalışanların huzurunu bozan ve motivasyon azaltıcı bir liderlik çeşididir. Bu bağlamda toksik liderlik, yöneticilik anlamında yetersiz ve verimsiz olan, yoğun iş temposunda çalışarak etkili bir yöneticilik sağlayamayan lider tipinden ayrı düşünülmelidir. Toksik liderler kendisi dışında yer alan kişilere karşı bilinçli şekilde zarar verme özelliği göstermektedirler. Toksik liderlik, çalışan psikolojisine olumsuz etki ederek doğrudan iş veriminin azalmasına ortam hazırlamaktadır. Bunun sonucu olarak da işten ayrılma davranışı kaçınılmaz olmaktadır (Güzelyurt, 2020, s. 1).

Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelediğimizde bu liderlik tarzının işten ayrılma niyetini arttırdığına dair sonuçları ortaya koymaktadır. Maitlis ve Özçelik (2004) yaptıkları çalışmada örgütsel kararların alınmasında toksik davranışların etkisini incelemiş ve bu davranışların negatif etkilerine ulaşmışlardır. Bu olumsuz sonuç karşısında da çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Unur ve Pekerşen (2017) iş stresi ile toksik davranışların bir araya gelmesi ile işten ayrılma niyetinin etkili olabileceği yorumuna ulaşmıştır. Yalçınsoy ve Işık (2018) yaptıkları bir araştırmada toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiye ulaşmıştır. Ayrıca, toksik liderliğin bazı boyutlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiler yarattığı bazı boyutlarda ise herhangi bir etkinin söz konusunu olmadığı belirtilmiştir. Taş vd., (2019) yaptığı çalışmada toksik liderlik davranışları ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemektedir. Hassas ve kırılabilir yapıya sahip çalışanlar bu toksik davranışlardan çok daha fazla etkilenerek ayrılma davranışı göstermektedir.

2.5. PERFORMANS ALGISI

Performans, kişinin bağlı olduğu örgütün hedeflediği amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını gösteren bir olgudur. Performans kavramı, görev kapsamı içinde standartları gerçekleştirebilecek biçimde görevin yerine getirilmesi ve amaca ulaşma doğrultusunda ortaya koyulan hizmet ya da emektir (Helvacı, 2002, s. 156). Performans

algısı ise kişilerin öz değerlendirmelerine dayanan bireysel performans şeklinde de açıklanabilir (Aktaş ve Şimşek, 2014, s. 31).

2.5.1. Performans Algısı Kavramı Tanımı ve Önemi

Performans kelimesinin TDK sözlüğünde karşılığı “başarım” olarak gösterilmektedir. Performans İngilizceden dilimize yerleşerek başarma, yapabilme, gerçekleştirme gibi çeşitli anlamları ifade etmektedir (TDK, 2021). Performans kavramı iş çıktıları, stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla sıkı bir ilişki içindedir (Öztürk, 2006, s. 12). Performans algısı ise çalışanların hissettiği performanslarının yine kendileri tarafından değerlendirmeye alınmasıdır. Diğer bir tabirle, çalışanın kendi kendini değerlendirmesi veya kısaca çalışanın öz değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktaş ve Akdemir, 2019, s. 316).

Yöneticiler işletme performanslarının süreklilik gösterebilmesi için emek harcamaktadırlar. Bu nedenle yöneticiler işletme performansı hakkında devamlı olarak düşünmekte ve işletme hedefleri doğrultusunda performans kavramını ele almaktadır. Bahsi edilen hedeflerde temelinde yöneticilerin performans algıları yer almaktadır. Olağan bir süreçte performans değerlendirilmesi esnasında yöneticinin işletme performansı algısında olumsuz bir durum ortaya çıktığında değerlendirme süreci olağan durumun dışına sapmaktadır. Bu sebeple temel görevi işletmenin performansını arttırmak olan yönetici, çevresinde gelişen her türlü olumlu veya olumsuz tüm faaliyetlere karşı dikkatli olmalıdır. İşletme performansına yönelik algısını esnek, sürekli ve yenilikçi bir anlayış içerisinde ele almalıdır (Örgün, vd, 2018, s. 195).

Çalışanların performansı, genel olarak iş yerlerinde sergiledikleri tutum ve davranışları ile ilişkilendirilebilir. Çalışanların örgütlerine karşı belirttikleri olumlu veya olumsuz söylemler, yapılan faaliyetler çalışanların performans düzeyini belirlemeye yardımcı olan araçlardır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s. 96). İş performansı, çalışanlar tarafından işletmelerin amaçlarına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan nicel ve nitel değerler ile başlangıç hedefleri arasındaki farkı tanımlamaktadır. Farkın olumlu olması performansın yüksek ve olumsuz olması ise düşük olduğunu göstermektedir (Çetin, Arslan ve Büyükyılmaz, 2021, s. 23).

Çalışanların üst düzey performans sergilemeleri, onların hangi durum ve şartlarda daha iyi ve daha verimli çalıştıklarının anlaşılmasına, çalışanlara bu ortamların sağlanmasına, daha iyi performansa yol açan örgütsel davranışların desteklenmesi ve

bunların yaygınlaştırılmasıyla bağlantılıdır. Örgütün bireyin kendi ihtiyaç ve istekleriyle ilgilendiğini düşünen çalışanların yüksek performans sergiledikleri görülmektedir (Kılınç ve Paksoy, 2017, s. 152).

İnsan kaynağı performansının belirlenmesi ve geliştirilmesi, örgütler açısından rekabet avantajı yaratmada ve örgütsel hedeflere ulaşmada en önemli unsurlardan birisidir. Bireysel performans, örgütün başarısını ve verimliliğini doğrudan etkilediğinden yöneticilerin ilgilendiği konuların başında yer almaktadır. Bireysel performansın düşüklüğü ya da yüksekliği örgütlerin verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Özkan, 2018, s. 60).

2.5.2. Performans Algısını Etkileyen Faktörler

Örgüt bireylerinin performansı çeşitli değişkenler tarafından etkilenmeye ve değişime açıktır. Fakat değişmeyen nokta bireysel beklentiler ve örgütsel amaçlar sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201). Bir çalışandan yüksek verimlilik bekleniyorsa kendisine uygun bir iş kolunda yer alması gerekmektedir. Çalışanların işe göre değil, çalışana göre iş kuralına göre hareket edilmesi çalışan performansının artırılması adına önemli bir konudur (Ertürk, 2009, s. 147).

Elnaga ve Imran (2013) çalışanların örgüt saygınlığına olumlu ya da olumsuz olarak etkileri bulunmaktadır. Performans davranışını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Aşağıda belli başlı faktörler ele alınmıştır.

2.5.2.1. Motivasyon

Motivasyon, kişilerin umutlarını, korkularını, ihtiyaçlarını, düşüncelerini kısacası kişileri harekete geçiren ve bu hareketlerin yönünü tayin eden bir güç olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2019, s. 106). Bir işin ortaya koyulabilmesi için işi yapacak kişinin işi sahiplenmesi ve emek harcaması gerekmektedir. Bireyin motivasyon düzeyi de bu emeğin gerçekleştirilmesini sağlar (Fındıkçı, 2006, s. 373). Bireyin kendi isteği ile hareket edip yeterli olma, kavrama ve bilme ihtiyacı için harekete geçmesi içsel motivasyondur. Dışsal motivasyon kavramı ise bireyin dışarıdan gelen ödül, ceza gibi dış uyarımlar tarafından görevini yerine getirmesidir. Dışsal motivasyona örnek olarak övünç duymak ya da düşük not almamak için çaba göstermek örnek verilebilir (Akbaba 2006, s. 345).

Bireylerin motivasyon düzeylerinin artması için kendi kendilerine yapabilecekleri çözümler bulunduğu gibi, yöneticilerin de iş gören motivasyonunu artırmak amacıyla yapabilecekleri çözümler bulunmaktadır. İş görenler, duygusal zekâ yeteneklerini kullanarak kendi motivasyon düzeylerini artırabilirler. Kendi duygularını düzenleme veya ruh halini düzenleme gibi yetenekler sayesinde yüksek motivasyon sağlanması, daha iyi bir performans sonucuna ulaşılmasını sağlayabilir. Ruhsal ya da fiziksel sağlık da motivasyon düzeyini etkileyen bir unsurdur. Ayrıca, iş görenleri motive edecek unsurların yöneticiler tarafından tespit edilip kullanılması, astların performansının artırılmasını sağlayan etkili bir yöntemdir (Uslu, 2019, s. 96).

2.5.2.2.Yetenek

Yetenek; kişilerin çeşitli bağlantıları anlayabilme, zihin süzgecinden geçirebilme, analiz etme, çözüme kavuşturma gibi zihinsel faaliyetlerin ve fiziksel özelliklerin tümünü kapsamaktadır (Özkan, 2018, s. 61).

İşgörenlerin bireysel yeteneklerinin tespit edilmesi ve yeteneklerine uygun görevlere yerleştirilmesi hem işgörenler hem de örgütler açısından son derece önemli bir husustur. Böylece çalışan memnuniyeti, iş tatmini ve dolaylı olarak örgütün gelişimi sağlanabilecektir (Özpehlivan, 2015, s. 139). Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı sağlamanın en önemli yolu, işgörenlerin yeteneklerini geliştirerek onların yüksek performansla çalışmasını sağlamak ve verimliliğini yükseltmektir (Obeng ve Ugboro, 2003, s. 83).

Zihinsel yetenekler, performans üzerinde önemli ölçüde etkisi olan bir unsurdur. Zihinsel yetenekler, bilhassa yüksek bilgi düzeyi gerektiren işlere ilişkin performans için önemli bir konudur (Uslu, 2019, s. 94).

2.5.2.3.Stres

Örgütlerde strese neden olan birçok psikolojik ve sosyolojik faktör bulunmaktadır (Aydın, 2004, s. 50). Birçok sebepten meydana gelen iş stresi çalışanların performansına etki etmekte ve çeşitli duygusal ve fiziksel tepkilere neden olmaktadır (Soysal, 2009, s. 340). Çevresel, bireysel ve örgütsel faktörler iş stresine ortam hazırlamaktadır. Her örgütün kendi iklimine göre stres kaynakları bulunmaktadır. Stres faktörü çalışanların verimliliklerini etkilemektedir. Örgütte sağlıklı bir performans için stres faktörlerinin minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir.

2.5.2.4. İş Tatmini

Kişisel tatmin diğer bir ifadeyle deyişle doyum, beklentiler karşısında hissedilen memnuniyet, keyif, huzurlu bir çalışma ortamının yaşanmasıdır. Takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmin seviyesini etkileyen bir duygudur. Çalışanların performanslarının gerektiği zaman takdir edilmesi, çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymasına ve iş tatminin olumlu yönde şekillenmesine yol açmaktadır (Erdil vd., 2004, s. 18). İş tatmini, çalışma koşulları, gözetim, ücret, güvenlik gibi çıktıların çalışanlar tarafından değerlendirilmesi olarak söylenebilir (Demir, 2019, s. 108).

2.5.3. Performans Algısının Sonuçları

Bir örgütte çalışanların bireysel performansını değerlendirebilmek için öncelikle tanımlanmış ve standartları belirlenmiş bir işin olması, bu işin çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun olması gerekmektedir. Standartlar sağlanırsa kişi başarılı, standartların altında kaldığında ise başarısız olarak ifade edilmektedir (Tavas, 2011, s. 10).

Uyargil (1994)'e performans standartları iki tür bilgiyi kapsamaktadır. İlki neyin yapılması gerektiğidir, yani kişinin yapma sorumluluğunda olan görevleri içermektedir. İkincisi ise işin nasıl yapılması gerektiğidir. Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerini ifade etmekte olup, genellikle kantitatif ve kalitatif olmak üzere iki yönlüdür. Kantitatif standartlar, belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı; kalitatif standartlar ise işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütlerdir (Özkan, 2018, s. 70).

Performans algısının yeterli olabilmesi için iyi tasarlanmış, gerçekçi, spesifik ve ölçülebilir verilere, gözlemlere veya kanıtlanabilir bilgiye dayanması, örgütsel amaçlarla tutarlı, açık, anlaşılır ve dinamik olması gerekmektedir (Barutçugil, 2002, s. 351). Spesifiklik, her çalışanın kendinden neler beklediğini tam olarak bilmesini; ölçülebilirlik, performans ölçümü standartlarının nicel ve sayısal olmasını; gerçeklik ise standartların ulaşılabilir olmasını ifade etmektedir. Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, çalışanların çabalarından vazgeçme tehlikesi bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016, s. 233-234).

Performans kavramı birden çok boyutu içermektedir. Kişilerin performansları ya da performansın nasıl bir boyutta değerlendirildiğine göre iyi veya başarılı şeyler

incelenmektedir. Bu boyutlar genellikle; etkenlik, kalite, yenilik ve verimlilik olarak adlandırılmaktadır. Etkenlik, amaçlarla yani çıktılarla ilgili bir kavram olup, daha önce belirlenmiş sonuçlara ulaşmayı belirtmektedir. Elde edilen çıktılara bakılarak örgütün amaçlarına ne ölçüde ulaştığını ölçmektedir (Coşkun, 2007, s. 18).

Sunulan hizmetin ya da üretilen ürünün yarattığı etkinin belirlenebilmesinde temel ölçütlerden biri kalitedir. Kalite gerek iç gerek dış müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için gerçekleşmesi mümkün olan en iyi ürünleri ve hizmetleri karşılamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda kişilerin performansının artmasına destek olan bir boyut olarak nitelendirilmektedir (Barutçugil, 2002, s. 66).

Yenilik, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma olarak belirtilmektedir. İç ve dış çevreden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler ve politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir. Yeniliğin bir sonucu olarak da kendini değişime ve yeniliğe açık hale getiren kişi için performans algısının yüksek oranda olumlu sonuçlanması muhtemel olacaktır.

