

**TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
BİR KAMU BANKASI ÖRNEĞİ**

Yeşim ERİŞ

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Korhan ARUN**

Tekirdağ-2019

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
BİR KAMU BANKASI ÖRNEĞİ

Yeşim ERİŞ

İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: DOÇ.DR. KORHAN ARUN

TEKİRDAĞ-2019
Her hakkı saklıdır.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davrandığımı taahhüt ederim.

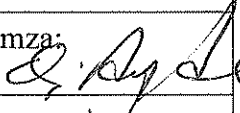
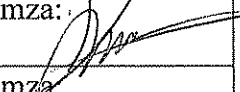

25/03/2019

İmza

Yeşim ERİŞ

T.C.
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeşim ERİŞ tarafından hazırlanan Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca 25/03/2019 Pazartesi günü saat 10:00'da yapılmış olup, tezin *Kabul edilmiştir* OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı:		Kanaat:	İmza:
Üye:	Prof. Dr. Gürhan Aydemir	Kanaat: BAŞARILI	İmza: 
Üye:	Doç. Dr. Kerem Arın	Kanaat: Başarılı	İmza: 
Üye:	Doç. Dr. Pençe ZELLEN	Kanaat: BAŞARILI	İmza: 
Üye:		Kanaat:	İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

25/03/2019

Doç. Dr. Emrah İsmail ÇEVİK

Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum, Enstitü,	: Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
ABD	: İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği
Tez Yazarı	: Yeşim Eriş
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Korhan Arun
Tez Türü, Yılı	: Yüksek Lisans Tezi, 2019
Sayfa Sayısı	: 126

Araştırmada yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında bir kamu bankasında görev yapan çalışanların görüşlerine göre yöneticilerin toksik liderlik düzeylerini belirlemek ve belirlenen yönetici davranışlarının banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ile ne kadar ilişkili olduğunu ve bu davranışları ne kadar etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın ifade edilen amaçlarına ulaşmak maksadıyla tarama modeli tercih edilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi'nde bulunan bir kamu bankasında çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Marmara Bölgesi'nde bulunan bir kamu bankasında çalışanlar arasında "Basit Tesadüfi Örnekleme" yöntemi kullanılarak belirlenen 302 kişi oluşturmaktadır. Araştırma verilerini toplamak için "Kişisel Bilgi Formu", "Toksik Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. İfade edilen veri toplama araçları ile 302 banka çalışanından toplanan veriler SPSS 25 paket programına işlenmiş ve bu program aracılığıyla veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizi aşamasında çalışmanın alt problemleri dikkate alınarak cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için "Bağımsız Örneklem t-Testi", eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu değişkenleri için "Tek Yönlü Varyans Analizi" kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon, değişkenlerin birbirini etkileme düzeyini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında "kurumda görev alınan pozisyon" değişkenine göre "Çıkarıcılık" ve "Toksik Liderlik Genel" boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın kurumda pozisyonu memur ile üst yetkili; yetkili yardımcı-yetkili ile üst yetkili; uzman yardımcısı-uzman ile üst yetkili olanlar arasında olduğu saptanmıştır.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında "eğitim durumu" değişkenine göre "Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Genel" boyutlarında; "mesleki tecrübe" değişkenine göre "Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Genel" boyutlarında; "kurumda çalışma süresi" değişkenine göre ise "Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Genel" boyutlarında; "kurumdaki pozisyon" değişkenine göre "Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Genel" boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Banka alışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “cinsiyet ve medeni durum” değişkenlerine açısından anlamlı farklılığın olmadığı; “eğitim durumu”, “mesleki tecrube”, “kurumda çalışma suresi” ve “kurumdaki pozisyon” değişkenlerine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada “Toksik liderlik-rgtsel Bağlılık”, “Toksik Liderlik-iş Tatmini” arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Normatif Bağlılık-Olumsuz Ruhsal Durum boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fakat diğer tüm boyutlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmada “Toksik liderlik-rgtsel Bağlılık”, “Toksik Liderlik-iş Tatmini” arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin belirleyicisi olarak toksik liderlik ile ilişkilerinin zayıf olduğu görülmüştür. Banka alışanlarının algıladıkları toksik liderlik düzeyi, Örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, rgtsel Bağlılık, iş Tatmini

ABSTRACT

Institution, Institute, : Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,
Department : Department of Business
Title : The Effect of Toxic Leadership on Organizational Commitment
and Job Satisfaction: An Example of a Public Bank
Author : Yeşim Eriş
Adviser : Doç. Dr. Korhan Arun
Type of Thesis, Year : MA Thesis, 2019
Total Number of Pages : 126

In this study, it was aimed to determine the effect of toxic leadership characteristics of managers on organizational commitment of employees and toxic leadership characteristics of managers in business research. In this context, it was aimed to determine the level of toxic leadership of managers according to the perceptions of the employees working in a public bank and to determine the relationship between the level of organizational commitment and job satisfaction of the bank employees. In order to reach the stated aims of the research, the screening model was preferred.

The population of the study consists of the personnel working in the state banks in the Marmara Region. The research sample consisted of 302 people who were determined by the "Simple Random Sampling bulunan method among the public banks in the Marmara Region. "Personal Information Form sel, sel Toxic Leadership Scale Lider, "Organizational Commitment Scale" and "Job Satisfaction Scale "were used to collect the data. The data collected from the 302 bank employees with the data gathered data were processed into SPSS 25 package program and analyzed through this program. In the analysis of the data, çalışma Independent Sampling t-Test mesleki, education level, professional experience, working time in the institution, "One-Way Variance Analysis-were used for gender and marital status variables. In order to determine the relationship between the variables, the correlation was made and the regression analysis was performed to determine the level of the variables affecting each other.

In the study, it was determined that there was a statistically significant difference between the perceptions of the bank employees about toxic leadership according to the "position taken in the institution" variable in the "Interest göre and pozisyon Toxic Leadership General arasında dimensions. The position of the significant difference in the institution with the officer is top authorized; authorized by the authorized-top authorized; expert assistant-expert and among the top authorities.

In the general dimensions of Normative Commitment and Organizational Commitment according to the variable of educational status among the employees' perceptions of organizational commitment; Emotional Commitment, Normative Commitment and Organizational Commitment According to professional experience variable; Emotional Commitment, Normative Commitment and Organizational Commitment General değişken in terms of working time variable in the institution; Emotional Commitment, Continued Commitment and Organizational Commitment According to the position variable in the institution, it was found that there were statistically significant differences in the general dimensions.

There was no significant difference in terms of gender and marital status variables among the employees' perceptions of job satisfaction; It was found that there were statistically significant differences in all dimensions according to educational status, professional experience, working time in institution and position in the institution.

When the data about the correlation between Toxic Leadership-Organizational Commitment and Toxic Leadership-Job Satisfaction were analyzed, there was no significant relationship between Normative Commitment and Negative Mental State dimensions. However, a significant negative correlation was found between all other dimensions.

Regression analysis to determine the causal relationship between Toxic Leadership-Organizational Commitment and Toxic Leadership-Job Satisfaction was found to be statistically significant. As a determinant of the levels of organizational commitment and job satisfaction, it was observed that their relationship with toxic leadership was weak. The level of toxic leadership perceived by the Bank's employees decreases the levels of organizational commitment and job satisfaction.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, bana her zaman vaktini ayıran, bana destek olan başta danışmanım kıymetli hocam Doç. Dr. Korhan ARUN olmak üzere, yüksek lisans dersi aldığım tüm hocalarıma, beni yüksek lisansa yapma konusunda teşvik eden kıymetli eşim Barış ERİŞ'e, yüksek lisans süresince tüm çalışmamın her satırını okuyarak geri bildirim veren ve beni destekleyen meslektaşlarıma, çalıştığım kurumda tez yazım safhasında sorumluluğumu üzerimden alan ve bana sürekli yardımcı olan değerli çalışma arkadaşlarıma, araştırmaya katılım gösteren tüm katılımcılara, tez aşamasında bana tahammül eden dünyadaki en kıymetli ve en değerli varlıklarım kızım Ilgaz Asya ERİŞ'e, oğlum Sarp Aras ERİŞ'e ve eşim Barış ERİŞ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yeşim ERİŞ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi.....	2
Araştırmanın Problemleri.....	3
Araştırmanın Varsayımları.....	3
Araştırmanın Sınırlılıkları	4
BÖLÜM I.....	5
TOKSİK LİDERLİK.....	5
1.1. Toksik Liderlik.....	5
1.2. Tipik Toksik Liderlik Özellikleri ve Davranışları	7
1.3. Toksik Liderliğin Ortaya Çıkış Nedenleri	10
1.4. Toksik Liderlerin Karakteristik Özellikleri	12
1.5. Toksik Liderlik İle İlgili Çalışmalar	13
BÖLÜM II	16
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	16
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	16
2.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Unsurlar	17
2.2.1. Örgüte Güven	17
2.2.2. Örgütün Yönetim Şekli	18
2.2.3. Örgüt Kültürü	18
2.2.4. Örgütsel Adalet	19
2.2.5. Liderlik	19
2.2.6. İş Tatmini	19
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	20

2.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	20
2.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	21
2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	23
2.4.1. Düşük Düzeyli Bağlılık	23
2.4.2. Orta ya da Ilımlı Düzeyli Bağlılık	23
2.4.3. Yüksek Düzeyli Bağlılık	24
2.5. Örgütsel Bağlılığa Dair Belirtiler.....	24
2.5.1. Benimseme Duygusu.....	24
2.5.2. Fedakârlık.....	24
2.5.3. Özdeşleşme.....	25
2.5.4. İçselleştirme	25
2.6. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	25
2.6.1. Duygusal Bağlılık.....	26
2.6.2. Devam Bağlılık	26
2.6.3. Normatif Bağlılık	26
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	27
2.8. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çalışmalar.....	29
BÖLÜM III.....	32
İŞ TATMİNİ.....	32
3.1. İş Tatmini	32
3.2. İş Tatmininin Önemi	33
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	34
3.3.1. Örgütsel Faktörler	34
3.3.1.1. Ücret	34
3.3.1.2. İşin Niteliği	35
3.3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları).....	36
3.3.1.4. Çalışma Koşulları.....	36
3.3.1.5. Yönetim.....	37
3.3.2. Bireysel Faktörler.....	37
3.3.2.1. Yaş	37
3.3.2.2. Cinsiyet	37
3.3.2.3. Eğitim Seviyesi	38
3.3.2.4. Meslekte Geçen Süre.....	38

3.3.2.5. Medeni Durum	39
3.4. İş Tatmini Boyutları	39
3.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	42
3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	44
3.7. İş Tatmini İle İlgili Çalışmalar	44
BÖLÜM IV.....	46
YÖNTEM.....	46
4.1. Araştırmanın Modeli	46
4.2. Araştırmanın Evreni	46
4.3. Araştırmanın Örneklemi	46
4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması	48
4.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği	49
4.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	49
4.4.3. İş Tatmini Ölçeği.....	51
4.5. Verilerin Analizi	52
4.5.1. Bağımsız Örneklem t-Testi	53
4.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	53
4.5.3. Korelasyon	53
4.5.4. Regresyon.....	54
BÖLÜM V.....	55
BULGULAR.....	55
5.1. Banka Çalışanlarının Toksik Liderliğe İlişkin Algıları	55
5.2. Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları.....	55
5.3. Banka Çalışanlarının İş Tatminine İlişkin Algıları.....	56
5.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Toksik Liderlik Bulguları.....	56
5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Örgütsel Bağlılık Bulguları	59
5.6. Demografik Değişkenlere İlişkin İş Tatmini Bulguları	63
5.7. Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular... 66	
5.8. Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Birbirini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular	71
BÖLÜM VI.....	78
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	78
6.1. Sonuçlar	78