2.5.4. Performans Algısı ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki

Ashforth (1994) yaptığı çalışmasında; toksik liderlerin çalışanlar üzerinde idari gücünü kullanarak iktidar yönelimine sahip ‘küçük tiranlar’ ortaya çıkararak, örgütte olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu tarzdaki liderler, keyfi davranışlar sergileyerek kendilerini yüceltmekten hoşlanırlar. Kendilerini özellikle üst yönetime karşı olumlu göstermeye çalışırlar. Fakat işleri çalışanlara zorlayıcı bir güç ile yaptırarak çalışanların motivasyon ve performanslarını kırdıklarını ifade etmiştir.

Toksik liderlerin bezdirme politikaları, gerek çalışanların ruhsal durumunu gerek de örgütsel uyumu zedelemektedir. Toksik lider bu olumsuz davranışlarını sadece tek kişiye değil önüne taş koyabileceğini düşündüğü herkese karşı gerçekleştirmektedir. Bu durumun çıktısı olarak da örgüt iklimi olumsuz etkilenecektir (Reed, 2004).

Literatürde toksik liderlik davranışının çalışanlar üzerinde stres etkisi yarattığı ve performans düşüklüğüne sebep olduğuna dair araştırmalar mevcuttur. Schaubroeck vd. (2007) toksik lider ile otoriter liderin buluşma noktasında, liderin elindeki gücü nasıl kullanacağıyla ilişkili olarak altında çalışan kişilerin bu güç karşısında direnme seviyesine göre performanslarında azalış olacaktır. Eğer lider yetki gücünü suiistimal

ederek kullanmaktaysa, astlar üzerinde sıkı denetim uygulamaktaysa stres ortamına zemin hazırlanacaktır.

Yöneticinin kural koyabilme, işleri takibe alabilme, emir verme, rapor alma gibi yetkilerinin bulunması çalışanı direkt olarak etkilemektedir. Eğer yönetici narsist bir kişilik yapısına sahipse çalışanlarını hor görme davranışı sergileyecektir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 454). Ayrıca bu tip kişiler üst yönetime karşı üstün olduğunu sergilerken; astlara karşı yeterlilikleri ile kıyaslamaya gitmektedir. Bu da çalışanlar arasında çatışma ve yıldırma politikalarının zeminini oluşturur (Akbaba Altun, 2001, s. 65). Sağlıklı bir örgüt, çalışanlarıyla bütünleşebilen, işgörenlerinin yüksek moralle çalışmasına elverişli olan bir kavramdır. Yıkıcı etkiler, çatışmalar, performans ve motivasyon düşüklüğü bu sağlıklı örgütlerde kendilerine yer bulamamaktadır.

3. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışma toksik liderlik ve sonuçları üzerinedir. Bu bölümde, toksik liderliğin çalışanlar üzerine olan etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasına değinilmektedir.

3.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın yöntemi içerisinde; araştırmanın hangi amaçla yapıldığı ve kapsamı, çalışmanın evreni ve örnekleme, hipotezler ve model, veri toplama yöntemi, araçları ve analiz yöntemi konuları üzerinde durulmaktadır.

3.1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışma, herhangi bir kamu kurumunda veya özel kurumda çalışmakta olan yüksek lisans ve doktora öğrencilerini kapsamaktadır. Daha geniş bir ifadeyle, çalışmanın kapsamı içerisinde Karabük Üniversitesi lisansüstü eğitimine devam eden ve bununla birlikte herhangi bir kamu veya özel kurumda çalışmakta olan tüm bireyler yer almaktadır.

Çalışma, yöneticilerin sergilediği toksik liderlik davranışlarının olumsuz etkilerini belirlemeye yöneliktir. Toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri incelenmektedir. Çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerinden algıladığı toksik liderlik davranışlarının duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışmada ana amaca ek olarak, kamu ve özel kuruluşlarda yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarında bir farklılık olup olmadığı da araştırılmaktadır.

3.1.2. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme

Araştırma, Karabük Üniversitesi'nde lisansüstü eğitimine devam eden, ayrıca bir kurumda işgören olarak görev yapan öğrenciler üzerinde yapılmaktadır. Çalışmanın ana kütesini, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yüksek lisans veya doktora öğrencisi olarak eğitimine devam eden, bununla birlikte herhangi bir kamu veya özel kurumda işgören olarak çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Enstitüden alınan bilgilere göre uygulamanın gerçekleştirildiği zaman olan Aralık 2019-Ocak 2020 döneminde belirtilen şartları sağlayan 2100 öğrenci bulunmaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın ana kütesi içerisinde 2100 kişi yer almaktadır.

2100 kişilik bir evreni temsil edebilecek en düşük örneklem büyüklüğü 327 kişi olarak tespit edilmiştir (Sekaran ve Bougie, 2016, s. 264). Yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için 600 adet anket formu ders dönemlerinde yüz yüze olarak dağıtılmıştır. Ayrıca internet ortamında da anket formu oluşturulmuş ve yüz yüze katılım sağlayamayan öğrencilerin mail adreslerine anket formunu doldurabilmek için link ulaştırılmıştır. Yüzyüze olarak 313 kişi ve online olarak 127 kişi olmak üzere toplamda 440 kişi çalışmaya katılım gerçekleştirmiştir. Veriler incelenmiş ve anket formunu tam doldurmayan veya uç değer analizi sonucunda uç değere sahip olan 21 kişi analizlere dahil edilmemiştir. Dolayısıyla çalışmanın örnekleme içinde 419 kişi yer almaktadır ve analizler 419 kişi üzerinde yapılmıştır.

3.1.3. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli

Toksik liderlik tarzının çalışanlara ve nihayetinde örgüte zarar verdiğini söylemek mümkündür (Reed, 2004, s. 68). Dolayısıyla, yöneticilerin sergilediği toksik liderlik davranışlarının örgüt içerisindeki birçok faktörü olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışması, toksik liderliğin lidere olan direnci arttırdığını, çalışanın işi ile faktörleri olumsuz olarak etkilediğini, örgütsel etkinliği azalttığını ve yönetici-çalışan etkileşimi zayıflattığını saptamıştır (Schyns ve Schilling, 2013).

Bununla birlikte, farklı çalışmalarda yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Mehta ve Maheshwari, 2013; Hadadian ve Zarei, 2016; Bakkal, Serener ve Myrvang, 2019; Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020). Bu kapsamda bir liderin toksik liderlik davranışları çalışanların iş tatminini (Gallus vd., 2013; Mehta ve Maheshwar, 2013; Eriş ve Arun, 2020a; Labrague vd., 2020; Paltu ve Brouwers, 2020; Üngör, 2021), psikolojik iyi oluşunu (Kılıç, 2019), örgütsel bağlılığını (Gallus vd., 2013; Mehta ve Maheshwari, 2013; Kılıç ve Günsel, 2019; Eriş ve Arun, 2020b; Kılıç, Gökçaya ve Günsel 2020; Paltu ve Brouwers, 2020), örgütsel vatandaşlık davranışını (Behery vd., 2018) ve performansını (Kılıç, 2019; Kılıç ve Günsel, 2019) olumsuz şekilde etkilemektedir. Buna karşılık toksik liderliğin çalışanların sinik davranışlarını (Dobbs ve Do, 2019), iş stresini (Hadadian ve Zarei, 2016; Labrague vd., 2020) ve işten ayrılma niyetini (Bakkal vd., 2019; Labrague vd., 2020; Paltu ve Brouwers, 2020) arttırdığı belirlenmiştir.

Mehta ve Maheshwari (2013) bir örgütte alt düzeyde çalışan 104 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile yöneticinin farklı toksik liderlik davranışlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmiştir. Araştırma sonucunda yönetici tarafından sergilenen aşağılayıcı konuşma, eşitsizliği teşvik etme, şüpheli olma, ayrımcılık yaratma ve dürüst olmama davranışlarının çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını azaltıcı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Benzer bir bulgu Gallus vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmayla da elde edilmiştir. Araştırma 5182 askeri personel üzerinde gerçekleştirilmiş ve sonucunda liderin toksik liderlik davranışının hem çalışanların örgütsel bağlılıkları hem de iş tatminleri üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yalçınsoy ve Işık (2018), Bitlis ilinde tekstil sektöründe toksik liderlik algısının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektedir. 178 tekstil çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının örgütsel bağlılık ile olumsuz ve işten ayrılma niyeti ile olumlu ilişkisi belirlenmiştir. Kılıç vd. (2020) tarafından Kocaeli’nde bulunan yedi banka, üç özel ve dört kamu işletmesi üzerinde gerçekleştirilen araştırma çalışanların toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, çalışanların algıladığı farklı toksik liderlik davranışlarının örgüte bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık ve yöneticiye bağlılık üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Toksik liderlik davranışının dört boyutunun örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerindeki etkisi test eden bir araştırma da banka çalışanları üzerine Eriş ve Arun (2020b) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucunda değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum şeklindeki dört toksik liderlik davranışının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Teorik arkaplan ve daha önceki araştırmalar kapsamında bu araştırmada test edilecek ilk hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H1: Toksik liderlik davranışları duygusal bağlılığı azaltmaktadır.**
- *H1a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*
- *H1b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*
- *H1c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*
- *H1d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın duygusal bağlılığını azaltmaktadır.*

Labrague vd. (2020) Filipinler’de 15 farklı hastanedeki 770 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile yöneticilerin toksik davranışlarının farklı çalışan çıktıları

üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma bulguları, çalışanların yöneticilerinden algıladığı toksik liderlik davranışının devamsızlığı, iş stresini, işten ayrılma niyetini ve meslekten ayrılma niyetini arttırdığını ve iş tatminini azalttığını göstermektedir. Benzer şekilde Paltu ve Brouwers (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma da toksik liderlik davranışlarının farklı çalışan çıktıları üzerindeki etkisini test etmektedir. Güney Afrika'da farklı imalat işletmelerindeki 600 çalışandan elde edilen veriler kapsamında toksik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Eriş ve Arun (2020a) Marmara Bölgesi'nde farklı kamu bankalarındaki 322 çalışan üzerinde toksik liderliğin iş tatminine etkisini test etmiştir. Araştırma bulguları, değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olarak isimlendirilen toksik liderlik boyutlarının çalışanların hem içsel hem dışsal hem de genel iş tatminlerini olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Üngör'ün (2021) İstanbul'da gerçekleştirdiği araştırmaya göre de, yöneticinin bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışları şeklinde ortaya çıkan toksik liderlik, çalışanların iş tatminini azaltmaktadır. Teorik arkaplan ve daha önceki araştırmalar kapsamında bu araştırmada test edilecek ikinci hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H2: Toksik liderlik davranışları iş tatminini azaltmaktadır.**
- *H2a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.*
- *H2b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.*
- *H2c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.*
- *H2d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın iş tatminini azaltmaktadır.*

Literatürde olumsuz liderlik davranışları ile çalışanın örgütle özdeşleşmesi arasında sınırlı sayıda araştırma bulunduğu görülmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2018). Araştırmalar kapsamında örgütsel özdeşleşmenin daha çok etik liderlik (Walumbwa vd., 2011), dönüşümcü liderlik (Wang, Demerouti ve Le Blanc, 2017), babacan liderlik (Yeşiltaş vd., 2020) ve hizmetkar liderlik (Zhang vd., 2012) gibi olumlu liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalarda olumlu liderlik davranışlarının çalışanların örgütle özdeşleşmesini yükseltici bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, genel olarak çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz etkilediği belirlenen toksik liderlik davranışının, çalışanların örgütsel özdeşleşmesini azaltıcı etkiye sahip olacağı düşünülebilir. Teorik arkaplan ve daha önceki araştırmalar kapsamında bu araştırmada test edilecek üçüncü hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H3: Toksik liderlik davranışları örgütsel özdeşleşmeyi azaltmaktadır.**
- *H3a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.*
- *H3b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.*
- *H3c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.*
- *H3d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın örgütle özdeşleşmesini azaltmaktadır.*

Kılıç ve Günsel (2019) toksik liderlerin olumsuz tutum ve davranışlarının işyerinde birçok olumsuz çıktıya yol açtığını ortaya koymaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakat yoluyla finans sektöründe çalışan 20 kişiden toplanan veriler, toksik liderlik davranışlarının hem çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığını hem de iş performansını olumsuz şekilde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları, yöneticilerin kendi toksik davranışlarının farkına varmadıklarını da göstermektedir. Schyns ve Schilling (2013) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması yıkıcı liderlik ve çalışan çıktıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye odaklanmaktadır. Araştırma bulguları, yöneticilerin kötü niyetli liderlik, despotik liderlik, narsist liderlik, zehirli liderlik, zalim liderlik ve toksik liderlik olarak farklı şekillerde isimlendirilen yıkıcı liderlik davranışlarının, iş tatmini, iş performansı, lidere karşı tutum ve adalet algısı üzerinde olumsuz, buna karşılık iş stresi, işten ayrılma niyeti, verimliliği azaltıcı davranışlar üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir. Teorik arkaplan ve daha önceki araştırmalar kapsamında bu araştırmada test edilecek dördüncü hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H4: Toksik liderlik davranışları algılanan iş performansını azaltmaktadır.**
- *H4a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.*
- *H4b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.*
- *H4c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.*
- *H4d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın algıladığı iş performansını azaltmaktadır.*

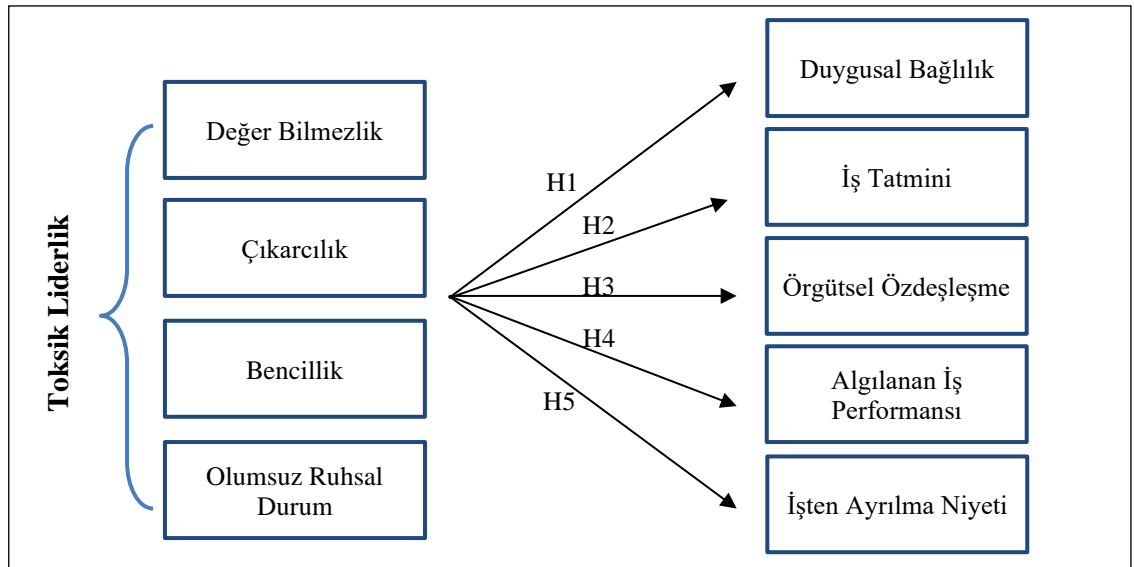
Bakkal vd. (2019) İstanbul'daki farklı hastanelerde (üç üniversite ve üç kamu hastanesi) çalışmakta olan 664 personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile toksik liderlik davranışının işten ayrılma niyetine etkisini incelemektedir. Araştırma sonucunda her ne kadar toksik liderliğin dört boyutunun da (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi olmasa da, iş tatmini üzerinden dolaylı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Reyhanoğlu ve Akın

(2020) hemşirelerden, doktorlardan, tıbbi sekreterlerden ve sağlık teknisyenlerinden oluşan bir örneklem üzerinde toksik liderlik, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma bulguları, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Teorik arkaplan ve daha önceki araştırmalar kapsamında bu araştırmada test edilecek beşinci hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H5: Toksik liderlik davranışları işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.**
- *H5a: Yöneticinin değer bilmezliği çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.*
- *H5b: Yöneticinin çıkarıcı davranışı çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.*
- *H5c: Yöneticinin bencil davranışı çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.*
- *H5d: Yöneticinin olumsuz ruhsal durumu çalışanın işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.*

Çalışmanın amacına uygun olarak test edilecek hipotezlerin genel görünümü Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1. Çalışma Modeli



Çalışmanın modeli içinde test edilen hipotezler toplu olarak görülmektedir. Bu çerçevede, toksik liderliğin dört boyutunu oluşturan değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum davranışlarının duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkisi olduğu araştırılmaktadır.

3.1.4. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi

Toksik liderliğin olumsuz etkilerini belirleyebilmek için gerçekleştirilen araştırmada kullanılan veri, anket yoluyla sağlanmıştır. Amaca uygun ölçeklerin yer aldığı anket formu yüz yüze şekilde ve internet ortamında iki farklı şekilde hazırlanmıştır. Dolayısıyla araştırmaya katılım yüzyüze ve internet ortamında olarak iki farklı şekilde sağlanmıştır.

Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları toksik liderlik davranışlarının derecesini belirleyebilmek için kullanılan ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde, çalışmanın diğer ölçümleri olan duygusal bağlılığın, iş tatmininin, örgütsel özdeşleşmenin, algılanan iş performansının ve işten ayrılma niyetinin derecesini belirlemek için kullanılan ifadeler yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurumun niteliği ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular vardır. Anket formunun tamamı ekler bölümünde gösterilmektedir.

3.1.5. Çalışmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmada, toksik liderlik ölçeğine, duygusal bağlılık ölçeğine, iş tatmini ölçeğine, örgütsel özdeşleşme ölçeğine, algılanan iş performansı ölçeğine ve işten ayrılma niyeti ölçeğine yer verilmektedir. Tüm ölçeklerin derecelendirilmesinde 5’li Likert ölçümü kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=biraz katılıyorum, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum).

3.1.5.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Çalışmada, yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarının katılımcıların ne şekilde algıladığını belirlemek için Çelebi vd. (2015) tarafından geliştirilmiş olan Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyuttan meydana gelmekte ve ölçekte 30 ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan 11 ifade “değer bilmezlik”, 9 ifade “çıkarıcılık”, 5 ifade “bencillik” ve 5 ifade “olumsuz ruhsal durum” davranışlarının derecesini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Toksik liderlik ölçeği ifadeleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Toksik Liderlik Ölçeği İçindeki İfadeler

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

Ölçek içerisindeki tüm ifadeler aynı yönde kodlanmaktadır. Ölçekten yüksek puan almak, çalışanın yöneticisinden yüksek derecede toksik liderlik davranışı algıladığını göstermektedir.

3.1.5.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Katılımcıların duygusal olarak kurumlarına ne derece bağlı oldukları Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş, ardından Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından

tekrardan düzenlemiş ölçek ile belirlenmeye çalışılmaktadır. Duygusal bağlılık ölçeği toplamda 18 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin bir alt boyutu durumundadır ve ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçesi Wasti (2000) çalışmasından adapte edilmiştir. Duygusal bağlılık ölçeği ifadeleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Duygusal Bağlılık Ölçeği İçindeki İfadeler

DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.
3. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.
4. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.
5. Bu kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.*
6. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.

Ölçekte yer alan bir ifade ters olarak kodlanmıştır. Yüksek skor alınması yüksek duygusal bağlılığı işaret etmektedir.

3.1.5.3. İş Tatmini Ölçeği

Katılımcıların iş tatmini seviyeleri Chen vd. (2009) tarafından geliştirilmiş olan iş tatmini ölçeği ile tespit edilmektedir. İş tatmini ölçeği, Arnett, Laverie ve McLane (2002) ve Judge, Woolf ve Hurst (2009) çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Ölçek içerisinde 5 ifade yer almaktadır. Ölçeğin Türkçesi Yüksel ve Yüksel (2014) çalışmasından alınmıştır. İş tatmini ölçeği ifadeleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği İçindeki İfadeler

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ
1. İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.
2. İşimden heyecan duyuyorum.
3. İşimi yaparken gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.
4. Bu kurumda uzun süre çalışacağımı umut ediyorum.
5. İşimde kendimi mutlu hissediyorum.

Ölçek içerisindeki tüm ifadeler aynı yönde kodlanmaktadır. Yüksek skor alınması yüksek iş tatminini işaret etmektedir.

3.1.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Katılımcıların örgütleriyle özdeşleşme derecelerini belirleyebilmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek içerisinde 6 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçesi, Tokgöz ve Seymen (2013) çalışmasından adapte edilmiştir. Örgütsel Özdeşleşme ölçeği ifadeleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İçindeki İfadeler

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ
1. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.
2. Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.
3. Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.
4. Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımla karşılaştırırım.
5. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.
6. Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.

Ölçek içerisindeki tüm ifadeler aynı yönde kodlanmaktadır. Yüksek skor alınması örgütle yüksek derecede özdeşleşmeyi işaret etmektedir.

3.1.5.5. Algılanan İş Performansı Ölçeği

Katılımcıların yaptıkları işe ilişkin algıladıkları performansın derecesini belirleyebilmek için Kirkman ve Rosen (1999) ve daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan iş performansı ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek içerisinde 4 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçesi, Çöl (2008) çalışmasından adapte edilmiştir. Algılanan iş performansı ölçeği ifadeleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Algılanan İş Performansı Ölçeği İçindeki İfadeler

ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

Ölçek içerisindeki tüm ifadeler aynı yönde kodlanmaktadır. Yüksek skor bireyin yaptığı işe ilişkin yüksek performans algısına sahip olduğuna işaret etmektedir.

3.1.5.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Katılımcıların yaptıkları işten ayrılmaya ne derece niyetli oldukları Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilmiş olan işten ayrılma niyeti ölçeği ile saptanmaktadır. Ölçek içerisinde 3 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçesi, Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) çalışmasından adapte edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ifadeleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçindeki İfadeler

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ
1. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.
2. Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.
3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.

Ölçek içerisindeki tüm ifadeler aynı yönde kodlanmaktadır. Yüksek skor bireyin yaptığı ayrılma niyetinin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

3.1.6. Çalışmanın Analiz Yöntemi

Araştırmada ölçeklere ilişkin yapısal geçerlilik test edilmektedir. Bu kapsamda yapısal eşitlik modellemesi içerisinde ölçüm modeli aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra geçerlilik analizleri kapsamında ölçeklerin yakınsak ve ıraksak geçerliliklerine bakılmıştır.

Geçerlilik testlerinden sonra güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeklerin ne derece güvenilir olduğu Cronbach alfa (α) ve birleşik güvenilirlik (CR) testleri ile saptanmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılan ölçeklerin ardından, değişkenlerin betimleyici değerleri belirlenmiştir. En son olarak, araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analizler SPSS ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2. ÇALIŞMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Çalışmanın analiz bulguları kapsamında öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenmektedir. Takiben sırasıyla katılımcıların betimleyici istatistiklerine bakılmakta, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri bulgularına değinilmektedir. Ardından ise amaca uygun oluşturulan hipotez testleri sonuçlarına yer verilmektedir.

3.2.1. Demografik Bilgiler

Katılımcıların demografik bilgileri kapsamında, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurumun niteliği ve kurumunda çalışma süresi değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri incelenmektedir. Çalışmaya katılan 419 kişinin demografik dağılımı Tablo 7 içerisinde sunulmuştur.

Tablo 7. Demografik Dağılım

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	170	%40,6
	Erkek	249	%59,4
Medeni Durum	Evli	193	%46,1
	Bekar	226	%53,9
Yaş (Ort=31,5 yıl)	25 yaş ve altı	44	%10,5
	26-30 yaş arası	187	%44,6
	31-35 yaş arası	91	%21,7
	36-40 yaş arası	66	%15,8
	41 yaş ve üstü	31	%07,4
Eğitim Durumu	Lisans	263	%62,8
	Yüksek Lisans	156	%37,2
Çalışılan Kurumun Niteliği	Kamu Kurumu	212	%50,6
	Özel Kurum	207	%49,4
Kurumda Çalışma Süresi (Ort=5 yıl)	1 yıl ve altı	64	%15,3
	2-5 yıl arası	185	%44,2
	6-10 yıl arası	128	%30,5
	11 yıl ve üstü	42	%10,0

N=419

Tablo 7'ye bakıldığında katılımcıların %59,4'ünün erkek ve %40,6'sının kadın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, erkeklerin araştırmaya katılım oranı daha yüksektir. Yine katılımcıların %52,9'u evli ve %46,1'i bekar. Yaş dağılımları incelendiğinde %10,5'i 25 yaş ve altı, %44,6'sı 26-30 yaş arası, %21,7'si 31-35 yaş arası, %15,8'i 36-40 yaş arası ve %7,4'ü 41 yaş ve üstü şeklindedir. Elde edilen bulguya göre katılımcıların çoğunluğu 26-35 yaş arasındadır (%66,3). Bununla birlikte katılımcıların yaşları 22 ile 62 yaş arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 31,5 olarak belirlenmiştir. Çalışmanın örneklemini lisansüstü eğitim almakta olan öğrencilerden oluşmaktadır. Bu çerçevede katılımcıların %62,8'i lisans ve %37,2'si yüksek lisans diplomasına sahiptir. Katılımcıların %50,6'sı bir kamu kurumunda ve %49,4'ü bir özel kurumda çalışmaktadır. Son olarak kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %15,3'ünün 1 yıl ve altı, %44,2'sinin 2-5 yıl arası, %30,5'inin 6-10 yıl arası ve %10'unun 11 yıl ve üstü süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların iş tecrübesinin çoğunlukla 2-10 yıl arasında olduğu söylenebilir (%74,7). Ayrıca, en az süredir kurumunda çalışan 5 ay ve en fazla süredir çalışan 27 yıldır. Çalışma süresine ilişkin ortalama 5 yıl olarak hesaplanmıştır.

3.2.2. Betimleyici İstatistikler

Çalışmada kullanılan verinin kolay ve iyi anlaşılması için betimleyici istatistikler kullanılmaktadır. Burada amaç, verinin betimlenerek temel özelliklerinin açıklanmasıdır. Böylece veri anlamlı hale gelmekte ve insanların veri hakkında kolayca bilgi edinmesi sağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, betimleyici istatistikler aracılığıyla çalışmada kullanılan verinin özet değerleri ortaya çıkartılmaktadır.

3.2.2.1. Toksik Liderlik Betimleyici İstatistikler

Betimleyici istatistikler kapsamında genellikle araştırma verisinin ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmaktadır. Bu çerçevede toksik liderlik ölçeği içindeki ifadeler için tespit edilen değerler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Toksik Liderlik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri	Ort.	St. S.
TOKSİK LİDERLİK (GENEL)	2,892	0,935
Değer Bilmezlik	2,785	1,013
1. Çalışanlarına pek değer vermez.	2,683	1,232
2. Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	2,788	1,216
3. Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	2,764	1,191
4. Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	2,812	1,221
5. Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	2,812	1,171
6. Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	2,692	1,234
7. Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	2,816	1,184
8. İletişimi emirler şeklindedir.	2,854	1,233
9. İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	2,928	1,227
10. Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	2,730	1,190
11. Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	2,735	1,211
Çıkarıcılık	2,860	1,065
12. Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	2,869	1,254
13. Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	2,738	1,224
14. Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	2,897	1,283
15. Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	2,838	1,268
16. Kişisel çıkarlarını önde tutar.	2,876	1,276
17. Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	2,821	1,217
18. Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	2,769	1,206
19. Terfi/makam en önemseydiği şeydir.	2,967	1,223
20. Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	2,921	1,168
Bencillik	2,949	1,140
21. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	2,967	1,242
22. Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	3,105	1,227
23. Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	2,959	1,245
24. Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	3,057	1,206
25. Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	3,057	1,241
Olumsuz Ruhsal Durum	3,064	1,073
26. Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	3,138	1,267
27. Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	3,012	1,210
28. Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	3,117	1,228
29. Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	3,074	1,239
30. Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	2,976	1,233

N=419; Ort=Ortalama, St.S.=Standart sapma

Tablo 8'e göre, genel olarak yöneticilerin toksik liderlik davranışları katılımcılar tarafından orta seviye olarak algılanmaktadır (Ort.=2,892). Toksik liderlik davranışları ayrı ayrı incelendiğinde değer bilmezlik orta seviye (Ort.=2,785), çıkarıcılık orta seviye (Ort.=2,860), bencillik orta seviye (Ort.=2,949) ve olumsuz ruhsal durum orta

seviyededir (Ort.=3,064). Elde edilen bulgulara göre katılımcılar yöneticilerinden orta düzeyde toksik liderlik davranışı algılamaktadır. Ayrıca, katılımcılar tarafından algılanan en yüksek toksik liderlik davranışı olumsuz ruhsal durum olarak belirlenmiştir.