6.2. Öneriler	88
KAYNAKÇA	90
EKLER	106
EK-1: Kişisel Bilgiler Formu	106
EK-2: Toksik Liderlik Ölçeği	107
EK-3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	108
EK-4: İş Tatmini Ölçeği.....	109
ÖZGEÇMİŞ	110

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1:	Toksik Üçlü Modeli 8
Tablo 1.2:	Toksik Liderlik Türleri ve Karakteristik Özellikleri 12
Tablo 4.1:	Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı 48
Tablo 4.2:	Toksik Liderlik Ölçeğinin Puan Sınırları 50
Tablo 4.3:	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Sınırları 52
Tablo 4.4:	İş Tatmini Ölçeğinin Puan Sınırları 53
Tablo 5.1:	Banka Çalışanlarının Toksik Liderlik Algıları 56
Tablo 5.2:	Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları 57
Tablo 5.3:	Banka Çalışanlarının İş Tatmini Algıları 57
Tablo 5.4:	Algılanan Toksik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre t-Testi Analizleri 58
Tablo 5.5:	Algılanan Toksik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleri 59
Tablo 5.6:	Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre t-Testi Analizleri 60
Tablo 5.7:	Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleri 62
Tablo 5.8:	Algılanan İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre t-Testi Analizleri 64
Tablo 5.9:	Algılanan İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleri 65
Tablo 5.10:	Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi 67
Tablo 5.11:	Toksik Liderlik ve İş Tatminine İlişkin Korelasyon Analizi 69
Tablo 5.12:	Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine İlişkin Korelasyon Analizi 70
Tablo 5.13:	Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi 72
Tablo 5.14:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi 72
Tablo 5.15:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi 73
Tablo 5.16:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi 74
Tablo 5.17:	Toksik Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi 75
Tablo 5.18:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi 76
Tablo 5.19:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi 77

ŞEKİLLER LİSTESİ

		<u>Sayfa</u>
Şekil 5.1:	Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli	72
Şekil 5.2:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi	73
Şekil 5.3:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi	74
Şekil 5.4:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	75
Şekil 5.5:	Toksik Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli	76
Şekil 5.6:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi	77
Şekil 5.7:	Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi	78

KISALTMALAR LİSTESİ

F: Anova Değeri

KMO: Kaise-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliği)

n: Örnekleme Sayısı

p: Anlamlılık Derecesi

Ort.: Ortalama

r: Korelasyon Katsayısı

Ss: Standart Sapma

t: t değeri (Bağımsız Örneklem t-Testi İçin)

\bar{X} : Ortalama Değer

α : Güvenirlik Katsayısı

%: Yüzde

GİRİŞ

Ulusal, uluslararası rekabet, globalleşme, tüketiciyi koruma kanunlarının artması, tüketici bilincinin ve farkındalığının artması, müşteri beklentilerindeki değişimler gibi çok sayıda gelişme işletmelerin yeni arayışlar içerisine girmesini sağlamıştır. Bu arayışlar içerisinde en dikkat çekici olan gelişme işletmelerin bünyesinde bulunan insan kaynaklarının önemidir. İş dünyasında rekabet koşullarının artmasıyla birlikte bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri olan insana yönelik uygulamalar, o işletmedeki örgütün devamlılığını sağlayabilmesi açısından, dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Şimşek, 2008).

Literatürde liderliğin farklı yönlerini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Yakın zamanda liderliğin olumsuz tarafları araştırmacıların ilgisini çekmiş ve birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bazı çalışmalarda yıkıcı liderlik, (Woestman & Wasonga, 2015), kötü davranan liderlik (Tepper, 2007), narsist liderlik (Paunonen ve diğerleri, 2006), zorbalık (Ferris ve diğerleri, 2007; Harvey ve diğerleri, 2007) ve toksik liderlik (Wilson-Starks, 2003; Williams, 2005; Dobbs, 2014) kavramları analiz edilmiştir. Bu kavramlar genel itibariyle çeşitli yazarlar; liderin çalışanlarına karşı düşmanlığını, kişilerarası ilişkilerde etkilerini ve örgütün çıkarlarına zarar verme durumlarını açıklamak için kullanılmıştır (Dobbs, 2014).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştığı işletmenin hedeflerini içselleştirmesi ve o işletmedeki varlığını devam ettirmeye istek duymasıdır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda işgörenlerin örgütlerine veya işverenine karşı göstermiş olduğu sadakat tutumu ve üyesi olduğu örgütün/işletmenin başarı sağlaması için sergilemiş olduğu çabadır. İşgörenlerin yüksek düzeyde örgüte bağlılığının sonuçları arasında, uzun süre örgütte kalma, daha az iş bırakma isteği, sınırlı işgören devir hızı ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. İşgörenlerin işine karşı olumlu bir tutum geliştirmesi tatmin olarak nitelendirilmektedir. İşgörenler işine verdiği emeğin karşılığında beklentilerini gerçekleştirmek ve uygun bir ortamda çalışmak ister. İşgörenlerin önemli bulduğu ihtiyaçları ne kadar yüksek oranda karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır (Şahin, 2007).

İş tatmini örgütte işgörenlerin yani çalışanların yapılan işin mahiyeti, ücreti, terfi politikaları, diğer iş görenler ve örgüt yöneticileri gibi çeşitli işgören paydaşları hakkında yaptıkları duygusal bir değerlendirmedir. Aynı zamanda örgütün işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle de doğrudan alakalıdır (Efraty ve Sirgy, 1990).

Çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği çalışanların yaptıkları işten ne beklediği, iş çevresinin kendilerine hangi olanakları sunduğu veya iş çevresinden elde edilen kazanımlar arasında oluşan farkın düzeyi aracılığıyla tespit edilmektedirler (Kaynak, 1990). İş tatminine etki eden birçok neden sayılabilir. Fakat iş tatminini genel çerçevede etkileyen iki temel faktör söylenebilir. Bunların birincisi bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri, mevcut ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların istenilme oranı ile alakalıdır. Bir başka noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların öncelik sırasıdır. İş tatmini etkileyen ikinci faktör, işe dair çalışma şartlarıdır. İşe dair fiziksel ve psikolojik şartlar ile bu şartların bireyin beklentilerine ne oranda yanıt verdiği. Kuşkusuz çalışma şartlarının bireyin işten beklentilerini karşılama derecesinin büyüklüğü, bireyin iş tatminini artıracaktır (Blenegen, 1993).

Yapılan çalışmada; yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş tatminine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Alan yazının incelenmesi neticesinde; ifade edilen değişkenlerden iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara rastlanmış, toksik liderlik ile ilgili araştırmaların yetersiz olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada ele alınan üç değişkeni genel bir bağlamda ele alan araştırmaların ise yetersiz kaldığı belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmada yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında bir kamu bankasında görev yapan çalışanların algılarına göre yöneticilerin toksik liderlik düzeylerini belirlemek ve belirlenen yönetici davranışlarının banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri ile ne kadar ilişkili olduğunu ve ne kadar etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırma, yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş tatminine etkisini belirlemeyi amaçladığından elde edilen verilerin banka çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı faaliyetlerin yapılması adına banka yöneticilerine öneriler getirmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularına literatürde yeterli düzeyde ilginin olduğu fakat toksik liderlik ve toksik liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatminini birlikte inceleyen

çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, yapılan çalışmanın literatüre önemli katkı getirmesi beklenmektedir.

Araştırmanın Problemleri

Araştırmada “Yöneticilerin toksik liderlik özellikleri, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini etkilemekte midir? problemine yanıt aranmıştır. Bu problem kapsamında aşağıdaki alt problemlere araştırmada yanıt aranmıştır:

1) “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik hakkındaki algıları hangi düzeydedir?”

2) “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık hakkındaki algıları hangi düzeydedir?”

3) “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini hakkındaki algıları hangi düzeydedir?”

4) “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”

5) “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”

6) “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”

7) “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasında ilişki var mıdır?”

8) “Banka yöneticilerinin göstermiş oldukları toksik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarını etkilemekte midir?”

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş tatminine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde yapılan araştırmada aşağıdaki varsayımlar göz önünde bulundurulmuştur:

- 1) Araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının veri toplama aralarındaki sorulara içten ve samimi bir biçimde yanıt verdikleri,
- 2) Araştırmada yer alan veri toplama araçlarının araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek içerikte oldukları,
- 3) Araştırmada rneklem alma yöntemine uygun olarak belirlenen örneklemenin araştırmanın evrenini temsil ettikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2018 yılında Marmara Bölgesi'nde bulunan bir kamu bankası, banka çalışanları ve yöneticileri, Toksik Liderlik, rgtsel Bağlılık ve İş Tatmini leklerinden toplanan veriler ile sınırlıdır.

BÖLÜM I

TOKSİK LİDERLİK

1.1. Toksik Liderlik

Liderlik kavramı büyük ölçüde olumlu bir şekilde algılanan ve bir topluluğu doğru şekilde yönlendiren mekanizmayı, lider bireyi tanımlasa da aslında liderin ve liderliğin, halen belirli bir topluluk üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu ya da olabileceği yaklaşımı varlığını korumaktadır. Buna göre liderlik üzerinde, liderin çevresine zarar verme durumunun olabileceği düşüncesi literatürde incelenmekte ve buna istinaden de çeşitli liderlik tanımlamaları yapılabilmektedir.

Alanyazında ön plana çıkan liderlik çeşitlerinden biri de toksik liderliktir. Her ne kadar farklı isimlerin, farklı şekilde ele almış oldukları toksik liderlik, çoğunlukla iş dünyası temelinde değerlendirilmiş ve liderlerin bir örgüt üzerindeki etkilerine göre ele alınmıştır. Buna göre toksik liderlik, astlarının motivasyon ve moral düzeylerini aşağıya çeken, onların verimsiz bir şekilde çalışmalarına sebebiyet veren ve bunun tüm örgüt geneline yayılmasına sebebiyet veren liderlik modelidir (Schmidt, 2008).

Toksik liderlik gösteren bir lider, planlı ve programlı olarak ya da bilerek, isteyerek, iş gören paydaşlarını umursamadan hareket eden, bu vesile ile de çevresine aynı şekilde zarar veren liderlik modelini betimlemektedir. Bu şekilde söz konusu liderlik modelinin amacı, örgütün işleyişine bilerek zarar vermek olmasa bile, uzun vadede toksik liderlerin bu denli negatif olmaya yatkın yaklaşımları önce liderin çevresine, daha sonrasında örgütün tamamına sirayet ederek zarar vermektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Başka bir tanımlamada ise toksik liderlik, liderin çevresi ile uyumsuz, onlardan hoşnutsuz ve onlara karşı art niyetli, hatta zaman zaman son derece zarar vericisi şekilde davranmasıyla ortaya çıkan bir liderlik modelini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda toksik liderlik, liderin, başarıya ulaşma konusunda çevrelerini aşağılamaya çalışarak ve onlara karşı takdir duygularını gizleyerek ulaşmaya çalıştığı bir liderlik modelini de ifade etmektedir. Böylelikle de toksik liderliğin, liderin, çevresinin negatif durumundan beslendiği dile getirilmektedir (Kırbaç, 2013).

Literatürde toksik liderliğe dair farklı tanımlamaları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (akt. Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015):

- Whicker (1996) toksik liderliği, uyumsuzluk tavrını temel alan, çevresini sert ve onlara zarar verecek şekilde yönlendirmeye meyilli, buna istinaden de başkalarının başarıları üzerinden başarılı olarak addedilmeyi amaçlayan bir liderlik olarak tanımlamıştır.

- Wilson-Starks (2003) toksik liderliğin itaat arayışına dikkat çekmektedir. Bu niteliğe sahip toksik liderler, sorgulayıcılığı ve eleştiriyi kabul etmemekte, çevrelerinin gelişerek yükselmelerine izin vermemektedir. Ayrıca kontrol mekanizmasının baskısı, toksik liderlik için önem arz etmektedir.

- Reed (2004) toksik liderliği bireysel etkilerinden ziyade toplu olarak yarattığı etkilerine göre değerlendirmektedir. O'na göre toksik liderlik, bireysel emellerin ön plana çıkarılarak liderin kalıplaşmış yaklaşımlarını zorunlu görüldüğü, bunlara muhalefet edildiğinde de liderin çevresini istediği şekilde zarara uğratabilme hakkını kendinde bulduğu liderlik türüdür.

- Lipman-Blumen (2010) için ise toksik liderler, işlevleri yararlı olmayan liderleri tanımlamaktadır. Bu tip liderlikte liderin beklentisi, yaptıklarına kesin itaat gösterilmesidir. Aksi takdirde lider, elindeki güçle çevresini mümkün olduğunca kötü bir şekilde yönlendirebilmekte ve onlara zarar verme hakkını kendisinde bulmaktadır.

Toksik liderlik içerisinde, liderin mutlak bir hâkimiyeti olmakla birlikte bu hâkimiyet büyük ölçüde liderin geliştirdiği çeşitli taktikler ve uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Liderin çevresi buna uyumluluk göstermese bile lider, onların bu şekilde bir uyumluluğu göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Bunun için de toksik liderler, çevrelerinin psikolojileri üzerinde kurmuş oldukları baskı ile onların sağlayabilecekleri faydadan ziyade, sürecin kendilerine getirisi olmasını, bu olmasa bile çevrenin mutlak olarak, en yüksek düzeyde zarar görmesine çalışmaktadırlar. Bu noktada da bir sabotaj etme, misillemede bulunma ve adaletsizlik içeren uygulamaların belirlenmesi, toksik liderler açısından net bir biçimde ön plana çıkmaktadır (Demirel ve diğerleri, 2013).

1.2. Tipik Toksik Liderlik Özellikleri ve Davranışları

Liderlik davranışları genel olarak birbirlerine benzerlik gösterebilir de bazı liderlik uygulamaları arasında, hâkimiyet kurma ve baskı yaratma açısından farklılıklar söz konusudur. Öte yandan liderlik, genel olarak bir bireyin diğerleri üzerinde elinde bulundurduğu veya sahip olduğu özellikler sayesinde, bir baskı kurma düşüncesini ön plana çıkarılabilmektedir. Fakat toksik liderlik gibi liderlik türleri, çevreleri üzerinde baskı kurma konusunda çok daha baskın ve sert uygulamalara, davranışlara ve imaja sahip olmaktadır. Bu açıdan bakılacak olursa toksik liderliği farklı kılan özellikleri, onu diğer olumsuz içerikli liderlik davranışlarına göre farklı kılmaktadır.

Temel olarak bakıldığında, toksik liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016):

- Bireysel olarak liderin yüceltilmesi, liderin çevresinin fazlasıyla aşağılanması,
- Liderin çevresinin, her anlamda ve her an kontrol altında tutularak özgür davranmalarının engellenmesi,
- Liderin yaptığı hata ve işlediği suçun mümkün olduğunca inkâr edilmesi ya da görmezden gelinmeye çalışılması,
- Liderin, sürekli olarak ihtişama dayalı olarak değerlendirilmesi ve yaptığı her ne olursa olsun, olumlu olarak ele alınması,
- Liderin çevresinin, zaman içerisinde önce liderden, daha sonra birbirlerinden, en sonunda da örgütten kopmalarına sebebiyet verilmesi.

Henrich'in (2016) tarafından ifade edildiği üzere, toksik liderliğin özellikleri bazında konu ele alındığında, sürecin toksik liderin çıkarlarına fazlasıyla odaklı olduğu görülmektedir. Buna göre toksik liderler, eğer bir başarı elde edilecekse bile bunun kendi himayeleri altında olmasını, başarının olumlu yansımalarının kendileri üzerinde olmasını ve bununla birlikte de sadece kendilerinin başarılı olarak addedilmesini beklemektedirler. Bunun ötesinde, eğer bir başarıdan söz edilecekse, bu başarının varlığı eğer ki lider ve çevresi ile paylaşılacaksa toksik liderler söz konusu başarının engellenmesi adına ellerinden geleni yapmakta ve süreci sabote edebilmektedirler. Hatta bu noktada toksik liderler, örgütsel anlamda elde edilebilecek bir başarının ortadan kaldırılmasını ve örgütün zor zamanlar geçirmesini dahi göze almaktadırlar. Bu noktada toksik liderliğin, kişiselleştirilmiş yapısının ve bunun genel olarak yansımalarının da bir örneğine rastlanmaktadır; eğer süreç toksik liderin himayesinde değilse sürece dair tüm

emeğin göz ardı edilmesi ve ortadan kaldırılması meşrudur (aktaran Vreja, Balan & Bosca, 2016).

Bu açıdan değerlendirildiğinde, toksik liderliğin temel özellikleri içerisinde sadece liderin değerlendirmeye alındığı görülmektedir. Her ne kadar çevresi ona uyumluluk göstermese bile toksik liderler, kendilerine uyumluluk göstermeleri adına çevrelerini mümkün olduğunca sert bir şekilde zorlamakta ve böylelikle de onların sisteme bağlı olmalarına çalışmaktadırlar. Bu şekilde toksik liderlik, gayrimeşru tutum ve davranışlarını benimseyen ve bunları da uzun süre boyunca uygulayan bir yapıda olma özelliğine sahiptir.

Öte yandan Padilla, Hogan ve Kaiser (2007), toksik liderlik özelliklerini aşağıda, Tablo 1.1.'de açıklanmaya çalışıldığı üzere bir üçlü grup üzerinden değerlendirmeye çalışmaktadırlar.

Tablo 1.1: Toksik Üçlü Modeli

Duyarlı Takipçiler	<u>Konformerler</u> - Karşılammamış ihtiyaçlar - Düşük ölçekli öz-değerlendirme - Düşük düzeyli olgunluk	<u>Gizli çalışanlar</u> - Tutku - Benzer dünya görüşleri - Olumsuz ölçekli değerler
İletken Ortam	- Durağanlık - Algılanan Tehdit - Kültürel değerler - Kontrol ve denge mekanizmasının yoksunluğu - Etkisiz kurumlar, birimler	
Zarar Veren, Bölen Liderler	- Karizma - Gücün kişiselleştirilmesi - Narsisizm - Negatif yönlü hayat tutumları - Nefret ideolojisi	

Kaynak: Zagross & Zarei, 2016.

Tablo 1.1.'de yer alan ve Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) tarafından geliştirilen toksik üçlü modelinde yapı bir örgütün üyeleri, örgütün genel yapısı ve liderin genel özellikleri arasında paylaştırılmıştır. Buna göre söz konusu modelde, duyarlı takipçiler içerisinde yer alan konformerler, toksik liderin altında, etkisiz bir biçimde görev alan ve buna istinaden de yeterli düzeyde tepki veremeyen, hatta tepkisiz kalan bireyleri temsil etmektedir.

Öte yandan gizliden anlaşma yapanlar ise toksik liderin yönetiminden zarar görmemek üzere, toksik lider ile gizliden bir anlaşma yaparcasına onun uygulamalarına uyumluluk gösteren bireyleri ifade etmektedir. İletken ortam, toksik liderin yönetimi altındaki bir yapının özelliklerini ortaya koymakta ve sahip olduğu yapının iletkenliğinin, toksik liderden gelen unsurlara göre yönlendirildiğini belirtmektedir. Son olarak ise zarar veren, bölen liderler ise toksik liderin genel özelliklerini ifade etmektedir. Bu görüntüde de toksik liderin kendisi üzerinden hareket etmeye çalıştığı gözlemlenmektedir.

Geniş ölçekli olarak ele alındığında Lipman-Blumen toksik liderlik davranışlarını aşağıdaki davranış unsurları ile ele almaktadır (Lipman-Blumen, 2010):

- Temel olarak, yaşamın her alanında bir hak olan, insan hakları içerisinde ön planda bulunan özgür düşünme ve özgür olarak fikir beyanına şiddetle karşı çıkmak ve bunu engellemeye çalışmak,
- Kendilerinin belirlediği sınırlar içerisinde, liderin çevresinin hayal kurma ya da bir şeye inanma duygusunun önüne geçmek, liderin yönlendiriciliğine bırakılmak ve lidere muhtaç olma durumunu zorunluluk haline getirmek,
- Çevrenin sahip olduğu korku ve endişelerden beslenerek bu korku ve endişelerin kalıcı olmalarına çalışmak,
- Herhangi bir eleştiriyi, örgüt üyesinin ya da üyelerinin kişiliğine zarar verecek şekilde ve tehdit aracılığıyla bastırmaya çalışmak,
- Çevrenin, herhangi bir konuya dair koymuş olduğu faydalı ve gelecek için çözüm odaklı teşhisleri sert bir biçimde geçersiz kılmaya çalışmak,
- Kuralları, normları, örgütsel kültürü ve önceden belirlenmiş sınırları hiçe sayarak, yapıyı ve süreci sadece liderin isteklerine ve beklentilerine göre şekillendirmek,
- Kendisine rakip olan tarafların mutlak olarak elimine edilmesine, böylelikle de gelecek süre zarfında liderin yerini alabilecek bireyin işlerini zorlaştırmaya çalışmak,
- Tartışılmaz ve uzun süre zarfında varlığını hissettirecek türden bir totaliter rejim inşa etmeye çalışmak,
- Lidere ulaşmayı, onu engellemeyi ve onun verebileceği, kendi çıkarları sonucu ortaya çıkan zararları durdurmak adına bir sağlam ve sert bir yapı inşa etmek,

- Tıpkı liderin kendisi gibi liderin çevresindekilerini, örgüt dışındaki çevreyi olumsuz yönde etkileyecek ve liderin örgütünün çıkarlarına ters olacak birey ve grupları mümkün olduğunca bertaraf edebilmek adına eğitmek,
- Güçsüz ve itaat kabiliyeti olmayan örgüt üyelerini mümkün olduğunca hızlı bir şekilde ve sert bir biçimde sürecin dışına itmek,
- Yapının çöküşüne ve sistemin içerisindeki gerginliğin tırmanmasına sebebiyet verecek olsa dahi mutlak olarak eldeki liderlik gücünü, çevreyi bertaraf etme pahasına korumak,
- Kıt kaynakları, çevrenin çıkarlarını göz ardı ederek, mümkün olduğunca göz ardı etmeye çalışmak,
- Çevrenin felakete dair görüşlerinin duyulmasını engellemek adına onları susturmak ya da sürecin dışına itmek,
- Kişisel duyguların tatmini açısından başkalarının hatalarını görmezden gelmek ya da mümkün olduğunca, bilerek teşvik etmek,
- Belirsizlikleri mümkün olduğunca sevmek ve bunun üzerinden bir sistem oluşturarak örgütün ve çevrenin zarar görmesini göz ardı etmek.