3.2.2.2. Diğer Değişkenler Betimleyici İstatistikler

Araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılan duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri için saptanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Diğer Değişkenler Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri	Ort.	St. S.
<i>Duygusal Bağlılık</i>	3,084	0,975
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	2,914	1,253
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	3,150	1,169
3. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,115	1,212
4. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	3,122	1,188
5. Bu kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.	3,093	1,179
6. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	3,064	1,164
<i>İş Tatmini</i>	3,101	1,039
1. İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	3,098	1,174
2. İşimden heyecan duyuyorum.	3,057	1,226
3. İşimi yaparken gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	2,828	1,252
4. Bu kurumda uzun süre çalışacağımı umut ediyorum.	3,076	1,193
5. İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	3,172	1,177
<i>Örgütsel Özdeşleşme</i>	3,152	1,024
1. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	3,124	1,173
2. Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	3,107	1,176
3. Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.	3,165	1,161
4. Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımla gibi görürüm.	3,158	1,177
5. Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissedirim.	3,086	1,166
6. Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	3,217	1,230
<i>Algılanan İş Performansı</i>	3,466	0,942
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	3,554	1,050
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	3,542	1,032
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	3,463	1,071
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	3,601	1,035
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	2,701	1,126
1. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	2,778	1,237
2. Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.	2,659	1,245
3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	2,654	1,242

N=419; Ort=Ortalama, St.S.=Standart sapma

Tablo 9'a bakıldığında, çalışmaya katılan işgörenlerin kurumlarına karşı duygusal bağlılıkları orta seviye (Ort.=3,084), işlerinden duydukları tatmin orta seviye (Ort.=3,101), kurumlarıyla kendilerini özdeş hissetme seviyeleri orta seviye (Ort.=3,152) ve yaptıkları işe ilişkin algıladıkları performans dereceleri yüksek seviye (Ort.=3,466) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların mevcut işlerinden ayrılma niyetleri de orta seviye (Ort.=2,701) olarak tespit edilmiştir.

3.2.3. Normal Dağılım Testi

Çalışmada öncelikle verilerin parametrik testlere uygunluğu incelenmiştir. Bu amaçla, verinin normal dağılıp dağılmadığına bakılmaktadır. Bu çerçevede analizlerin parametrik testler ile yapılabilmesi, verinin normal dağılıma sahip olması durumunda geçerlidir. Verinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için çalışmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmektedir. Normal dağılımdan bahsedebilmek için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 73). Değişkenler için belirlenen çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. Normal Dağılım Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Değer Bilmezlik (Toksik Liderlik)	0,095	-0,796
Çıkarıcılık (Toksik Liderlik)	-0,005	-0,857
Bencillik (Toksik Liderlik)	-0,004	-0,955
Olumsuz Ruhsal Durum (Toksik Liderlik)	-0,065	-0,789
Duygusal Bağlılık	-0,109	-0,721
İş Tatmini	-0,200	-0,684
Örgütsel Özdeşleşme	-0,237	-0,686
Algılanan İş Performansı	-0,401	-0,418
İşten Ayrılma Niyeti	0,148	-0,921

Tablo 10 incelendiğinde değişkenler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu tespit edilmektedir. Elde edilen bulgu çalışmada kullanılan değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu ve analizlerin parametrik testler ile gerçekleştirilebileceği anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 73).

3.2.4. Faktör Analizi

Analizler kapsamında öncelikle, ölçeklerin yapısal geçerlilikleri test edilmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki araştırmalardan adapte edilerek kullanılması, ayrıca geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin bu araştırmalar kapsamında sağlanmış olması nedeniyle yapısal geçerlilik testinde doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir (Byrne, 2016, s. 70). Doğrulayıcı faktör analizi, bir ölçekte bulunan ifadelerin ölçülmek istenen değişkeni doğru olarak açıklama derecesini tespit etmek için kullanılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 412).

Çalışmada, toksik liderlik ve sonuç değişkenleri (duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı, işten ayrılma niyeti) için iki ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Dolayısıyla, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ilk olarak faktör yüklerinin anlamlılığı kapsamında t-değerleri incelenmektedir. t-değerinin ± 1.96 'nın üstünde olması 0,05 düzeyinde anlamlılığı, $\pm 2,58$ 'in üstünde olması ise 0,01 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir. Bununla birlikte araştırmacılar, geçerliliğin sağlanması için ifadelere ilişkin faktör yükünün 0,50 veya daha büyük olması gerektiğini belirtmektedir (Hair vd., 2014, s. 115).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ikinci olarak ise analiz sonucu elde edilen farklı uyum iyiliği kriterleri incelenmektedir. Uyum iyiliği kriterleri olarak genellikle, ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) istatistiklerine bakılmaktadır. Geçerlilik şartının sağlanabilmesi için değerlerin iyi uyuma veya kabul edilebilir uyuma sahip olması beklenmektedir. Uyum iyiliği kriterleri için sağlanması gerekli değerler Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
GFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
AGFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
NFI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
TLI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
CFI	$\geq 0,970$	$\geq 0,950$
RMSEA	$\leq 0,050$	$\leq 0,080$

Kaynak: (Hu ve Bentler, 1999, s. 10-11; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37; Byrne, 2016, s. 90-102; Kline, 2016, s. 265-280).

Tablo 2 incelendiğinde ölçeklere ilişkin geçerlilik için χ^2/sd değeri 5'den küçük, GFI ve AGFI değerleri 0,850'den büyük, NFI ve TLI değerleri 0,900'dan büyük, CFI değeri 0,950'den büyük ve RMSEA değeri 0,080'den küçük olmalıdır (Hu ve Bentler, 1999, s. 10-11; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37; Byrne, 2016, s. 90-102; Kline, 2016, s. 265-280).

Belirtildiği gibi öncelikle AMOS programı aracılığıyla toksik liderlik ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda uyum iyiliğini arttırmak için bazı ifadeler arasında kovaryans atanmış ve modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Modifikasyonlar kapsamında, DEĞBİL1 ve DEĞBİL2, DEĞBİL7 ve DEĞBİL8, ÇIKAR8 ve ÇIKAR9, OLRUHDUR1 ve OLRUHDUR2 değişkenlerine ilişkin hata terimler arasında kovaryans atanmıştır. Tüm iyileştirmeler ile toksik liderlik ölçeği için saptanan bulgular Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Toksik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Standart Olmayan Faktör Yüğü	Standardize Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri (CR)
Değer Bilmeylik				
1. DEĞBİL1	1	0,812**	-	-
2. DEĞBİL2	0,957	0,785**	0,043	22,288
3. DEĞBİL3	0,944	0,790**	0,043	21,982
4. DEĞBİL4	0,997	0,814**	0,051	19,618
5. DEĞBİL5	0,947	0,806**	0,049	19,372
6. DEĞBİL6	1,016	0,821**	0,051	19,856
7. DEĞBİL7	0,961	0,809**	0,049	19,460
8. DEĞBİL8	0,985	0,797**	0,052	19,037
9. DEĞBİL9	0,964	0,783**	0,052	18,564
10. DEĞBİL10	0,997	0,835**	0,049	20,404
11. DEĞBİL11	0,963	0,793**	0,051	18,883
Çıkarıcılık				
1. ÇIKAR1	1	0,809**	-	-
2. ÇIKAR2	1,027	0,851**	0,050	20,726
3. ÇIKAR3	1,063	0,840**	0,052	20,342
4. ÇIKAR4	1,062	0,849**	0,051	20,643
5. ÇIKAR5	1,019	0,811**	0,053	19,279
6. ÇIKAR6	0,952	0,793**	0,051	18,695
7. ÇIKAR7	0,968	0,815**	0,050	19,431
8. ÇIKAR8	0,960	0,795**	0,051	18,766
9. ÇIKAR9	0,904	0,785**	0,049	18,446
Bencilik				
1. BENCİL1	1	0,817**	-	-
2. BENCİL2	1,014	0,839**	0,050	20,242
3. BENCİL3	1,041	0,848**	0,051	20,591
4. BENCİL4	1,011	0,850**	0,049	20,654
5. BENCİL5	1,022	0,835**	0,051	20,100
Olumsuz Ruhsal Durum				
11. OLRUHDUR1	1	0,798**	-	-
12. OLRUHDUR2	0,957	0,799**	0,044	21,703
13. OLRUHDUR3	1,058	0,871**	0,052	20,395
14. OLRUHDUR4	1,050	0,856**	0,053	19,937
15. OLRUHDUR5	0,992	0,814**	0,053	18,625

*p<0,05; **p<0,01; N=419

Tablo 12’de gösterilen doğrulatoryıcı faktör analizi bulguları kapsamında tüm t-değerleri $\pm 2,58$ ’den daha büyüktür ve dolayısıyla anlamlıdır. Ayrıca, tüm faktör yüklerinin eşik değer olan 0,50’den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular ölçek içerisindeki ifadeler için hesaplanan tüm faktör yüklerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 115). Analiz ile elde edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 13’dedir.

Tablo 13. Toksik Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Değeri	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,080$
Model Değeri	1,722	0,902	0,882	0,942	0,972	0,975	0,042

Uyum iyiliği istatistikleri incelendiğinde, tüm değerlerin kabul şartını sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla, genel olarak değerlendirildiğinde, doğrulayıcı faktör analizi ile 30 ifadeden oluşan ve 4 faktörlü toksik liderlik ölçeği için yapısal geçerlilik elde edilmiştir.

Çalışmada ikinci olarak, AMOS programı aracılığıyla bağımlı değişken olarak kullanılan diğer ölçekler (duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı, işten ayrılma niyeti) için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz, iş tatmini ölçeği içindeki bir ifadenin (İŞSTAT3=işimi yaparken gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğunu göstermiştir. Bu ifade analiz dışında bırakılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır (Brown, 2006, s. 118; Hair vd., 2014, s. 115). Tekrardan gerçekleştirilen analiz sonucunda uyum iyiliğini arttırmak için bazı ifadeler arasında kovaryans atanmış ve modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Modifikasyonlar kapsamında, İŞSTAT1 ve İŞSTAT2, ÖRGÖZD1 ve ÖRGÖZD2 değişkenlerine ilişkin hata terimler arasında kovaryans atanmıştır. Tüm iyileştirmeler ile bağımlı değişkenler için saptanan bulgular Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14. Diğer Ölçekler Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Standart Olmayan Faktör Yüğü	Standardize Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri (CR)
Duygusal Bağlılık				
1. DUYBAĞ1	1	0,806**	-	-
2. DUYBAĞ2	0,917	0,792**	0,050	18,312
3. DUYBAĞ3	1,037	0,864**	0,050	20,655
4. DUYBAĞ4	0,996	0,847**	0,050	20,075
5. DUYBAĞ5	0,668	0,572**	0,055	12,187
6. DUYBAĞ6	0,885	0,768**	0,050	17,550
İş Tatmini				
1. İşTAT1	1	0,784**	-	-
2. İşTAT2	1,073	0,806**	0,051	20,905
3. İşTAT4	1,074	0,829**	0,060	17,863
4. İşTAT5	1,061	0,830**	0,059	17,877
Örgütsel Özdeşleşme				
1. ÖRGÖZD1	1	0,783**	-	-
2. ÖRGÖZD2	1,041	0,813**	0,050	20,834
3. ÖRGÖZD3	1,048	0,829**	0,056	18,697
4. ÖRGÖZD4	1,119	0,872**	0,056	19,973
5. ÖRGÖZD5	1,085	0,854**	0,056	19,436
6. ÖRGÖZD6	1,065	0,795**	0,060	17,715
Algılanan İş Performansı				
1. İşPERF1	1	0,751**	-	-
2. İşPERF2	1,052	0,804**	0,065	16,163
3. İşPERF3	1,127	0,830**	0,068	16,673
4. İşPERF4	1,064	0,811**	0,065	16,313
İşten Ayrılma Niyeti				
1. İşTAYR1	1	0,818**	-	-
2. İşTAYR2	1,080	0,878**	0,053	20,493
3. İşTAYR3	1,076	0,877**	0,053	20,466

*p<0,05; **p<0,01; N=419

Tablo 14’de gösterilen doğrulayıcı faktör analizi bulguları kapsamında tüm t-değerleri $\pm 2,58$ ’den daha büyüktür ve dolayısıyla anlamlıdır. Ayrıca, tüm faktör yüklerinin eşik değer olan 0,50’den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular ölçek içerisindeki ifadeler için hesaplanan tüm faktör yüklerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 115). Analiz ile elde edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 15’dedir.

Tablo 15. Diğer Ölçekler Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Değeri	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,080$
Model Değeri	1,843	0,921	0,900	0,944	0,969	0,974	0,045

Uyum iyiliği istatistikleri incelendiğinde, tüm değerlerin kabul şartını sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla, genel olarak değerlendirildiğinde, doğrulayıcı faktör analizi ile 6 ifadeden oluşan duygusal bağlılık, 4 ifadeden oluşan iş tatmini, 6 ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme, 4 ifadeden oluşan algılanan iş performansı ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçekleri için yapısal geçerlilik elde edilmiştir.