Yukarıda sıralanan noktalara bakıldığında, bir toksik liderin, mümkün olduğunca, belirsizliklerden, sorunlardan ve olumsuzluklardan beslendiği, buna istinaden de kendisine uygun bir düzen yaratmaya çalıştığı görülmektedir. Buna göre toksik liderler, başarının varlığı olsa bile bunun karışıklıktan ortaya çıkmasına ve başarıyı yaratacak ekibin tıpkı kendileri gibi düşüncelerini yansıtmalarına uğraşmaktadırlar. Bunun için de mümkün olduğunca sert ve net uygulamaların söz konusu olduğu, uyumsuzluk gösteren bireylerin dışlandığı, aşağılandığı ve sürecin dışına itildiği, nihayetinde de toksik liderlerin kendilerine uygun ilerlemeyen bir düzeni, başarı getirme ihtimali son derece yüksek olsa da anlık olarak ortadan kaldırmaya düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple de toksik liderlerin bu yukarıda sıralanan karakteristik davranışları, mümkün olduğunca zarar vermeye yönelik olarak algılanabilecektir.

1.3. Toksik Liderliğin Ortaya Çıkış Nedenleri

Her ne kadar mevcut modern dönemde lidere ve liderliğe dair bakış açısı onun mutlaka olumlu getirilerinin olması yönünde olsa da toksik liderlik gibi baskıcı liderlik modellerinin varlığı, demokratik bir ortamda yönetim sisteminin bulunmasına engel teşkil

etmektedir. Fakat sürecin nasıl bir şekilde toksik liderliği ortaya çıkardığının da incelenmesi gerekmektedir. Çünkü bu şekilde toksik liderlik ve ona muadil liderlik anlayışlarının engellenmesi de söz konusu olabilecektir.

Buna göre toksik liderliğin ortaya çıkış nedenlerini, onların varlığına katılım gösteren bireylerin davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Green, 2014):

- Liderin çevresinde bulunan bireylerin, baskı odaklı çalışma ortamına dair istekleri ile birlikte toksik liderliği arzulamaları,
- Liderin çevresinin özgürlük konusunda yeterli bilgisinin bulunmaması ya da özgürlük isteğinin bulunmaması,
- Liderin çevresinin kendisini ifade etme ve olumsuzluklara karşı bir direniş gösterme konusundaki eksiklikleri,
- Liderin çevresinin belirsizlikler içerisinde yaşaması ve lider karşısında da belirsiz tutum ve davranışlarının bulunması,
- Liderin çevresinin, toksik liderin baskısının olumlu bir etki yaratıp performansı yükselteceğine dair olan inancı,

Aslında toksik liderlik, baskıcı, karizmatik gibi gözüken ve hırslı görüntüsü ile çevresini başarıya inandırıp onlardan verim elde edebilecek bir liderlik modeli izlenimini de yaratabilmektedir. Bu izlenim, anlık bir şekilde çevrenin toksik lideri, kendilerini başarıya taşıyabilecek lider olduğu konusunda inandırmakta ve teşvik etmektedir. Özellikle de liderin çevresinde eğer ki bu ihtiyaca sahip bireyler söz konusu olduğu süre zarfında toksik liderlik daha meşru olarak nitelendirilebilecektir. Fakat zaman içerisinde bu durumun ortadan kalkması, toksik liderin bütün yönetim gücünü ele geçirmesi ve yönetim tarzını sertleştirmesi ile birlikte olanaklıdır (Walton, 2007).

Her ne kadar toksik liderler açısından baskı son derece normal olarak görülse de yukarıda da değinildiği üzere liderin çevresinin vermiş olduğu tepki son derece büyük bir önem kazanmaktadır. Buna göre çevrenin, dolaylı olsa da toksik liderliğin ortaya çıkışı konusunda bir etkisi bulunmaktadır. Gerek toksik lidere destek veren ve onunla paralel olarak hareket eden örgüt üyeleri, gerekse de toksik liderin olumsuz tutumlarına karşı tepkisiz kalan örgüt üyeleri, toplu olarak sürecin toksik liderlerin çıkarlarına uygun olarak ilerlemesine sebebiyet vermektedirler.

1.4. Toksik Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Toksik liderler, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları kötüye ve kendi çıkarlarına göre değiştirmekle eleştirilen liderler olmakla birlikte, çok sayıda farklı toksik liderlik türü bulunmaktadır. Bu liderlik türleri, kendi içlerinde birbirlerine benzer davranışların sergilenmesine sebebiyet verseler de aslında her biri için en az bir olumsuz davranış ön plana çıkmaktadır. Williams (2005) tarafından geliştirilen toksik liderlik türleri ile onların sahip oldukları, olumsuz yöndeki karakteristik özellikler şöyle sıralanmaktadır:

Tablo 1.2: Toksik Liderlik Türleri ve Karakteristik Özellikleri

Toksik Liderlik Türleri	Karakteristik Özellikleri
Sürece dâhil olmayan	Yetersiz olan
Beceriksiz	Hatalı işler yapan
Bağlaşık	Uyumsuz davranan
Pasif agresif	Yeterlilik duygusunu sorgulayan
İşgüzar	Sürekli olarak şikâyette bulunan
Paranoyak	Sorumsuz davranan
Sert ve katı	Ahlak dışı davranan
Kontrol takıntılı	Çevresinden korkan
Zorlayıcı	Doyumsuz hırsı bulunan
Ölçüsüz davranan	Egoist davranan
Zorlayıcı	Kibirli davranan
Narsist	Kendi değerlerini öne çıkaran
Duygusuz, duygusal davranmayan	Açgözlü davranan
Sokak ağzı ile konuşan	Bütünleştiricilikten yoksun olan
Ayrıştırmacı, bölücü	Hile ve sahtekârlığı benimseyen
Dar görüşlü	Art niyetli davranan
Zorba	Zarar veren
Şeytani	Olumsuzluk odaklı davranan

Kaynak: Green, 2014.

Tablo 1.2.'nin gösterdiği üzere toksik liderlik türleri ve karakteristik özellikleri birbirlerine yakın olmaktadır. Fakat toksik bir lider için sıralanan bu karakteristiklerin hepsinin aynı anda uygulanması mümkün olmamakta ve büyük ölçekli bir tepkinin ortaya

çıkmasına sebebiyet verme durumu bulunmaktadır. Bu nedenle de toksik liderlikte, sıralamada yer alan karakteristiklerden sadece birkaç tanesi aynı anda görülebilmekte ve buna istinaden de onların üzerinden, toksik liderin çıkarlarına hizmet etmesine çalışılmaktadır.

1.5. Toksik Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Lubit (2004) “Toksik yöneticiler, işgörenler ve diğer zor insanlarla başa çıkma: hayatta kalmak ve büyümek için duygusal zekâyı kullanma” isimli eserinde, narsist, etik olmayan, saldırgan, sert, depresif veya anksiyete özelliklerine haiz kişilerin örgüt içi davranışları ve bu tarz olumsuz davranışların yönetici ve örgütün insan kaynakları birimleri tarafından nasıl minimize edilebileceği veya nasıl ortadan kaldırılabileceğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Zararlı yönetici biçimlerinden “narsist yönetici, paranoyak yönetici, antisosyal davranışlara sahip yönetici, kaba davranışlara sahip yönetici, zorba yönetici, cinsel istismara meyilli yönetici, şiddet içeren davranışlara sahip yönetici otoriter ve diktatör yönetici, pasif agresif yönetici, alkol ve uyuşturucu bağımlısı yönetici” gibi yönetici biçimleri açıklanmış ve bu tarz yönetim gösteren yöneticilerin örgüt iklimini negatif manada etkilememesi için duygusal zekanın önemi belirtilmiştir.

Sanders (2005) yaptığı çalışma neticesinde, okul paydaşları olan öğretmen, öğrenci, veli vs. mevcut durumlarından daha nitelikli olması ve daha motive olmaları okul iklimini olumsuzluklardan kurtaracağını saptamıştır. Ayrıca Sanders (2005), okul iklimini olumlu yönde değiştirme maksadıyla yapılan faaliyetlerin temelinde yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin değerlerinin ve inançlarının, okulun pozitif manada iyilleşebileceği yönünde değişmesi olarak belirtilmiştir.

Goldman (2006) yaptığı araştırmada, liderlerdeki toksik kişilik bozukluğunu ve örgütler için bunun neticelerini bulmayı hedeflemiştir. Araştırmada kişilik bozukluklarının, toksik ve işlevsiz örgütsel davranışlara yüksek oranda kaynaklık ettiği ve bir liderdeki kişilik bozukluğunun bir örgüt için kirletici bir madde olarak işlev gördüğü belirlenmiştir.

Holderied (2006) “Zayıf liderlik ve toksik ortam” isimli çalışmasında, kütüphanelerdeki toksik ortama neden olan etkenleri ve bu etkenleri ortadan kaldırıp çalışma ortamının nasıl düzeltilebileceği hakkında yönetici ve denetmenlerin önerilerini saptamak amaçlanmıştır. Araştırmada kötü liderliğin ve toksik ortamın olumsuz etkilerinden uzaklaşabilmek için 3 aşamanın olduğu ifade edilmiştir. Birinci aşama, dikkatli olmaktır. Bir yöneticinin imkânları ölçüsünde mümkün olduğu kadar küçük detayları dikkate alması

gereklidir. İkinci aşama, iletişim eksikliğinin giderilmesidir. Sadece dikey hiyerarşideki iletişim eksikliği değil yatay hiyerarşideki iletişim eksikliği de engellenmelidir. Üçüncü aşama ise onarılması en güç olan toksik durumu kapsamaktadır: “Saygı kazanmak”. Bunu başarabilmek için, daha öncesinde yönetimde yapılan hataları onarmaya çalışmak gerekmektedir.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007) yaptıkları araştırmada, toksik özellikler gösteren yöneticilerin, çalışanlar üzerinde asabiyet, yargı bozukluğu, anksiyete, odaklanma problemi ve hafıza yetilerinin azalması gibi olumsuz birçok psikolojik etkileri olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanlar tarafından şirketin, yöneticilerinin toksik davranışları sebebiyle büyük kayıpları olduğu belirtilmiştir. Toksik kültürün örgüt içerisinde ilk olarak durumun tanımlanması, sonra örgüt içerisinde güvenilir ve problem çözme becerileri yüksek olan kişilerin, daha etkin görevlere getirilmesi gibi uygulamalar ile çıkarılabileceği savunulmuştur.

Eğinli ve Bitirim (2008) yaptıkları araştırmada, bir örgütte zehirli iletişim ortamının nasıl oluştuğu ve zehirli iletişimi engellemek için neler yapılması gerektiği konusuna yoğunlaşarak sağlıklı bir örgüt ikliminin inşa edilip muhafaza edilmesi ve sürdürülebilirliği için önerilere yer vermişlerdir. Araştırmada bir örgütte birçok sebepten ötürü çalışanlar arasında resmi olmayan bilginin işleyişi, zaman zaman ideal olan şekilden uzaklaştığı ifade edilmiştir. Örgütlerde genel olarak dedikodu gibi sözlü veya sözsüz iletişim unsurlarının, davranışlar ile ortaya konulan zehirli iletişimin, hem çalışanları hem de yöneticileri negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durum bir örgütü sağlıklı ilişkilerin kurulduğu iklimden uzaklaştırmaktadır. Örgüt içinde yayılan ve örgütü etkisi altına alan zehirli neticeler belirlenmediğinde verimlilikte azalma ve bununla birlikte çoğu zaman örgütün varlığını sürdürmesinin dahi tehlikede olduğu belirtilmiştir.

Paris-Duehn (2008) yaptığı araştırmada, bir eğitim yöneticisinin okulda bulunan toksik kültürün değişmesi için yaptığı uygulamaların sürecini, bu süreçte yaşananları ve verilen tepkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda nitel bir araştırma yürütülmüş olup araştırmanın sonucunda yöneticinin kurumdaki toksik kültürü ortadan kaldırabilme adına yapacakları faaliyetlerin işlevsel olması için faaliyetlerin uygulama sıralarının iyi şekilde hazırlanabilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Yapılacak değişim faaliyetleri sırasında okul personelinin değiştirilmesi temel bir uygulama faaliyeti değil ama değişime direnç gösterecek personellerin öğrencilere göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada olumlu bir

eğitim ortamının duygusal güvenliği, öğrencinin okula bağlılığını ve öğrencinin öğrenme yetisini arttırdığı ve işgörenlerin okuldaki işlere karşı ilgisinin arttığı belirlenmiştir.

Schmidt (2008) yaptıkları araştırmada, toksik liderliği betimlemeye ve benzer yıkıcı liderlik türleriyle olan ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmada toksik liderlik leğinin istismar edici denetmenlik, otoriter liderlik, narsist liderlik, kendini yüceltme ve öngörülemezlik olmak üzere beş boyutu olduğu, toksik liderlik ile dönüşümsel liderlik ve lider-ye değişim arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ordu ve etinkaya (2018) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri ile olan ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılım gösteren öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışı göstermediklerini, çok nadir de olsa “duygusal tükenmişlik” ve “kişisel başarı hissinde azalma” boyutlarında yaşadıkları fakat hiçbir zaman “duyarsızlaşma” yaşamadıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada tükenmişliğin alt boyutları ile toksik liderliğin “değer bilmezlik ve toksik liderlik genel boyutları” arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toksik liderliğin tükenmişliği etkilemesine ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde araştırmada toksik liderliğin boyutlarının, tükenmişliğin “duygusal tükenmişlik”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı hissinde azalma” boyutlarını anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışan bireylerin sadece görevlerini yapmaktan ziyade, kendilerini, çalıştıkları kurumla bütünleştirmek önemli bir psikolojik destek sağlayabilmektedir. Aksi yönde, söz konusu bütünleşmenin bulunmaması psikolojik anlamda çalışanların kendilerini, çalıştıkları kuruma dair verimlilik ekseninde hizmet vermelerini engellemektedir. Bundan dolayı kurumlar açısından çalışanları ile bütünleşmelerini ve aralarında bağlılık kurulmasını sağlayacak bir iletişimin kurulmasını zorunlu olarak görülebilecektir. Bu noktada ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramı, çalışan bireylerin elde ettikleri manevi değerlerin toplamıyla birlikte bağlı buldukları kurumlarına sadakat temelinde bir bakış açısı geliştirmelerini ve gereken fedakârlıkları yapmalarını sağlayan duygudur (Bayram, 2005).

Bu duygu, örgütsel anlamda, işletmelerin, çalışanlarından alabilecekleri verimi arttırmak adına önem verdikleri unsurlardan biri olmakta ve işletmenin çalışma fonksiyonuna doğrudan etki etmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık, bir örgüt ile çalışanı arasında söz konusu olan iş akdinin geçen zaman içerisinde, karşılıklı etkileşim neticesinde manevi bir değere erişmesi ve böylelikle de çalışan bireylerin kendi çıkarlarından ziyade toplu olarak çıkarlara odaklanmaları, bunun ötesinde de örgütlerinin çıkarlarını kendilerinininkinden çok daha önemli görmeleri adına, bir fedakârlık odaklı olarak hareket etmelerinin yolunu açan bir duygu ve davranış biçimidir (Bozkurt ve Yurt, 2013).

Örgütsel bağlılığın desteği ile birlikte çalışanlar için kendilerini istihdam eden kurumlarının vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejilerini algılayabilmek, kabullenmek ve mantıklı bir şekilde oluşturulduğu süre zarfında söz konusu kurumların stratejilerinin beğeni dahilinde ona uyumluluk göstermek adına faydalı uygulamalardan biri de örgütsel bağlılıktır. Bu noktada örgütsel bağlılık, bir gönüllülük esasına dayalı olarak ortaya çıkan, buna istinaden de bilhassa çalışanların, verebilecekleri yüksek performanstan daha fazlasına erişmelerine imkân veren manevi yaklaşımların bütünüdür (Durna ve Eren, 2005).

Örgütsel bağlılık, değişik şekillerde ortaya çıkabileceği gibi mümkün olduğunca çalışan bireylerin gönüllü bir şekilde konu üzerinde odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. Bağlılığın geçici olduğu ve nitelik olarak sürecin kısıtlı bir sadakat ile yaşandığı kurumların

çalışanları için örgütsel bağlılık son derece yapay ve geçici olmaktadır. Bu nedenle de örgütsel bağlılık için mutlak olarak bir kesinlik ve netlik söz konusu olmak zorundadır. Bu vesile ile örgütsel bağlılık, çalışanların, işletmeleri ile olan iletişim süreçlerine pozitif, nitelikli ve sadık bir şekilde odaklanmalarına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bir aidiyet duygusu yaratma noktasında hem çalışanlar hem de onları istihdam eden taraflar açısından son derece katkı sağlayacak nitelikte olmaktadır. Buna istinaden örgütsel bağlılık, bir kurumun bünyesinde barındırdığı değerler ve hedefler ile uyumluluk içerisinde olan tutum ve davranışları sergileyen bir çalışan bireyin, iş hayatı dâhilindeki bir topluluğun üyesi olduğu kadar bir sosyal oluşumun da parçası olmasına işaret etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından, aidiyet duygularını pekiştiren ve bu duygusunun kalıcı olmasını sağlayan bir manevi unsur olmaktadır (Demirel, 2008).

Bu vesile ile kurumsal anlamda, yönetimlerin belki de en yüksek düzeyli olarak arzuladıkları konu, çalışanlarından mümkün olduğunca daha yüksek performans elde etme durumu ortaya çıkmaktadır. Bağlı olduğu örgüte karşı manevi anlamda yakınlık hisseden çalışanlar açısından sosyal bir birlikteliğin kurum içerisinde ortaya çıkması adına büyük bir öneme sahip olmakla birlikte, pratikte, işlerine kendilerini odaklamaları adına da son derece sağlama ve uzun süre varlığını koruyabilecek bir zemin yaratmaktadır. Bu durumun, örgütlerin verimlilik durumlarına olumlu bir şekilde yansımalarıyla birlikte verimlilik ve yüksek performans açısından nitelikli bir örgüt yapısı oluşturulmaktadır ki rekabetin son derece güçlü olduğu iş dünyasında örgütlerin çalışanlarını teşvik edecek türden uygulamaları benimsemeleri çalışanları ile aralarındaki iletişim sürecini de kolaylaştırmaktadır. Literatürde genel olarak çalışanların isteklerine odaklanılması sonucu ortaya çıkan bir kavram olarak değerlendirilebilecek olsa da örgütsel bağlılık dâhilinde maneviyata dayalı, birçok farklı faktör yer almaktadır. Bu faktörlerin neredeyse hepsi, çalışanların örgütsel bağlılık duyguları düzeylerinin kesinleştirilmesi adına doğrudan bir etkiye sahiptirler (Demirel, 2008).

2.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Unsurlar

2.2.1. Örgüte Güven

Çalışanların, büyük ölçüde, elde edecekleri gelir üzerinden düşündükleri öngörülse de işlerine odaklı olarak hareket etmeleri ve işletmelerinin kendilerine sağlamış oldukları fırsatlarını karşılığını onlara verebilmeleri konusunda taraflar arasındaki güven duygusu büyük öneme sahiptir. İşletme yönetiminin kendine olan güvenini fark eden, buna karşılık

olarak, işletmenin uygulamalarının da kendisi için bir güven algısının oluşmasına fırsat sunduğunu düşünen çalışan bireyler için görevlerine kendilerini vermek ve sorumluluk sahibi olarak davranmak son derece doğal olmaktadır. Bu noktada değerlendirildiğinde örgütsel güven, çalışan bireylerin yaratmış oldukları performansın hak ettikleri bir karşılığının olacağına dair bir emare ortaya koymakta ve günü geldiğinde herhangi bir karşılık beklentisi içerisinde olmadan işletmeleri için gereken her ne ise yapmalarını sağlamaktadır (Demirel, 2008).

2.2.2. Örgütün Yönetim Şekli

Çalışanların, içerisinde istihdam edildikleri işletmeler, çalışanlarının beklentilerine ne kadar etkin bir şekilde cevap verseler de işletmenin benimsediği yönetim şekli ve buna dair uygulamalar, çalışanlar için pozitif ya da negatif yönlü çıktılar yaratabilmektedir. Bu nedenle de işletmelerin sahip olduğu yönetim anlayışının içeriği ve çalışanların buna vermiş oldukları karşılık, örgütün yönetim şeklinin uygulanabilir ya da kabul edilebilir olması açısından önem arz etmektedir. Bu süre zarfında, özellikle, işletme yönetimlerinin pozitif, geliştirmeye yönelik, sorun çözen ve destekler nitelikteki bir yönetim anlayışını benimsemesi, çalışanların, içerisinde buldukları kurumdan mutlu olmalarına yardımcı olacağı gibi bu durumun ilerleyen süre zarfında örgütsel bağlılık duygusu taşımalarına da yardımcı olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

2.2.3. Örgüt Kültürü

Yönetim anlayışının ardından değerlendirilebilecek olan, bir örgütün geçmiş ile bağlı olan öğretilerine dayalı olarak oluşan ve bu öğretilerden sürekli olarak beslenen örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılık duygusu ile hareket etmeleri adına öneme sahiptir. Bir örgütün sahip olduğu yönetim ve kendisini ifade etme kültürü, aynı zamanda çalışanların da söz konusu örgüt üzerinden kendilerini çevrelerini tanımalarına yardımcı olmaktadır. Bu vesile ile çalışanlar, örgütlerinin sahip oldukları kültür ile birlikte kendilerine de bir kültürel rol biçebilmekte ve bu kültür ile uyumluluk gösterdikleri süre zarfında örgütlerine karşı bir bağlılık duygusu oluşturabilmektedirler. Bir örgütün içerisinde aidiyet duygusu taşıyabilmek ve bununla birlikte örgüte karşı bağlılık duygusu ile görevi yerine getirmek konusunda örgüt kültürü belirleyici ve tetikleyici unsurlardan bir olarak değerlendirilebilecektir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

2.2.4. Örgütsel Adalet

Bir örgütün çalışma sistemine dair birçok nokta tam olarak netleştirilmiş olsa da çalışanlar açısından gözetilmesi gereken konuların başında, bir işletmenin yönetiminin uygulamalarındaki hakkaniyetin önemi gelmektedir. Hem söylem hem de uygulama açısından işletmelerin çalışanlarına karşı sergileyecekleri tutarlılık ve adaletin varlığı, işletmeler açısından, çalışanları üzerinde olumlu bir algı yaratabilmelerine de imkân verecektir. Bu nedenle de işletmeler, kendileri ile yakın ilişkilere sahip ve bu vesile ile de sadakat duyguları bulunan bir çalışan kitlesi yaratmak istiyorlarsa örgütsel adalet konusunda kendilerini net olarak kanıtlamak durumundadırlar. Bunun aksi bir durum, çalışan bireyler için işletmeleri ve işletmelerinin sistemleri üzerinde endişe ile yaklaşacakları bir durum ortaya çıkarabilecektir (Ulukapı ve Bedük, 2014).