3.2.5. Ayırışım ve Birleşim Geçerlilik Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal geçerliliğe sahip olduğu belirlenen ölçeklerin ayırışım ve birleşim geçerliliklerine ilişkin analizler de yapılmıştır. Bu iki tür geçerlilik, ölçekler içindeki ifadelerin ait oldukları faktörleri ne derece temsil edip etmediklerini saptamak amacıyla kullanılmaktadır. Ayırışım geçerliliği, çalışmadaki ölçeklerin aynı kavramları ölçme derecesini, birleşim geçerliliği, aynı yapıdaki ifadelerin arasındaki ilişki derecesini göstermektedir (Hair vd., 2014, s. 124).

Ayırışım ve birleşim geçerliliklerinin hesaplanmasında birleşik güvenilirlik değerleri (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar kullanılmaktadır. AVE değeri, her bir gizil değişkenin gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. CR değeri ise, cronbach alfa değerine benzemektedir ve gizil değişkene yüklenen gözlenen değişkenlerin içsel güvenilirliğini göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45; Hair vd., 2014, s. 605). Çalışmada, ölçekler için hesaplanan AVE değerleri, CR değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. AVE, CR ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	AVE	CR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. DEĞBİL	0,647	0,953	0,804^a								
2. ÇIKAR	0,667	0,947	0,766	0,817^a							
3. BENCİL	0,702	0,922	0,725	0,739	0,838^a						
4. OLRUH	0,686	0,916	0,745	0,800	0,797	0,828^a					
5. DUYBAĞ	0,610	0,902	-0,667	-0,586	-0,532	-0,515	0,781^a				
6. İŞTAT	0,663	0,887	-0,678	-0,662	-0,577	-0,557	0,720	0,814^a			
7. ÖRGÖZD	0,680	0,927	-0,654	-0,540	-0,480	-0,462	0,788	0,736	0,825^a		
8. İŞPERF	0,639	0,876	-0,455	-0,398	-0,281	-0,320	0,492	0,480	0,608	0,800^a	
9. İŞTAYR	0,736	0,893	0,588	0,528	0,468	0,458	-0,571	-0,565	-0,502	-0,393	0,858^a

*p<0,05; **p<0,01; N=419; DEĞBİL=Değer Bilmezlik, ÇIKAR=Çıkarıcılık, BENCİL=Bencillik, OLRUH=Olumsuz Ruhsal Durum, DUYBAĞ=Duygusal Bağlılık, İŞTAT=İş Tatmini, ÖRGÖZD=Örgütsel Özdeşleşme, İŞPERF=Algılanan İş Performansı, İŞTAYR=İşten Ayrılma Niyeti
AVE=Açıklanan Ortalama Varyans, CR=Birleşik Güvenilirlik

Not: Köşegen değerler (a), açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekök değerleridir.

Ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olabilmesi için değişkenler için hesaplanan AVE değerlerinin 0,50'den büyük ve CR değerlerinin 0,70'den büyük olması gereklidir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45-46; Hair vd., 2014, s. 605). Tablo 16 incelendiğinde bu şartlarının tamamının sağlandığı görülmektedir. AVE değerleri 0,50'den büyük ve CR değerleri ise 0,70'den büyüktür. Elde edilen bulgu, çalışmadaki tüm ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olabilmesi ise, bir değişken için hesaplanan AVE karekök değerinin, o değişkenin diğer değişkenlerle korelasyonundan büyük olmasına bağlıdır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45-46; Hair vd., 2014, s. 605). Tablo 16'ya bakıldığında, tüm ölçekler için bu şartın da sağlandığı görülmektedir. Her bir değişken için hesaplanan AVE karekök değerleri, o değişkenin diğer değişkenler ile korelasyonundan daha büyüktür. Elde edilen bulgu, çalışmadaki tüm ölçeklerin ayrışım geçerliliğine de sahip olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.6. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçek içindeki bileşenlerin tümünün aynı değişkeni ölçmesi anlamına gelmektedir ve bir ölçümün içsel olarak tutarlı olma derecesini tanımlamaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 93). Diğer bir ifadeyle güvenilirlik, bir ölçek için belirli bir örneklemden elde edilen puanların kesinlik derecesini göstermektedir (Kline, 2016, s. 90).

Genellikle güvenilirlik bir ölçek için Cronbach alfa (α) değerinin hesaplanması ile ölçülmektedir. Cronbach alfa, ölçümün ne derece hatasız olduğunu gösteren bir değerdir (Ercan ve Kan, 2004, s. 212). Bir ölçek için güvenilirliğin sağlanması cronbach alfa değerinin 0,70 veya daha büyük olmasına bağlıdır (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265; Morgan vd., 2011, s. 135; Kline, 2016, s. 92). SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri ile elde edilen değerler Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 17. Güvenilirlik Analiz Bulguları

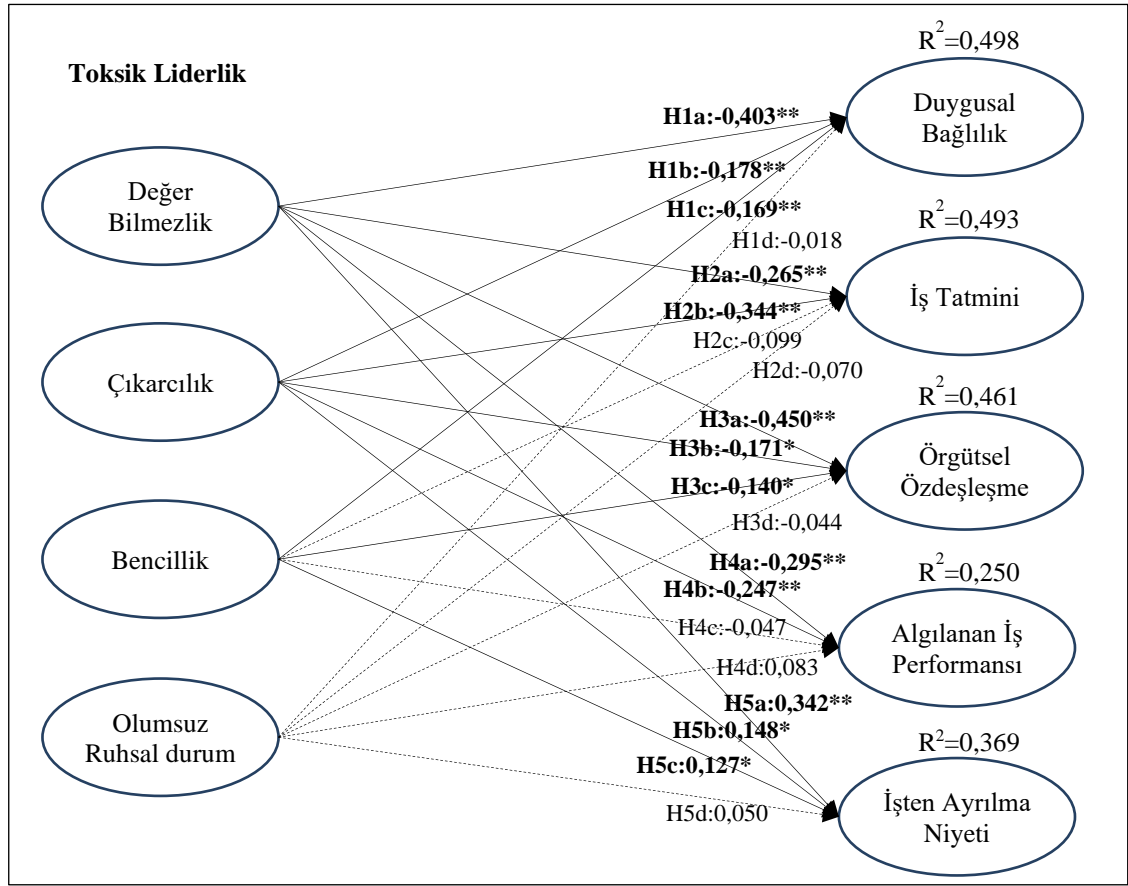
Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach alfa (α)
Toksik Liderlik	30	0,975
Değer Bilmezlik	11	0,953
Çıkarıcılık	9	0,949
Bencillik	5	0,921
Olumsuz Ruhsal Durum	5	0,918
Duygusal Bağlılık	6	0,900
İş Tatmini	4	0,894
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,928
Algılanan İş Performansı	4	0,876
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,892

Tablo 17’ye göre çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri (α) 0,70 olan eşik değerın üstündedir. Elde edilen bulgunun anlamı, çalışmada veri toplamak için kullanılan ölçeklerin doğru veriyi elde edebilmek için güvenilir ve hatasız olduğudur. Diğer bir ifadeyle ölçeklere ilişkin güvenilirlik sağlanmıştır (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265; Morgan vd., 2011, s. 135; Kline, 2016, s. 92).

3.2.7. Yol Analizi

Çalışma, toksik liderlik davranışları olarak ifade edilen değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum değişkenlerinin çalışanların farklı tutum ve davranışlarını (duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı, işten ayrılma niyeti) ne şekilde etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Bu etkileri test etmeye yönelik oluşturulan hipotezler ise yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde yol analizi ile araştırılmıştır. Gerçekleştirilen analiz ile elde edilen etki değerleri ve açıklanan varyans değerleri Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2. Yol Analizi Bulguları



*p<0,05; **p<0,01; N=419

Yol analizi ile araştırmanın hipotezleri test edilmektedir. Fakat hipotez testlerinin anlamlılığı yol analizi için hesaplanan farklı uyum iyiliği istatistiklerine de bağlıdır. Bu kapsamda yol analizi için tespit edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Değeri	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,080$
Model Değeri	1,870	0,855	0,815	0,901	0,936	0,952	0,046

Tablo 18’deki uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, bazı değerlerin kabul şartını sağlamasına rağmen yalnızca AGFI değerinin istenen eşik değerin altında kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak model analizinde çok fazla değişkenin kullanılmış olduğu söylenebilir. Analizde AGFI dışındaki tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul şartını sağlamış olması örneklem verisiyle modelde kurulan ilişkilerin tutarlılığının bir kanıtıdır. Dolayısıyla, yol analizi kapsamında gerçekleştirilen hipotez testleri geçerlidir.

Çalışmada ilk hipotez, toksik liderlik davranışlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) duygusal bağlılığı ne şekilde etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Gerçekleştirilen yol analizi bulguları incelendiğinde, yöneticinin değer bilmezlik (H1a: $\beta=-0,403,p<0,01$), çıkarıcılık (H1b: $\beta=-0,178,p<0,01$) ve bencillik (H1c: $\beta=-0,169,p<0,01$) davranışları duygusal bağlılığı negatif şekilde yordamaktadır. Buna karşılık olumsuz ruhsal durumun duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir (H1d: $\beta=-0,018,p>0,05$). Elde edilen bulgu, çalışmada test edilen H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin kabul edildiği, fakat H1d hipotezinin kabul edilmediği anlamına gelmektedir.

Çalışmada ikinci hipotez, toksik liderlik davranışlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) iş tatminini ne şekilde etkilediğini belirlemek içindir. Yol analizi bulgularına göre, değer bilmezlik (H2a: $\beta=-0,265,p<0,01$) ve çıkarıcılık (H2b: $\beta=-0,344,p<0,01$) iş tatminini negatif şekilde etkilemektedir. Buna karşılık bencillik (H2c: $\beta=-0,099,p>0,05$) ve olumsuz ruhsal durum (H2d: $\beta=-0,070,p>0,05$) iş tatminini anlamlı şekilde yordamamaktadır. Elde edilen bulgu, çalışmada test edilen H2a ve H2b hipotezlerinin kabul edildiği, fakat H2c ve H2d hipotezlerinin kabul edilmediği göstermektedir.

Çalışmada üçüncü hipotez, toksik liderlik davranışlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) örgütsel özdeşleşmeyi ne şekilde etkilediğini belirlemek amaçlıdır. Gerçekleştirilen yol analizi bulguları, değer bilmezliğin (H3a: $\beta=-0,450,p<0,01$), çıkarıcılığın (H3b: $\beta=-0,171,p<0,05$) ve bencilliğin (H3c: $\beta=-0,140,p<0,05$) örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Buna karşılık, olumsuz ruhsal durumun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur (H3d: $\beta=-0,044,p>0,05$). Bu bulguya göre, H3a, H3b ve H3c hipotezleri kabul edilmekte, H3d hipotezi ise kabul edilmemektedir.

Çalışmada dördüncü hipotez, toksik liderlik davranışlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) algılanan iş performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemek içindir. Analiz bulgularına göre, değer bilmezliğin (H4a: $\beta=-0,295,p<0,01$) ve çıkarıcılığın (H4b: $\beta=-0,247,p<0,01$) algılanan iş performansı üzerinde negatif yönlü yordayıcı etkisi vardır. Fakat bencilliğin (H4c: $\beta=-0,047,p>0,05$) ve olumsuz ruhsal durumun (H4d: $\beta=-0,083,p>0,05$) algılanan iş performansı üzerindeki etkisi anlamsızdır.

Çalışmada son hipotez, toksik liderlik davranışlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum) işten ayrılma niyetini ne şekilde etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Yol analizi bulguları sonucunda, değer bilmezliğin (H5a: $\beta=0,342,p<0,01$), çıkarıcılığın (H5b: $\beta=0,148,p<0,05$) ve bencilliğin (H5c: $\beta=0,127,p<0,05$) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü yordayıcı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, olumsuz ruhsal durumun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de anlamsızdır (H5d: $\beta=0,050,p>0,05$). Bu bulgu, H5a, H5b ve H5c hipotezlerinin kabul edildiği, H5d hipotezinin kabul edilmediği anlamına gelmektedir.

Yol analizi ile sağlanan tüm bulguların genel olarak gösterimi Tablo 19’da özet şekilde verilmiştir.

Tablo 19. Yol Analizi Bulguları Özeti

Hipotezler			Etki Değeri (β)	Anlamlılık Değeri (p)	Hipotez Testi Sonucu
H1a	Değer Bilmezlik	→ Duygusal Bağlılık	-0,403**	0,001	Kabul Edildi
H1b	Çıkarıcılık	→ Duygusal Bağlılık	-0,178**	0,008	Kabul Edildi
H1c	Bencillik	→ Duygusal Bağlılık	-0,169**	0,002	Kabul Edildi
H1d	Olumsuz Ruhsal Durum	→ Duygusal Bağlılık	-0,018	0,711	Kabul Edilmedi
H2a	Değer Bilmezlik	→ İş Tatmini	-0,265**	0,001	Kabul Edildi
H2b	Çıkarıcılık	→ İş Tatmini	-0,344**	0,001	Kabul Edildi
H2c	Bencillik	→ İş Tatmini	-0,099	0,099	Kabul Edilmedi
H2d	Olumsuz Ruhsal Durum	→ İş Tatmini	-0,070	0,145	Kabul Edilmedi
H3a	Değer Bilmezlik	→ Örgütsel Özdeşleşme	-0,450**	0,001	Kabul Edildi
H3b	Çıkarıcılık	→ Örgütsel Özdeşleşme	-0,171*	0,013	Kabul Edildi
H3c	Bencillik	→ Örgütsel Özdeşleşme	-0,140*	0,016	Kabul Edildi
H3d	Olumsuz Ruhsal Durum	→ Örgütsel Özdeşleşme	-0,044	0,366	Kabul Edilmedi
H4a	Değer Bilmezlik	→ Alg. İş Performansı	-0,295**	0,001	Kabul Edildi
H4b	Çıkarıcılık	→ Alg. İş Performansı	-0,247**	0,002	Kabul Edildi
H4c	Bencillik	→ Alg. İş Performansı	-0,047	0,491	Kabul Edilmedi
H4d	Olumsuz Ruhsal Durum	→ Alg. İş Performansı	-0,083	0,153	Kabul Edilmedi
H5a	Değer Bilmezlik	→ İşten Ayrılma Niyeti	0,342**	0,001	Kabul Edildi
H5b	Çıkarıcılık	→ İşten Ayrılma Niyeti	0,148*	0,047	Kabul Edildi
H5c	Bencillik	→ İşten Ayrılma Niyeti	0,127*	0,042	Kabul Edildi
H5d	Olumsuz Ruhsal Durum	→ İşten Ayrılma Niyeti	0,050	0,348	Kabul Edilmedi

*p<0,05; **p<0,01; N=419

Bununla birlikte yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde gerçekleştirilen yol analizi bulguları, duygusal bağlılık için açıklanan varyansın %49,8 ($R^2=0,498$), iş tatmini için açıklanan varyansın %49,3 ($R^2=0,493$), örgütsel özdeşleşme için açıklanan

varyansın %46,1 ($R^2=0,461$), algılanan iş performansı için açıklanan varyansın %25 ($R^2=0,250$) ve işten ayrılma niyeti için açıklanan varyansın %36,9 ($R^2=0,369$) olduğunu göstermektedir

Çalışmada toksik liderliğin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine ek olarak, kamu ve özel sektör çalışanları tarafından algılanan toksik liderlik davranışlarında farklılık olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışmanın bir amacı da kamu ve özel kuruluşlarda yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarında bir farklılık olup olmadığını tespit edilmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için t-testinden faydalanılmıştır. Gerçekleştirilen t-testi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Kamu Sektöründe ve Özel Sektörde Toksik Liderlik Farklılığı

Değişkenler	Sektör	Ort.	St. S.	t değeri	Sig (p)
Değer Bilmezlik	Kamu	2,617	1,033	-3,468	0,001**
	Özel	2,957	0,965		
Çıkarıcılık	Kamu	2,741	1,120	-2,317	0,021*
	Özel	2,981	0,994		
Bencillik	Kamu	2,813	1,182	-2,485	0,013*
	Özel	3,088	1,080		
Olumsuz Ruhsal Durum	Kamu	2,949	1,148	-2,219	0,027*
	Özel	3,180	0,979		
TOKSİK LİDERLİK (GENEL)	Kamu	2,752	0,990	-3,139	0,002**
	Özel	3,036	0,855		

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; $N=419$ (kamu=212, özel=207); $sd=417$

Analiz bulgularına göre yöneticilerin toksik liderlik davranışları kamu ve özel sektör çalışanlarının algıları bakımından farklılaşmaktadır ($t(417)=-3,139$, $p<0,01$). Ayrıca boyutlar açısından da farklılık mevcuttur. Bu çerçevede değer bilmezlik ($t(417)=-3,468$, $p<0,01$), çıkarıcılık ($t(417)=-2,317$, $p<0,05$), bencillik ($t(417)=-2,485$, $p<0,05$) ve olumsuz ruhsal durum ($t(417)=-2,219$, $p<0,05$) açısından kamu ve özel sektör çalışanlarının algıları farklılaşmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde ise kamu sektörü çalışanlarına nazaran özel sektör çalışanları değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum davranışlarının kendi yöneticileri tarafından daha fazla sergilendiğini düşünmektedir. Ayrıca bulgular, genel olarak özel sektör yöneticilerin kamu yöneticilerinden daha fazla toksik liderlik davranışı sergilediğini göstermektedir.

SONUÇ

Her ne kadar liderliğin olumsuz yönünün veya olumsuz lider davranışlarının bireyler gruplar, takımlar ve nihayetinde örgütler üzerinde kötü sonuçlarının olabileceği belirtilse de, bu konuya ilişkin sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Einarsen vd., 2007; Krasikova vd., 2013; Schyns ve Schilling, 2013). Bu kapsamda, toksik liderlik literatürde birçok araştırmanın konusu olsa da, çalışanlarla ilgili sonuçlar üzerindeki etkisini ampirik olarak test eden çalışma sayısı azdır (Gallus vd., 2013; Mehta ve Maheshwari, 2013; Hadadian ve Zarei, 2016; Behery vd., 2018; Bakkal vd., 2019; Dobbs ve Do, 2019; Labrague vd., 2020; Paltu ve Brouwers, 2020; Üngör, 2021).

Bu kapsamda bu araştırma, yöneticilerin sergilediği toksik liderliğin olumsuz etkilerine odaklanmaktadır. Araştırmanın amacı, çalışanların yöneticilerinden algıladığı toksik liderlik davranışlarının duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışmada ana amaca ek olarak, kamu ve özel kuruluşlarda yöneticiler tarafından sergilenen toksik liderlik davranışlarında bir farklılık olup olmadığı da araştırılmaktadır. Liderlik araştırmalarında çoğunlukla liderliğin olumlu etkilerine odaklanıldığı düşünüldüğünde, bu çalışmanın toksik liderliğin zararlı etkilerinin belirlenmesi açısından önemli olduğuna inanılmaktadır. Böylece, literatürde çok fazla araştırma gerçekleştirilmeyen bir alana katkı sağlanmaktadır.

Elde edilen bulgular ilk olarak, yönetici tarafından gerçekleştirilen farklı toksik liderlik davranışlarının çalışanların duygusal bağlılığını etkilediğini göstermektedir. Analiz sonuçları, yöneticinin değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik davranışlarına çalışanların duygusal bağlılıklarını azaltarak tepki gösterdiğini ortaya çıkartmıştır. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin kendisini çok fazla dinlemeyerek sürekli yetersiz olduğunu düşünen, kişisel çıkarlarını önde tuttuğuna inanan ve kendini diğer insanlardan üstün tuttuğunu gören bir çalışan, içinde bulunduğu örgütün ana hedefleriyle kendisini duygusal olarak bütünleştirmekte zorlanmaktadır. Elde edilen bulgunun benzer araştırmalar ile tutarlı olduğu görülmektedir (Kılıç ve Günsel, 2019; Eriş ve Arun, 2020b; Kılıç vd., 2020; Paltu ve Brouwers, 2020). Buna karşılık toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi anlamsız olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya katılan çalışanlar, duygusal olarak örgütlerine bağlılıkları üzerinde yöneticinin olumsuz ruh halinin etkisinin olmadığını

belirtmektedir. Literatürde benzer şekilde olumsuz ruhsal durumun örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığını tespit eden benzer çalışmalar da bulunmaktadır (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Dolayısıyla, her ne kadar yönetici tarafından ortaya konulan olumsuz davranışlar çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarını azaltıcı etkiye sahip olsa da, bu etki yöneticinin bütün toksik davranışları için geçerli değildir.

Araştırmada ikinci olarak, toksik liderlik davranışları gösteren yöneticinin, çalışanlarının iş tatmini düzeylerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, yöneticinin değer bilmezlik ve çıkarıcılık davranışları arttıkça çalışanların iş tatmininin azaldığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin çalışanlarını sürekli olarak küçümseyen davranışlar ve tavırlar içerisinde olması ve kendi menfaatlerini ön planda tutan davranışlar sergilemesi, çalışanların yaptığı işe ve örgütüne karşı memnuniyet düzeyini azaltmaktadır. Bu bulgunun daha önce toksik liderlik ve iş tatmini ilişkisini inceleyen benzer çalışmalarla tutarlı olduğu görülmektedir (Gallus vd., 2013; Üngör, 2021). Yöneticinin bencillik davranışının ve olumsuz ruhsal durumunun ise çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin kendi çıkarlarıyla ilgilenmesinin ve olumsuz bir ruh halinde olmasının çalışanların iş tatminiyle ilişkisi olmadığı söylenebilir. Eriş ve Arun (2020a) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer bulguya ulaşıldığı görülmektedir. Çalışmada, her ne kadar çalışanların içsel iş tatmini üzerinde liderin bencillik davranışı anlamlı fakat olumsuz ruhsal durum anlamsız etkiye sahip olsa da, dışsal iş tatmini üzerinde hem bencilliğin hem de olumsuz ruhsal durumun etkisinin anlamsız olduğu saptanmıştır (Eriş ve Arun, 2020a).

Araştırmada üçüncü olarak, yöneticinin farklı toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmesini etkilediği belirlenmiştir. Analizler, yöneticinin değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik davranışları sonucunda çalışanların örgütleriyle özdeşleşme seviyelerinin azaldığını ortaya çıkartmıştır. Elde edilen bulgu, çalışanın kendisine yöneticisi tarafından değer verilmediğini hissetmesi, yöneticinin kişisel çıkarlarını önde tuttuğunu düşünmesi ve yöneticinin kendi faydasını ön planda tuttuğuna inanması durumunda kendisini çalıştığı kuruma daha az ait hissedeceği ve kendisini daha az kurumunun üyesi olarak tanımlayacağı anlamına gelmektedir. Literatürde toksik liderlik davranışları ile çalışanın örgütle özdeşleşmesi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Fakat elde edilen bulgu despotik liderliğin çalışanların örgütsel özdeşleşmesini negatif olarak etkileyeceği şeklinde daha önceki bir araştırmada

elde edilen bulgu ile örtüşmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2018). Bununla birlikte araştırmada, toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin olumsuz ruhsal durumları ile örgütle özleşme düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla, elde edilen bulgu kapsamında, toksik liderliğin bir çalışanın kendisini çalıştığı kuruma ait hissetmesini ve bütünleşmesini azaltıcı bir unsur olduğu söylenebilir, fakat tüm toksik liderlik boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde azaltıcı bir etkisinin bulunduğunu söylemek mümkün değildir.

Araştırmada dördüncü olarak, yöneticinin gösterdiği toksik liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanan iş performansı üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yol analizi bulgularına göre, yöneticinin değer bilmezlik ve çıkarıcılık davranışları sergilemesi sonucunda çalışanların algıladığı iş performansı seviyesinin azaldığını görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın kendisine yöneticisi tarafından değer verilmediğini düşünmesi ve yöneticinin kişisel çıkarlarına daha fazla önem verdiğine inanması durumunda çalışan iş performans seviyesini azalttığına inanmaktadır. Daha önce benzer bulgulara ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013; Kılıç, 2019; Kılıç ve Günsel, 2019). Buna karşılık, çalışanların algıladığı iş performansı üzerinde yöneticinin bencillik davranışının ve olumsuz ruhsal durumunun anlamlı bir etkisi bulunmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla, algılanan iş performansı üzerinde tüm toksik liderlik davranışlarının doğrudan etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmada beşinci olarak ise, toksik liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir. Analiz sonuçları, yönetici tarafından ortaya konulan değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya çıkartmıştır. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın kendisine yöneticisi tarafından değer verilmediğini hissetmesi, yöneticisinin yalnızca kendi çıkarını düşündüğüne ve kendi faydasını ön planda tuttuğuna inanması durumunda çalıştığı örgütünü terk etme isteği artmaktadır. Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önceki araştırmaların da benzer bulguyu ortaya koyduğu görülmektedir (Bakkal vd., 2019; Labrague vd., 2020; Paltu ve Brouwers, 2020; Reyhanoglu ve Akın, 2020). Fakat araştırma bulguları, toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediğini göstermektedir. Bunun anlamı, toksik liderliğin işten ayrılma niyetinin önemli bir

belirleyici olduğunun söylenebileceği, yöneticinin bütün toksik liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olmadığını.

Araştırmada ayrıca, her ne kadar araştırmanın ana hipotezleri kapsamında test edilmemiş olsa da, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarında kamu ve özel sektör çalışanlarının algıları bakımından farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, özel sektör çalışanlarının yöneticiden algıladığı toksik liderlik davranışlarının kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgu kapsamında, özel sektör yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine oranla daha fazla toksik liderlik davranışları ortaya koyduğunu söylemek mümkündür. Literatürde, her ne kadar toksik liderlik üzerine doğrudan bir araştırma olmasa da, farklı yıkıcı liderlik davranışlarının kamu ve özel sektör yöneticilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; Lundmark vd., 2021). Bu araştırmalarda da genel olarak özel sektör çalışanlarının kendi yöneticilerinden daha yüksek seviyede toksik liderlik davranışı algıladığı belirtilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların hem literatüre hem de uygulamaya önemli katkıları olduğuna inanılmaktadır. Araştırmacılar, çalışanlarıyla etkileşimleri çerçevesinde sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayabilmeleri için liderlerin davranışlarının ve performanslarının sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Mehta ve Maheshwari, 2013; Paltu ve Brouwers, 2020). Bu kapsamda liderlik üzerine çok sayıda araştırma gerçekleştirilmektedir ve bu araştırmaların genellikle olumlu liderlik davranışlarının neler olduğu ve bu olumlu davranışların etkilerine odaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmacılar ve örgütler her ne kadar liderliğe çok önem verse de, toksik liderliğin etkilerine ilişkin daha az deneyime sahiptirler. Toksik liderliğe odaklanan bu araştırmanın ve benzeri araştırmaların örgütleri içlerindeki toksik liderlik örneklerine daha fazla odaklanmaya teşvik edeceği ve toksik liderlerin erken tespitini sağlamak için kontrol mekanizmalarını devreye sokmalarına yardımcı olacağı tahmin edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu araştırma, işletme yönetimlerine örgüt içinde belirlenmiş toksik liderlere müdahale etme konusunda adım atmalarına katkı sağlayacaktır.

Liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda, toksik liderliğe izin veren bir kültüre sahip olmasından dolayı çalışanların, örgütü bütünsel olarak suçlama eğiliminde

olduğu belirtilmektedir. Bu toksik liderliğe izin veren kültüre ise çalışanların, olumsuz tutum ve davranışlarla karşılık verdiği görülmektedir (Schyns ve Schilling, 2013; Labrague vd., 2020). Bu araştırma, böyle bir olumsuz tepkinin bir ölçüde doğru olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları, toksik liderliğin iş sonuçları üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğunu gösteren ampirik veriler sağlamaktadır.

Dolayısıyla bu araştırmanın, yöneticiler tarafından sergilenen farklı toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini göstererek örgütsel liderlik teorisini ilerlettiği dşnlmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların tutum ve davranışlarının geliştirilmesinde yöneticilerin olumsuz liderlik davranışlarının nasıl yönlendirilebileceğini göstermekte ve bu yönüyle uygulayıcılara ve araştırmacılara önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca araştırmada, yöneticinin toksik davranışlarının kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarına göre ne Şekilde farklılaştığının belirlenmesiyle daha sonraki ampirik araştırmalara öncül bulgular ortaya konulmuştur.

Araştırmanın alışanlara sağladığı önemli bir katkı, onlara bir liderlik tarzı olarak toksik liderliğin bir açıklamasını yapması ve tutum ve davranışlarını ne Şekilde etkileyebileceğini anlatmasıdır. Araştırma bulguları, bu liderlik tarzının işyerindeki çalışanları nasıl etkileyebileceğini net Şekilde göstermekte, çalışanlara işleri ve gelecekteki kariyerleri hakkında önemli kararlar almalarına yardımcı olabilecek bir anlayış sunmaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli katkısı da, toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin farklı boyutlar çerçevesinde incelenmiş olması ve bu yönüyle yöneticilere özellikle hangi toksik davranışlardan uzak durmalarını belirtmesidir.

Araştırma kapsamında elde edilen katkılar yanında araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırma, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde öğrenim gören ve farklı bir kamu kurumunda veya özel kurumda çalışmakta olan işgörenler üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, araştırma sonucunda elde edilen bulguların yalnızca bu işgörenler ile sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. İkinci olarak, analizlerde kullanılan veri farklı kurumlardaki çalışanlardan elde edilmiştir. Dolayısıyla, tek bir kurumda, yalnızca kamu kurumlarında veya yalnızca özel sektör kuruluşlarında çalışanlar üzerine gerçekleştirilecek bir araştırma ile farklı bulgulara ulaşılabilir. nc olarak, veri farklı tip çalışanlardan elde edilmiştir ve veri içerisinde hem hizmet hem de sanayi sektöründeki çalışanlardan elde edilen bilgiler yer

almaktadır. Dolayısıyla, yalnızca hizmet veya yalnızca sanayi sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalar farklı bulgular elde edebilir. Dördüncü olarak, araştırmada toksik liderlik davranışlarının çalışanların tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediği yalnızca doğrudan olarak incelenmiştir. Bu çerçevede, farklı değişkenler üzerinden dolaylı etkilerin araştırılması ise farklı bulgulara ulaşılabilir. Son olarak, katılımcıların araştırmaya katılımı gönüllüdür Gönüllü katılımın cevaplamama önyargısına neden olabilmesi elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

Bu araştırma, toksik liderliğin örgütsel liderliğe ilişkin daha önce bilinenden daha yaygın bir sorun olabileceğini göstermektedir. Bulgular, bu liderlik tarzının duygusal bağlılık, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, algılanan iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi belirli iş sonuçları üzerindeki etkisini ortaya çıkartmıştır. Ayrıca, yöneticinin değer bilmez ve çıkarıcı davranışlarının çalışanların tutum ve davranışlarını üzerinde en güçlü etkisi bulunan toksik liderlik davranışları olduğu belirlenmiştir. Daha sonra gerçekleştirilecek farklı çalışmaların, bu araştırmada elde edilen bulguları ve önerileri geliştirileceğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., ve Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behavior. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Akbaba Altun, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Akıl, S. Ö. (2020). *X ve Y Kuşaklarında İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Aktaş, K., ve Akdemir, B. (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 77, 307-348.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alper, E. (2020). *İş Yerine Gidiş ve Dönüşün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi.) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Alsatt, O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

- Appelbaum, S. H., ve Girard D. R. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Arı, G. S., ve Ergeneli A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 129-149.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., ve McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., ve Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aslan, Z., ve Etyemez S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 49-74.
- Bakkal, E., Serener, B. ve Myrvang, N. A. (2019). Toxic Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 88-102.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Basım, N., ve Çetin, F. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Başar, U., Sığırı, Ü., ve Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., ve El Rawas, A. S. (2018). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect of Followers' Trust and Commitment in the Middle East. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 793-815.
- Bektaş, M., ve Erkal, P. (2018). Toksik Yönetici Davranışları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(3), 435-444.
- Belja, B. (2019). *Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Çalışma Koşullarının Düzenleyici Rolü ve Konu ile İlgili Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benson, M. J., ve Hogan, R. S. (2008). How Dark Side Leadership Personality Destroys Trust and Degrades Organizational Effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10-18.
- Biçim, F. (2019). *Örgütsel Özdeşleşmenin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Bono, J. E., ve Ilies, R. (2006). Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.

- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Büyükyılmaz, O. (2019). Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Mizah Kullanımı ile Çalışan Tutumları Arasındaki İlişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 125-150.
- Büyükyılmaz, O., ve Biçer, C. (2018). İşyeri Arkadaşlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılığın Aracılık Rolü, *NWSA Social Sciences*, 13(2), 28-41.
- Büyükyılmaz, O., ve Özer, H. G. (2021). Restoran Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışı Üzerinde Örgütsel Desteğin Etkisi ve Örgütle Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(2), 355-375.
- Büyükyılmaz, O., ve Tunçbiz, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(14), 89-113.
- Büyükyılmaz, O., ve Yenici, M. (2021). Akademisyenlerin Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Algılarının Tutumsal Sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2pt2), 495-507.
- Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., ve Karataş, İ. (2018). Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-29.
- Büyükyılmaz, O., Vargün, H., ve Uygurtürk, H. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Bağlılık ve İş Tatmini Seviyelerinin Demografik Faktörler Açısından Analizi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(1), 27-42.
- Büyükyılmaz, O., Vargün, H., ve Uygurtürk, H. (2020). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleği Bırakma Niyeti Üzerinde İş Stresinin Etkisi: Kariyer Memnuniyetinin Düzenleyici Rolü. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 20(61), 105-124.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. (3. Baskı), New York: Routledge.

- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., ve Wayne, J. H. (2011). Work-Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational Commitment among Brazilian Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chen, F-C., Ku, E. C. S., Shyr, Y-H., Chen, F-H., ve Chou, S-S. (2009). Job Demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction in Internships: The Moderating Effect of Social Support. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1429-1440.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Clark, A., Oswald, A., ve Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Cüce, H., Güney, S., ve Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çağlar, A. (2018). *İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çavuşoğlu, S., ve Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.

- Çelebi, N., Güner, H., ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetin, E., Arslan, B., ve Büyükyılmaz, O. (2021). Covid-19 Pandemi Döneminde İş Doyumunun İş Performansına Etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 19-36.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. (6)2, 31-45.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Deal, T. E., ve Peterson, K. D. (1999). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dearlove, D. (2003). Interview: Manfred Kets de Vries: The Dark Side of Leadership. *Business Strategy Review*, 14(3), 25-28.
- Deluga, R. J. (1997). Relationship Among American Presidential Charismatic Leadership, Narcissism, and Rated Performance. *The Leadership Quarterly*. 8(1), 49-65.
- Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Diebels, K. J., Leary, M. R., ve Chon, D. (2018). Individual Differences in Selfishness as a Major Dimension of Personality: A Reinterpretation of the Sixth Personality Factor. *Review of General Psychology*, 22(4), 367-376.
- Di Genio, J. (2002). The Toxic Boss. *The Armed Forces Comptroller*, 47(1), 14-19.
- Diktaş, G. (2018). *Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına*

- Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.*
- Dirin, İ. (2014). *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: TRB-2 Bölgesinde Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.*
- Djordjević, B., Ivanović-Djukić, M., ve Lepojević, V. (2017). Relationship of Ages and Gender of the Employees in Organizations in the Republic of Serbia and Their Job Satisfaction. *Economic Themes*, 55(2), 263-280.
- Dobbs, J. M., ve Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Dutton, J. E., Dukerich J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elnaga, A., ve Imran, A. (2013) The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Emirza, S., ve Öztürk, E. B. (2021). Leader Negative Mood and Employee-Instigated Incivility: The Role of Mood Contagion. *Evidence-based HRM*, baskıda.
- Er, O. (2016). *Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma.*

- (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdur, B. O. (2019). *İş Görenlerin İş Stresi, Depresyon Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarının Katılımıyla Yapılan Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eriş, Y., ve Arun, K. (2020a). Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1861-1877.
- Eriş, Y., ve Arun, K. (2020b). Toksik Liderliğin Bir Çıktısı Olarak Örgütsel Bağlılık. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Erkutlu, H., ve Chafra, J. (2018). Despotism Leadership and Organizational Deviance. *Journal of Strategy and Management*, 11(2), 150-165
- Erogluer, K. (2008). *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ertürk, M. (2009), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, D., ve Arnold, H. (1986) *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: Mcgraw-Hill International Book Company.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., ve Harvey, M. G. (2007). Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, (18), 195-206.

- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve İnce M. (2013). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması, *KSÜ İİBF Dergisi*, 3(1), 77-88.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fors Brandebo, M. (2020). Destructive Leadership in Crisis Management. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 567-580.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- Furnham, A., ve Taylor, J. (2004). *The Dark Side of Behaviour at Work*. Basingstoke: Palgrave.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., ve Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- George, J. M., ve Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (5th Ed.), Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall.
- Gioia, D. A., ve Thomas, J. B. (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sense Making During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Glad, B. (2002). Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.

- Goldman, A. (2011). Demagogue to Dialogue: An Alternative to Toxic Leadership in Corporate Downsizings. *Organizational Dynamics*, (40), 235-241.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gülner, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Üniversite Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Günay, Z. (2015). *İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2) 48-75.
- Güres, G. C. (2015). *Yönetici Liderlik Yaklaşımının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ceza İnfaz Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel Spor Salonu Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Hadadian, Z., ve Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7. Baskı), Harlow: Pearson New International Edition.
- Hall, D. T., Schneider, B., ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Han, H. H. (2010). Team Identification, Trust and Conflict: A Mediation Model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43.
- Harrell, A., ve Simpson, B. (2016). The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups. *Social Forces*, 94(3), 1283-1308.
- Harris, K. C., Kacmar, K. M., ve Zivnuska, S. Z. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and The Meaning of Work as a Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252–263.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., ve Kacmar, K. M. (2009). Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Haslam, S. A Postmes T., ve Ellemers, N. (2003). More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357-369.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., ve Einarsen, S. (2007). Relationships between Stressful Work Environments and Bullying: Results of A Large Representative Study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1/2), 155-169.
- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd ed.), John Wiley.
- Hu, L-T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Illies, J. J., ve Reiter-Palmon, R. (2008). Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics*, (82), 251-272.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- İtişgen, E. (2019). *Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İzgüden, D., Eroymak, S., ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık Özel Sayı, 262-267.
- Janssen, O., ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Johnson, D., ve Morgeson, F. (2005). *Cognitive and Affective Identification in Organizational Settings*. The Proceedings of the 65th Academy of Management Conference, Honolulu, HI.
- Jordan, P. J., Lawrence, S. A., ve Troth, A. C. (2006). The Impact of Negative Mood on Team Performance. *Journal of Management & Organization*, 12(2), 131-145.
- Judge, T. A., LePine, J. A., ve Rice, B. L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self-and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.