2.2.5. Liderlik

İşletmeler ile çalışanları arasındaki iletişimin nitelikliliği ve özellikle de çalışanların teşviki açısından, bağlayıcı bir faktör olarak lidere ve onun liderlik davranışına büyük bir önem verilmektedir. Liderlerin sunmuş oldukları destek ve sahip oldukları yönetme, yönlendirme ve geliştirme becerilerinin düzeyleri, çalışanların işletmelerine olan güven, sevgi ve bağlılık duygularının artmasına ya da azalmasına etki etmektedir. Bu nedenle işletmeler açısından, süreci olumlu hale getirecek olan liderlerin varlığı büyük önem arz etmektedir. Lider olan yöneticilerin sahip oldukları tutumlar ve sergiledikleri davranışlar pozitif yönlü olarak devam etmiş olduğu süre zarfında çalışan bireylerin işletmelerine karşı besledikleri örgütsel bağlılık duygularının güçlü ve kalıcı hale gelme ihtimali artmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusu süreç için bir başlangıcı temsil etmekte, diğer pozitif ölçekli davranışların gelişimini de tetiklemektedir (Karahana, 2008).

2.2.6. İş Tatmini

Çalışanların, bir görev için üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmeleri ve bunun karşılığında hak ettiklerini düşündükleri unsurları elde etmeleri, belirli oranda bir iş tatminini elde ettiklerini göstermektedir. Bu vesile ile çalışanlar, işletmelerinin kendilerinin kendilerine sunduklarına karşı olumlu bir reaksiyon vermekte, bununla tatmin olduklarını göstermekte ve bu şekilde de görevlerini aynı düzeyde verimlilik ile yerine getirmeye devam etmektedirler. Bu sayede hem iş tatmini hem de buna paralel olarak örgütsel bağlılık kalıcı hale gelmektedir

(Erdoğan, 1996). İş tatmininin var olduğu bir ortam içerisinde, düzeyleri değişecek şekilde örgütsel bir bağlılığın ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerine, gereken şekilde karşılık verilen işletme-çalışan ilişkilerinde, çalışanlar için örgütsel bağlılık duygusu, sıradan düzeyde ve normal zamanda ortaya çıktığından daha farklı olarak ortaya çıkma şansına sahiptir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımların büyük çoğunluğunda, bağlılığın tutumsal veya davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirilmektedirler. Başka bir ifadeyle, işgörenler davranışsal veya tutumsal bir neden geliştirerek örgüt üyeliklerini sürdürmektedirler (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Örgütsel bağlılık yaklaşımları doğrultusunda, sosyal psikoloji alanında çalışan bilim adamları, daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları ise daha çok tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday vd., 1982).

2.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, genel manada işgörenlerin geçmişteki davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalma zannıyla alakalıdır (Mowday vd., 1982). Diğer bir ifadeye göre davranışsal bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgütte uzun bir süre kalmaları neticesinde oluşan sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı bir davranış olarak görmektedir. Literatür incelendiğinde davranışsal bağlılığa ilişkin iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir:

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı: Becker'in yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık, bireylerin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlar ile ilişkilendirmesidir. İşgören açısından burada yan bahis konusu olan faktörler statü, ücret, zaman, enerji, sosyal güvenlik gibi kazanımlardır. Bununla birlikte, bahis konusu olan kazanımlar işgörenler için ne derece değerli ise işgörenlerin örgütsel bağlılığı da o derece artma eğiliminde olmaktadır. Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedebileceği kazanımlarını düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker yaklaşımına göre işgörenler, çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, ancak örgütlerine

bağlanmadıkları takdirde kaybedecekleri kazanımlarını düşündükleri için örgütlerine bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Becker, 1960'tan aktaran Gül, 2003).

Salancik'in Yaklaşımı: Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımında, örgütsel bağlılığın davranışsal boyutları olduğu ileri sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Salancik yaklaşımı bağlılığın tutum olarak paylaşılan değerlerden ve amaçlardan meydana geldiğini savunmaktadır. Salancik yaklaşımına göre bireyler her davranışa aynı şekilde bağlanamazlar. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007; Gül, 2003).

2.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, genellikle işgörenlerin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak açıklanmaktadır. Bu bağlılık yaklaşımı, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık yaklaşımında, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer and Allen, 1997). Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşmedir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmelerde içerisinde yer aldıkları örgütün hedeflerini ve örgütün kültürünü benimsemelerini ifade etmektedir. İkincisi işle ilgili faaliyetlere yüksek katılımdır. Yani örgütteki işgörenlerin tüm faaliyetlerde söz hakkının olması ve özverili bir şekilde çalışması durumudur. Üçüncüsü ise örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir deyişle işgörenlerin örgütlerine tam anlamıyla bağlanması ve tıpkı bir aile gibi görmesi durumudur (Bayram, 2005). Bu konuda dört farklı yaklaşım mevcuttur:

Etzioni Yaklaşımı: Örgütsel davranış alanında tutumsal yaklaşımla örgütsel bağlılığı ele alan ilk çalışmaların Etzioni tarafından gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Etzioni, örgütsel bağlılık kavramı yerine "örgütsel katılım" kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur. Etzioni bu sınıflandırmasında üç farklı örgütsel katılım türü belirlemiştir. Bunların ilki; yabancılaştırıcı katılım, işgörenlerin örgütlerine karşı güçlü bir şekilde olumsuz yönelimini ifade eder. İkincisi olan nötr-hesapçı katılım, işgörenlerin örgütlerine karşı olumlu veya daha düşük olumsuz yaklaşımını ifade eder. Üçüncüsü ahlaki katılım, işgörenlerin örgütlerine karşı güçlü bir şekilde olumlu yaklaşımını ifade eder (Güçlü, 2006; Okçu, 2011).

Kanter Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, personelin amaçları ile örgütün amaçlarının uyuşması olarak ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık hususunda asıl ifade edilmek istenenin işgörenlerin performanslarını, enerjilerini ve sadakatlerini örgüte verme durumu olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç ana boyutta ele alınmaktadır (Kanter, 1968).

Devam bağlılığı, işgörenin örgütünü benimsemesi, örgütte üyeliğini devam ettirmesi ve örgütün sürekliliği için kendini adaması anlamına gelmektedir. Devam bağlılığında işgörenin şahsi özverisi ya da örgütten elde ettiği çıkarları ön plandadır. Birlik bağlılığı ise işgörenin kendini bir gruba ait ve o gruptaki kişilere bağlı hissetmesi durumudur. Birlik bağlılığına öne çıkan olgu işgörenler arası sosyal bağlardır. Son olarak, kontrol bağlılığı işgörenlerin davranışlarının örgüt normlarına ve değerlerine uyumlu olması durumudur (Güçlü, 2006; Kılıç, 2008).

O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı: Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak nitelendirilmektedir. Örgütte faaliyet gösteren işgörenlerin davranış değişikliklerinin uyum, özdeşleşme ve içselleşme olmak üzere üç ayrı kavramdan etkilendiği vurgulanmaktadır (O'Reilly and Chatman 1986). Bu yaklaşıma göre uyum, işgörenlerin örgüte bağlılık göstermelerine yönelik sergiledikleri tutum ve davranışların başlıca amacını belli ödülleri elde etme isteği olarak ifade etmektedir. Özdeşleşme, işgörenin örgüt ile tatmin edici bir bağ kurması ve böyle bir bağı sürdürmeyi kabul etmesi esasına dayanmaktadır. İçselleştirme ise bireysel ve örgütsel değerlerin birbirine uyumuyla açıklanmaktadır. Aynı zamanda içselleştirme, işgörenin tutumunun örgütün ve örgütte bulunan diğer işgörenlerin değerler sistemiyle de uyumlu olması anlamına gelmektedir (O'Reilly and Chatman, 1986).

Penley ve Gould Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, Etzioni'nin, yabancılaştırıcı, çıkarıcı ve ahlaki katılım modelinin örgütsel bağlılığı açıklama açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı sebeplerle literatürde istenildiği kadar ilgi görmediğini ifade etmişler ve modeli yeniden yorumlama ihtiyacı duymuşlardır. Bu yaklaşımı geliştiren araştırmacılar da örgütsel bağlılığı sınıflandırmak amacıyla Etzioni'nin geliştirdiği üç türü benimsemişlerdir (Kılıç, 2008).

2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

2.4.1. Düşük Düzeyli Bağlılık

İşletmelerin çalışanlarıyla olan ilişkilerinde belki de en fazla uzak durdukları bağlılık düzeylerinin başında düşük düzeyli bağlılık gelmektedir. Bu tür bir bağlılık düzeyinin varlığı, çalışanların işletmeleri ile olan ilişkilerinde çok ciddi ölçekli sorunların bulunduğu, bu nedenle de bağlılık duygusunun ortadan kalktığı gözlemlenmektedir. Bu süreçte çalışanlar, beklentilerine karşılık bulamadıkları, kendilerini güvenli bir ortamda görmedikleri ve bu vesile ile de işletmelerine karşı doğrudan doğruya bir olumsuz reaksiyon verdikleri işletmelerin çalışanlarından bağlılık duygusu görmekte zorlandıkları anlaşılmaktadır (Balay, 2000).

Bu tür bağlılık ile ortaya çıkan sorun, çalışanların anlık olarak işletme içerisindeki görevlerinden ayrılma riskini taşıyor olmalarıdır. Çalışanlar işletme içerisinde, mevcut süreçte görevlerine devam ediyor olsalar da düşük düzeyli bir örgütsel bağlılık, hali hazırda görevlerin isteksizce yerine getirilmesine ve sorumluluk alınması gereken yerlerde sorumluluktan kaçınılmasına sebebiyet verebilecektir.

2.4.2. Orta ya da İlimli Düzeyli Bağlılık

Çalışan bireyler için bir kararsızlık işareti olarak da görülebilecek olan orta ya da ilimli düzeydeki bağlılık, bir bireyin, örgütsel bağlılık konusunda sorumluluk almakla sürecin dışında kalmak istemek arasında kalmış olmasının bir sonucudur. Orta düzeyde örgütsel bağlılık içerisinde olan çalışanlar için temel faktör, içerisinde istihdam edildikleri örgütün kendilerine sağladıklarıyla yetinmekte, onunla mutlu olmaya çalışmakta ve buna istinaden de işletmeleri için bir şeyler yapabilmektir. Fakat bu tür bir bağlılık, sadece yeterli unsurların çalışanlara sağlanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Orta düzeyli örgütsel bağlılık içerisinde olan çalışanlar, elde ettiklerinin yetersizliği ve başka örgütlerden gelen cazip teklifler bu bağlılık düzeyinin de ortadan kaldırılmasına sebebiyet vermektedir. Bu vesile ile söz konusu çalışanların işletmelerden kolaylıkla ayrılmaları söz konusu olmaktadır (Bayram, 2005).