- Judge, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult for Some Than for Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Kalmaz, E. P. (2018). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme Üzerine Etkileri Hakkında Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaplan, A. (2018). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, A. (2019). *Örgütlerde Kariyer Gelişi Süreci*. Ankara: İksad Yayınları.
- Keleş, H. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü Liderlik*. (Çev.: Kahya, F.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., ve Barling, J. (2005). Poor Leadership. (Ed.: Barling, J., Kelloway, E. K. ve Frone, M. R.), *Handbook of Work Stress* (s. 89-112), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kets de Vries, M. F. (1994). The Leadership Mystique. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 73-89.
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algularının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Kılıç, M., ve Günsel, A. (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
- Kılıç, M., Gökaya, H., ve Günsel, A. (2020). The Consequences of Toxic Leadership on Foci of Commitment. *Journal of Global Strategic Management*, 14(2), 29-37.
- Kılınç, E., ve Paksoy, H. M. (2017). Sağlık Çalışanlarında Performans Algı Düzeyinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 151-159.
- Kıyıkçı, M., ve Sezici, E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 19-40.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (4. Baskı), New York: The Guilford Press.
- Krishnan, V. R. (2003). Power and Moral Leadership: Role of Self-Other Agreement. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 345-351.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kosteas D. V. (2011). Job Satisfaction and Promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.
- Koyuncu, H., ve Büyükyılmaz, O. (2020). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisini Belirlemeye Yönelik Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1191-1199.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

- Krasikova, D. V., Green, S. G., ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., ve Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices on Nurses' Job Satisfaction, Job Stress, Absenteeism and Turnover Intention: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., ve Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Modelling a National Sample of Workers. *Social Science Journal*, 38(2), 233-251.
- Lanaj, K., ve Jennings, R. E. (2020). Putting Leaders in A Bad Mood: The Affective Costs of Helping Followers with Personal Problems. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 355-371.
- Lauver, K. J., ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lubit, R. (2004) The Tyranny of Toxic Managers: An Emotional Intelligence Approach to Dealing with Difficult Personalities. *Ivey Business Journal*, March/April, 14-34.
- Lundmark, R., Stenling, A., Schwarz, U. v. T., ve Tafvelin, S. (2021). Appetite for Destruction: A Psychometric Examination and Prevalence Estimation of Destructive Leadership in Sweden. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17.
- Lyden, J. A., ve Klingele, W. E. (2000). Supervising Organizational Health. *Supervision*, 61(12), 3-6.

- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maitlis, S., ve Özçelik, H. (2004). Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making. *Organization Science*, 15(4), 375-393
- Mannix, E. A. (1993). Organizations As Resource Dilemmas: The Effects of Power Balance on Coalition Formation in Small Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 1-22.
- Martin, K. D., ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Mathieu, J. E., ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maxwell, S. M. (2015). *An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), College of Management and Technology, Walden University.
- Mehta, S., ve Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Met, Ö. L., ve Sarioğlan, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İş gören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 200-213.
- Meydan, C. H., ve Harun Ş. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis

- of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer J. P., Stanley D. J., Jackson T. A., McInnis K. J., Maltin E. R., ve Sheppard L. (2012). Affective, Normative and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Meyer, J. P., ve Allen. J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications Inc.
- Meyer, P., ve Allen N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management*, 1(1), 61-90.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., ve Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Mishra, P. K. (2013). Job Satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 14(5), 45-54.
- Mitchell, R., ve Boyle, B. (2019). Inspirational Leadership, Positive Mood, and Team Innovation: A Moderated Mediation Investigation into the Pivotal Role of Professional Salience. *Human Resource Management Journal*, 58(3), 269-283.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., ve Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barrett, K. C. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. (4. Baskı), New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mumford, M. D., Espejo, J., Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., Eubanks, D. L., ve Connelly, S. (2007). The Sources of Leader Violence: A Comparison of

- Ideological and Non-Ideological Leaders. *The Leadership Quarterly*, (18), 217-235.
- Neboğlu, E. K. (2020). *İş Tatmini ve Değişkenleri: Gümüşhane Üniversitesi Öğretim Elemanları Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. (3. Baskı), New York: McGraw-Hill Inc.
- Obeng, K., ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Okan, G. (2018). *Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman G., ve Avcı, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 12-23.
- Özkan, S. (2017). *Özgün (Autentic) Liderliğin Duygusal Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İşyerindeki Esenlik, Kolektif, Yeterlilik ve Kurumsal İtibar Değişkenlerinin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özkan, O. S. (2018). *Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Özmen, M. (2014). *Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztekin, Z. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, E. B. (2020). *Esnek Çalışmanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, N. K. (2006). Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(1), 81-99.
- Paltu, A., ve Brouwers, M. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover Intention and Organisational Culture within the South African Manufacturing Industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1338-1349.
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, (18), 176-194.
- Pembroke N. (2008). The Covenant and Management Employee Relations: The Issue of Identification Based Trust. *Pacifica: Australasian Theological Studies*, 21(1), 39-56.

- Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., ve Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, July -August, 67-71.
- Reed, G., ve Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Reyhanoğlu, M., ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Reyhanoğlu, M., ve Akın, Ö. (2020). Impact of Toxic Leadership on the Intention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Ön Baskı.
- Rietzer, G., ve Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev.: Erdem, İ.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Romzek, B. (1989). Personal Consequences of Employee Commitment. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 649-661.
- Rosenthal, S., ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (8. Baskı), Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., ve Kepes, S. (2007). Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence of an "Enriched" Job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 236-251.

- Schermerhorn, J. R., Hurt, J. G., ve Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, (5th Ed.), New York: John Wiley and Sons Inc.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), The Faculty of the Graduate School, University of Maryland.
- Schoderberk, P. P., Cosier, R. A., ve Aplin, J. C. (1991). *Management*, USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Schyns, B., ve Schilling, J. (2013). How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sekaran, U., ve Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. (7. Baskı), Chichester: Wiley.
- Sen, S., ve Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121.
- Shore, L. M., ve Martin H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Silverberg, S. M. (2008). *Employee Perceptions & Voluntary Turnover: A Case Study*. University of Calgary Department of Sociology, Alberta.
- Singh, P., ve Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Département Des Relations Industrielles, Université Laval*, 65(3), 470-490.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Soysal, A. (2009). Farklı Sektörlerde Çalışan İş görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 333-359.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Sy, T., Côté, S., ve Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa Örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şehitoğlu, Y., ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şen, İ. (2018). *Üniversite Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisine Dönük Bir Alan Araştırması: Karabük Üniversitesi İdari Personel Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, F. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6. Baskı), Boston, Mass: Pearson International Edition.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press.

- Taş, Y., Akbolat, M., Amarat, M., ve Yıldırım, Y. (2019). Psikolojik İyi Olmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü. 3. Uluslararası 13. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 960-969.
- Tavas, B. (2011). *Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TDK (2021). *Çıkarıcılık*. Güncel Türkçe Sözlük. (Erişim Tarihi: 22.05.2021). <https://sozluk.gov.tr/>
- TDK (2021). *Değer*. Güncel Türkçe Sözlük. (Erişim Tarihi: 22.05.2021). <https://sozluk.gov.tr/>
- TDK (2021). *Performans*. Güncel Türkçe Sözlük. (Erişim Tarihi: 11.02.2021). <https://sozluk.gov.tr/>
- Telman N., ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Terzi, M. E. (2020). *Tersine Mentorluk Uygulamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., ve Sawyer, K. B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, (100), 647-672.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım.
- Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Topal, F. (2020). *Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

- Turhan, M. (2015). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türker, E. N. (2013). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ucho, A., Mkavga, T., ve Onyishi, I. E. (2012). Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 378-387.
- Ulusoy, D. (2011). *Sosyalizasyon Süreci İçinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Unur, K., ve Pekerşen, Y. (2017). İş Stresi ile Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uslu, E. (2019). *Doğrudan Pazarlama Çalışanlarında Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Uslu, S., ve Aktaş, H. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(8), 141-160.

- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Uygur, A., ve Gümüştekin, K. (2019). Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının İncelenmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Uygur, A., ve Öğretmenoğlu, M. (2018). The Dark Side and the Bright Side of Narcissistic Leadership: A Critical Review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 349-360.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Uysal, H. T., Akbulut, H., ve Ertan, S. (2015). Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(38), 942-950.
- Üngör, J. E. (2021). Karanlık Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136.
- Üzüm, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Van de Vliert, E., ve Einarsen, S. (2008). Cultural Construals of Destructive versus Constructive Leadership in Major World Niches. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275-295.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., ve Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., ve Christ, O. (2004). The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde*

Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., ve Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Wang, H.-J., Demerouti, E., ve Le Blanc, P. (2017). Transformational Leadership, Adaptability, and Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., ve Griffeth, R. W. (1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 27-749.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, (s. 401-410), Nevşehir.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Webster, V., Brough, P., ve Daly, K. (2014). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, Ct: Quorum Books.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), The U.S. Army War College.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic Leadership*. Transleadership, Inc.
- Woestman, D. S., ve Wasonga, T. A. (2015). Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.

- Yalçınsoy, A., ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yen, T. Q., Tian, Y., ve Sankoh, F. P. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, (3), 595-600.
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P., ve Çeken, H. (2020). Paternalistic Leadership and Organizational Identification: The Mediating Role of Forgiveness Climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-30.
- Yılmaz, B., ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4, 93-108.
- Yüksel, H. ve Yüksel, M. (2014). İş Doyumu ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 559-572.
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., ve Jian, Z. (2012). Servant Leadership, Organizational Identification, and Work-to-Family Enrichment: The Moderating Role of Work Climate for Sharing Family Concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767.

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Toksik Liderlik Ölçeği İçindeki İfadeler	87
Tablo 2. Duygusal Bağlılık Ölçeği İçindeki İfadeler	88
Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği İçindeki İfadeler	88
Tablo 4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İçindeki İfadeler	89
Tablo 5. Algılanan İş Performansı Ölçeği İçindeki İfadeler	89
Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçindeki İfadeler	90
Tablo 7. Demografik Dağılım	91
Tablo 8. Toksik Liderlik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	93
Tablo 9. Diğer Değişkenler Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	94
Tablo 10. Normal Dağılım Değerleri	95
Tablo 11. Uyum İyiliği Değerleri	97
Tablo 12. Toksik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Bulguları	98
Tablo 13. Toksik Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	99
Tablo 14. Diğer Ölçekler Faktör Analizi Bulguları	100
Tablo 15. Diğer Ölçekler Uyum İyiliği Değerleri	100
Tablo 16. AVE, CR ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	101
Tablo 17. Güvenilirlik Analiz Bulguları	103
Tablo 18. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri	104
Tablo 19. Yol Analizi Bulguları Özeti	106
Tablo 20. Kamu Sektöründe ve Özel Sektörde Toksik Liderlik Farklılığı	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Çalışma Modeli.....	85
Şekil 2. Yol Analizi Bulguları	104

EKLER

3.3. EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı, Bu anket Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen bir Doktora tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bu algının çalışan tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediğini belirleyebilmektir. Soruların cevaplanması en fazla 5-6 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.									
Cihan KARA Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi					Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü				
Aşağıda, çalışanın liderlik algısı ile ilgili bazı ifadeler verilmiştir.									
Yöneticinizi düşünerek , bu ifadelere ne derece katıldığınızı, size uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.									
1		2		3		4		5	
Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
1	Çalışanlarına pek değer vermez.	1	2	3	4	5			
2	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	1	2	3	4	5			
3	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	1	2	3	4	5			
4	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	1	2	3	4	5			
5	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	1	2	3	4	5			
6	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	1	2	3	4	5			
7	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	1	2	3	4	5			
8	İletişimi emirler şeklindedir.	1	2	3	4	5			
9	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	1	2	3	4	5			
10	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5			
11	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yeniilikler denemelerine pek izin vermez.	1	2	3	4	5			
12	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	1	2	3	4	5			
13	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	1	2	3	4	5			
14	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	1	2	3	4	5			
15	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5			
16	Kişisel çıkarlarını önde tutar.	1	2	3	4	5			
17	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5			
18	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	1	2	3	4	5			
19	Terfi/makam en önemseddiği şeydir.	1	2	3	4	5			
20	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	1	2	3	4	5			
21	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5			
22	Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	1	2	3	4	5			
23	Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	1	2	3	4	5			
24	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	1	2	3	4	5			
25	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	1	2	3	4	5			
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	1	2	3	4	5			

27	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	1	2	3	4	5
28	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	1	2	3	4	5
29	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	1	2	3	4	5
30	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	1	2	3	4	5
Aşağıda, çalışanın çalışma hayatı ve çalıştığı kurum ile ilgili yargı cümleleri yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı, size uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.						
	1	2	3	4	5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
3	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.*	1	2	3	4	5
6	Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
7	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	İşimden heyecan duyuyorum.	1	2	3	4	5
9	İşimi yaparken gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı umut ediyorum.	1	2	3	4	5
11	İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	1	2	3	4	5
13	Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumdan bahsederken, "onlar" değil, "biz" diye konuşurum.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
16	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
17	Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	1	2	3	4	5
18	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Aktif bir şekilde başka şirketler de iş arıyorum.	1	2	3	4	5
20	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	1	2	3	4	5
21	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
22	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
23	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
24	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
Demografik Bilgiler						
1	Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek			
2	Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekar			
3	Yaşınız				
4	Eğitim Durumunuz	() Lisans	() Y. lisans			
5	Çalıştığınız Kurumun Niteliği	() Kamu	() Özel			
6	Kurumda Çalışma Süreniz yıl				

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

3.4. EK 2: ETİK KURUL KARARI



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 17.10.2019
TOPLANTI NO : 2019/16

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

Karar 3:

11/10/2019 tarihli Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'ın danışmanlığında yürütülen “**Liderliğin Karanlık Yüzü, Toksik Liderlik Davranışının Çalışanlar Üzerine Etkisi**” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Cihan Kara Karabük Demir Çelik Lisesi'ni bitirdikten sonra 1991 yılında Bilkent Üniversitesi Computer Technology and Programming bölümünden, 1996 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme fakültesinden mezun oldu. 2014 yılında girdiği Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans programını 2016 yılında bitirdi. 2018 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde girdiği İşletme Doktora Programını 2022 yılında Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde bitirdi.

1999-2001 Yılları arası Karabük Belediyesinde Belediye Başkan Vekilliği, Encümen Kurulu Başkanlığı görevinde bulundu. Karabük'te beyaz eşya sektöründe uzun yıllar Arçelik Bayii olarak faaliyet gösteren aile şirketinde yönetim kurulu başkanı genel müdür olarak görev yaptı. 2005-2010 Yılları arası Arçelik A.Ş. İstanbul 2. Bölge Kampanya Organizasyonları Programlarında görev yaptı. 2016-2017 Yılları arası Karabük Üniversitesi Teknoloji Fakültesinde, Mühendislik Fakültesinde Öğretim Görevlisi olarak görev yaptı. 2017-2021 Yılları arası Yurtiçi ve Yurtdışında Uluslararası Sosyal Bilimler Kongrelerine Yayınları ile katılım yapmıştır.

Evli ve Karabük Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu yönetiminden mezun ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Tıp Fakültesi 3. Sınıf öğrencisi olan iki kız çocuğu babasıdır. İngilizce Bilmektedir.