2.4.3. Yüksek Düzeyli Bağlılık

İşletmelerin en fazla istedikleri bağlılık düzeyi olarak değerlendirilebilecek olan yüksek düzeyli bağlılık, çalışanlar ile işletmeleri arasındaki kusursuz uyumun ve mükemmel iletişimin bir göstergesidir. İşletmeler açısından bakıldığında, yüksek düzeyli bir örgütsel bağlılık yaratabilmek adına çalışanlara sunulacak olan faktörler, içerisinde örgütsel adaleti de barındırması vesilesi ile bir bağlılık duygusu yaratabilmekte ve bu duygu mutlak olarak yüksek ölçekli bir bağlılığa giden yolu açmaktadır. Diğer taraftan yüksek düzeyli örgütsel bağlılık olduğunda, çalışanlar, işletmeleri ile uyumlu olarak hareket etmekte ve taraflar birbirlerinden en iyi ve en doğru şekilde fayda elde edebilmektedirler. Bilhassa da çalışan bireyler, işletmelerinin çıkarlarını kendilerinininkinden daha üst bir noktada konumlandırmakta, görevlerinin sorumluluk bilinci ve özveri ile yerine getirmekte ve nihayetinde de sürecin gereği olan performansı ortaya koyabilmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.5. Örgütsel Bağlılığa Dair Belirtiler

2.5.1. Benimseme Duygusu

Örgütsel bağlılığın varlığının fark edilebilmesi açısından belki de en önemli ve en etkili göstergelerin başında, çalışanların, içerisinde istihdam edildikleri kurumu benimsemeleri gelmektedir. Buna göre çalışanlar, işletmelerin uygulamalarını, düşüncelerini, yönetici kesimi aracılığıyla ortaya konan açıklamalarını ve stratejilerini, örgütsel bağlılık duygusu söz konusu olduğu süre zarfında, yüksek ölçekli olarak benimsemektedirler. Bu süreç, içerisinde, çalışanlar tarafından işletmenin nitelikli bir şekilde benimsenmesinin yanı sıra sürece dair bir benimsemenin de ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu süreçte çalışanlar, işletmelerini, pratikteki uygulamaları üzerinden sürekli olarak desteklemektedirler. Bunun da ötesinde çalışanlar, beklentileri her ne olursa olsun işletmelerinin ortaya koymuş oldukları ile kendi beklentilerini uyumlu hale getirmektedirler ki bu da örgütsel bağlılığın var olduğunun bir göstergesidir (İnce ve Gül, 2005).

2.5.2. Fedakârlık

Örgütsel bağlılığın varlığına dair belki de en önemli unsur, çalışanların işletmeleri için belirli konulara dair bir fedakârlık içerisinde olmalarıdır. Sürecin getirileri her ne olursa olsun çalışanlar, örgütsel bağlılık duygusunun etkisiyle, sürecin işletmelerine getirilerinin yüksek düzeyli olması adına ellerinden geldiğince yüksek düzeyli bir fedakârlık duygusu

beslemektedirler. Fedakarlık duygusunun içerisinde inisiyatif alma ve sorumluluk üstlenmek ile birlikte, çalışan bir bireyin kendi çıkar ve düşüncelerini, gerektiğinde bir kenara bırakabilmesi söz konusu olmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

2.5.3. Özdeşleşme

Örgütsel bağlılığın varlığı, çalışanların, bağlı buldukları işletmenin kamuoyu içerisindeki olumlu imajı ile birlikte fark edilebilmektedir. Bu vesile ile işletmeleri başarılı oldukça ve kamuoyunda olumlu bir şekilde değerlendirildikçe çalışanlar, kendilerinin bu sürecin bir parçası olarak görmekte ve kendilerini işletmeleri ile özdeşleştirmektedirler. Söz konusu özdeşleşmede bireylerin kendilerini örgüt kimliği ile aynı kulvarda ele almaları söz konusu olmakta, ancak bu durum işletmenin olumlu olarak koymuş olduğu performans ile ortaya çıkmaktadır. Zamanla çalışanların süreç içerisinde kendilerine bir yer edinmeleri ve örgütlerine bağlı olarak hareket etmeleri söz konusu olmaktadır (Başyigit, 2006).

2.5.4 İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın varlığına dair emareler içerisinde belki de en yüksek düzeyli olanı içselleştirmedir ve çalışan bireylerin zamanla işletmelerine dair hemen her şeyi kendi hayatlarının bir parçası haline getirmeleri, onların örgütsel bağlılık konusunda son derece güçlü duygulara sahip olduklarını göstermektedir. Zaman içerisinde çalışan bireyler, işletmelerini koruyan, onu savunan, ona getirilen eleştirilere karşı çıkan ve onun olumlu bir şekilde tanınması adına elinden gelenin fazlasını yapan birer güçlü, korumacı ruhlu bireye dönüşmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

2.6. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Meyer ve Allen' göre (1997) örgütsel bağlılığın “duygusal, devam, normatif” bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Üç boyut arasında ortak özellikler olmasına karşın, her birinin farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden, psikolojik yapıları da birbirlerinden farklıdır (aktaran Sabuncuoğlu, 2007).

2.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılım göstermesi ve örgüt ile arasında duygusal bir ilişki hissetmesidir. Birey duygusal bağlılıkta, kendisini örgütün bir parçası olarak hissettiğinden, örgüt kendisi için büyük bir anlam kazanmaktadır. Böylelikle birey örgüt olan bağlılığını sürdürmekte ve bu durumdan memnuniyet duymaktadır (Meyer ve Allen, 1990). Duygusal bağlılık bağlamında kendini örgüte bağlı olarak gören bireyler çalıştıkları örgütte kalmayı sürdürürler, çünkü bu bireyler örgüt üyeliğini devam ettirme hususunda isteklidirler (Çöl ve Ardıç, 2008).

Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar istekli ve gönüllü oldukları için örgütte kalmaya devam ederler ve çalıştıkları örgütün kazancı için büyük gayret gösterirler. Bundan dolayı, örgütlerde olması en çok istenilen ve iş görenlere verilmek istenen en önemli bağlılık çeşididir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1993; Meyer ve Allen, 1997'den aktaran Uyguç ve Çımrın, 2004).

2.6.2. Devam Bağlılık

Çalışanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarından dolayı, örgüte bağlılık gösterirler ve örgütte kalmayı sürdürürler (Meyer ve Allen, 1991). Bireyler örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmelerinde finansal veya diğer kayıplardan kurtulma istekleridir. Bu istek bireyin devam bağlılığı düzeyinin yüksek olmasını sağlar. Bireyin örgütte görev aldığı zaman içerisinde göstermiş olduğu çaba, emek, zaman, elde ettiği para, bulunduğu statü gibi kazanımların düzeyi ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği zararlar o kadar fazla olur ki bu durum bireyin örgüte olan bağlılığını artırır. Bunun yanında, çalışanlar var olan işlerine alternatif iş olanaklarının az olduğuna inanırlarsa mevcut işlerine ve işverenlerine bağlılıklarının daha da yüksek olması beklenmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993).

2.6.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamak gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak açıklanmıştır (Meyer ve Allen, 1997'den aktaran Ada, Alver ve Atlı, 2008). Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. Bu sebeple, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu

düşünerek çalışmalarını sürdürmektedir (Meyer ve Allen, 1997'den aktaran Doğan ve Kılıç, 2007).

Normatif bağlılık, işverenin çalışana yapmış olduğu yatırımlar ve harcamalar neticesinde, çalışanın kendisini işverene karşı borçlu hissetmesini sağlamaktadır. Böylelikle çalışanın örgütte kalma konusunda zorlamakta ve normatif açıdan örgüte bağlamaktadır. Böyle bir bağlılık türünün çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991'den aktaran Doğan ve Kılıç, 2007).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık yüksek veya düşük düzeyde olabilir. Düşük seviyedeki bağlılığın olumlu tarafları olabileceği gibi yüksek seviyedeki bağlılığın olumsuzlukları da olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması; işe devamsızlık, isteksizlik, özensiz çalışma, düşük verimlilik ve işin yapılış şekline zarar verme şeklinde sonuçlar doğurabilir. Buna karşılık bazı durumlarda düşük bağlılık düzeyi olan personelin yaratıcı fikirler sunması da muhtemeldir. Yüksek bağlılık düzeyi ise değişime direnmeye, yasal olmayan işlemlere bile olumlu yaklaşmaya, strese ve iş ile özel yaşam arasında denge kuramamaya neden olmaktadır (Keleş, 2006).

Örgütsel Bağlılığın Performans İle İlişkisi: Performans değerlendirme çalışmaları personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Bireyin güçlü yönlerinin performans sonuçları ile geliştirilmesi ve bu sonuçların yöneticiler tarafından bilinmesi personelin kişisel güvenini artırırken başarılarının ödüllendirilmesi iş motivasyonunu yükseltecek dolayısıyla örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına neden olacaktır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010).

Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bazı çalışmaların sonuçları şu şekildedir:

- Suliman ve Iles (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Performans ile en güçlü ilişkisi olan bağlılık şekli duygusal bağlılıktır. Devam bağlılığı ve performans ilişkisi orta düzeydedir ve son olarak normatif bağlılık ile performans arasında daha düşük düzeyde bir ilişki vardır.

- Gupta ve diğerleri (1998) ise araştırmalarında örgütsel değer ve amaçlara bağlılık ile performans düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak

araştırma sonuçlarının diğer bulguları her bireyin bağlılık şeklinin iş ortamında performansa farklı yansıdığı yönündedir. Örneğin, duygusal bağlılığı olan bir çalışan, örgütteki konumunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar ise iş ortamında devam konusunda daha hassas ve daha motive olmuş davranışlar gösterirler. Devam bağlılığında durum farklıdır; bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda performans daha düşüktür. Çalışanlar yalnız pozisyonlarının beklentilerini karşılarlar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler (aktaran Çetin, 2004).

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan uygulamaların da örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkileri olmaktadır. Tek yöneticinin değerlemesinin var olduğu örgütlerde, birey performansı ile ilgili geri bildirim alırken yöneticisinin objektif bir değerlendirme yapmadığı ve taraflı davrandığını düşünmekte ve uğradığı bu haksızlıktan dolayı örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Yönetici, çalışma arkadaşı, astlar ve müşterileri içine alan çok boyutlu bir değerlemenin yapıldığı 360 derece performans değerlendirme sisteminde ise, bireyin değerlendirmeye güven düzeyi artmaktadır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel Bağlılığın Devamsızlık ve İşe Geç Kalma İle İlişkisi: Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki mevcuttur (Mowday ve diğerleri, 1982). Ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir (Yüceler, 2005).

Örgütsel verimlilik ve etkinlik düzeyi çalışan bağlılığı ile direkt ilişkilidir. Bağlılık düzeyi yükseldikçe işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı azalmaktadır. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan çalışanlar örgütün gücünü artırırken; çevrelerindeki bireylere olumlu görüşlerini ileterek örgütün nitelikli personel çekebilme imkânını genişletirler (Uygur, 2009).

Örgütsel Bağlılığın İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: İşten ayrılma niyeti işgörenlerin işten memnun olmalarına bağlıdır. Burada önemli olan kendilerini örgüte yaptıkları yatırımın karşılığını almış hissetmelerinin sağlanmasıdır. İşgörenler örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılma eğilimine girerler. Örgütte çalışmaya devam etmek, bir çalışan için örgüte yaptığı yatırımın sürdürülmesi demektir. Bu yatırım zamanla birikir ve vazgeçilme maliyeti de yükselir (Erol, 1998).

İşgücü devir oranı, işgörenin kendi isteği ile işten ayrılma niyeti ve örgüte bağlılıkla yakından ilişkilidir. Yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler örgüte bağlılık düzeyi daha düşük olan işgörenlerden daha az işten ayrılma kararı alırlar. İşgücü devri ile bağlılık arasında ilişki olduğu kabul edildiğinde düşük örgütsel bağlılığın işgücü devir hızına olumsuz etki edeceği sonucuna varılmaktadır (Keleş, 2006).

2.8. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çalışmalar

Chughtai ve Zafar (2006) bağlılığın öncül ve ardıllarına yönelik yaptıkları kapsamlı bir araştırmada; örgütsel adalet algısı, yönetime güven duyma, işi benimseme ve kendini işine verme, sorumluluk alma, eğitim fırsatları, iş güvenliği ve yönetimin yaklaşımları, birinci amirle ilişkilerden tatmin olma gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan söz konusu araştırmada; yaş, eğitim süresi, medeni durum ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Şeşen (2010) ise örgütsel bağlılığın, demografik değişkenlerden yaş, hizmet süresi ve cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiğini, diğer demografik değişkenlere göre bağlılığın değişmediğini saptamıştır. Bu durumda yaş ilerledikçe veya hizmet süresi arttıkça, bağlılık düzeylerinin de yükseldiği belirtilmiştir. Erkeklerin ise kadınlara göre daha fazla bağlılık sergilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Diğer taraftan örgüt içi girişimcilik boyutlarından; yenilikçilik, risk alma ve bireysel ağırları genişletmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan kapsamlı bir araştırmada; bağlılık ile yaş ve çalışma / hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Başka iş alternatiflerinin varlığı ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğunun tespit edildiği çalışmada, özellikle iş alternatifleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin, diğer bağlılık çeşitlerine göre daha güçlü olduğu görülmüştür. İş değiştirme durumunda, örgüt içinde elde edilenlerden hangilerinden vazgeçmek zorunda kalınacağına tartışılmasının iş alternatifleri-devam bağlılığı ilişkisini belirlediği ifade edilmiştir. Diğer taraftan duygusal bağlılığın da hem stres, hem de iş-aile çatışması ile negatif ilişki içerisinde olduğu açıklanmıştır.

Griffin ve Hepburn (2005) tarafından yapılan araştırmada yaş ve hizmet süresinin bağlılık ve işte kalma niyeti üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan medeni durumun bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Devam bağlılığını en çok farklı iş alternatiflerinin varlığı ile elde edilen yeteneklerin transfer edilebilirliğinin etkilediği gözlenmiştir. Duygusal bağlılığı da en çok örgütsel destek algısının etkilediği tespit edilmiştir.

Chen (2006), cretler, medeni durum, işin kendisinden tatmin, normatif ve devam bağlılığının işten ayrılma niyetini en çok etkileyen faktörler olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca hem iş tatmini, hem de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Diğer taraftan özellikle bekâr ve düşük maaşlı olanların daha fazla işten ayrılmaya meyilli olduğu ortaya konmuştur.

Koonmee ve arkadaşları (2010), çalışanları hem tatmin etmek, hem de bağlılıklarını pekiştirmek için çalışma yaşam kalitesinin arttırılması gerektiğinin altını çizmiştir. Söz konusu araştırmada öncelikle iş sağlığı ve güvenliği, ücretler ve iş güvencesi gibi ihtiyaçların karşılanması gerektiği belirtilmiştir.

Çalışma ortamındaki fiziksel değişikliklerin, işgörenlerin bağlılığı üzerindeki etkisinin sınındığı bir araştırmada, iş yerinin yeniden tasarlanmasının personelin örgütsel bağlılığını güçlendirdiği tespit edilmiştir. Işgrenlerin; fiziksel çalışma ortamında yapılan bu tip yenilik ve yatırımları, aynı zamanda kendilerine yapılan bir yatırım gibi değerlendirdikleri ve kendilerine değer verildiğini düşündükleri, böylece çalışanlar nezdinde örgütün bu tip çabalarına karşılık verme ihtiyacının oluştuğu belirtilmiştir (Morrow ve diğerleri, 2012).

Huang, Lawler ve Lei (2007), meslek kariyer bağlılığının aynı zamanda örgütsel bağlılığı da arttırdığını ortaya koyarak, meslek gelişim olanaklarının önemine değinmiştir. Bu kapsamda yazarlar, işgörenlerin uzmanlaşıp profesyonelleşmesi ve gelişmesi için uygun iklim ve çevrenin sağlanması, personelin işletmeye olan bağlılığını da arttıracadıını ifade etmiştir.

Zeynel'in (2014) lkemizde bulunan akademisyenlere yönelik yaptığı bir araştırmada; örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık arz etmediği gözlenmiştir. Ayrıca meslek motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Diğer taraftan örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Top, Akdere ve Tarcan (2015) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerin kamu ve özel sektörüne göre farklılık gösterdiğini saptamışlardır. Kamu sektöründe çalışma yöntem ve usullerinin, iletişim ve örgütsel güvenin bağlılığını etkilediği görülürken; özel sektörde ise bireyselleştirilmiş destek, koruyucu aile ödeneği, teşvik ve ödüller ile örgütsel güvenin bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumda sadece örgütsel güven ve iş tatmininin her iki sektörde de ortak bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.

Öte yandan örgütsel bağlılığın iş tatminin öncüsü mü yoksa ardılı mı olduğuna dair tartışmalar, birçok araştırmada süre gelmiştir. Kimi, iş tatminin bağlılığı etkilemek suretiyle işten ayrılma sürecinin gerçekteştiğini iddia ederken; kimisi de sürecin tam tersine işleyerek işten ayrılmayla sonlandığını ileri sürmüştür. Bazıları da iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinden bağımsız biçimde işten ayrılma sürecini işlettiğini ifade etmiştir (Chen, 2006).

Meyer ve Allen (1991) araştırmalarında; örgütsel bağlılığın, işten ayrılma vakalarını düşüren önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın artırılmasına katkı sağlayacak çalışanların iyilik/mutluluk hali ile örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olmaya yol açacak diğer etkenlerin de incelenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Alanda yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma vakaları arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı ile bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda; çalışanlara adil davranmanın, onları destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması ve güçlü bir liderlik gösterilmesinin örgütsel bağlılığında artıracağı dile getirilmiştir (Meyer ve diğerleri, 2002).

Meydan (2010) ise sırasıyla örgütsel kültür, örgütsel adalet ve örgütsel gücün, örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda özellikle örgütsel adalet algısı yükseldikçe, bağlılığın da yükseldiği vurgulanmıştır. Diğer taraftan örgütsel bağlılığın da iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu, bağlılıkla birlikte tatmin düzeyinin de yükseldiği/düştüğü açıklanmıştır. Son olarak işgörenlerin hizmet süreleri ile amirleri ile görüşme sıklığı arttikça, bağlılıklarının da arttığı belirlenmiştir.

BÖLÜM III

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini

Günümüz toplumunda meydana gelen değişimler ve gelişmeler toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana çıkmasını sağlamıştır. İşletmeler küreselleşmenin etkisiyle bilgi oluşumunun, kullanımının ve yönetiminin çok önem kazandığı günümüzde tüm çalışanları aynı amaca yönlendirmek, verimi ve kaliteyi en üst düzeye çıkarmak için yeniden yapılanma çalışmalarına gitmiştir. Bu bağlamda iş tatminine ve onu etkileyen faktörlere yönelik çalışmaların arttığı ve daha geniş boyutlarıyla incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların iş ortamındaki davranışlarını belirleyen etmenleri iyi analiz etmek sorunların kaynağını ve çözüm yollarının bulunmasında önemli rol oynayacaktır.

Başaran (1991)'a göre iş tatmini, çalışanın işinden ve iş yaşamından haz duymasıdır. Çalışanın iş ve iş yaşamından aldığı haz duygusunun oranı, işinden sağladığı tatmin o oranıyla bağlantılıdır. Çalışanın işinden dolayı aldığı haz duygusu ne kadar yükselirse iş tatmini de o oranda yükselmektedir. Genel manada bireyin işine karşı tutumunu olarak açıklanan iş tatmini kavramını Oshagbemi (2000) çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi neticesi meydana gelen duygusal bir yanıt olarak, Schermerhorn ve arkadaşları (1994) çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin düzeyi (aktaran Soysal ve Tan, 2013) olarak, Lu ve arkadaşları (2005) ise çalışanların işlerinden beledikleri ödüllerin ve gereksinimlerin karşılanma düzeyinin işin meydana getirdiği sonuçlarla benzeşmesi şeklinde tanımlamışlardır.

İnsanlar, çalıştıkları iş ile ilgili olarak da bir takım değerler geliştirirler. İşgörenlerin önem verdikleri iş değerlerine örgüt yanıt verdikçe, bir başka deyişle işgörenler, bu değerler doğrultusunda örgüt tarafından güdülendirildikçe, iş tatminleri de o oranda yüksek olur. Dolayısıyla doyumlu, verimli, örgüte bağlılığı yüksek işgörenler yaratılmış olur (Tınaz, 1996).

İş tatmini hakkında en önemli husus dinamik olmasıdır. Yöneticiler örgütte iş tatminini bir kez sağlayıp, ardından iş tatminini oluşturan şartları göz ardı etmezler. İş tatmini sağlanabildiği kadar örgüt içerisindeki şartlara dikkat edilmediğinde çabuk gidebilen bir duygudur. Bu nedenle iş tatmininin belli aralıklarla takip edilmesi ve korunması gerekir (Aksu, 1998).

İş tatmini, modern yönetim tarzının değerli ve önemli unsurlarındandır. Bir kurumun başarısını değerlendirmede iş tatmini dikkate alınacak ölçütlerinden biridir. Çalışmak, bir ihtiyaçtır ve hayatın önemli bir bölümünü işyerinde geçtiğinden bireyin çalıştığı işyerinin ödüllendirici, sıkıntısız ve insancıl halde olması bir gerekliliktir (Balci, 2004). Bireyler işlerinde ve iş yerlerinde mutlu olabilmeliler ki, işine devam edip örgütüne katkı sunabilsin.

3.2. İş Tatmininin Önemi

1920'li yıllarda ilk olarak ortaya çıkmış olan iş tatmini, 1930 ve 1940'lı yıllarda büyük bir önem kazanmıştır. O yıllardan itibaren iş tatmini endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla üzerinde çalışılan konuları arasına girmiştir. İş tatmininin bu kadar önemli olmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Bunların başında, insani faktörler gelmektedir. İş tatmini, yaşam tatmini ile ilişkilidir ve bunlar bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını direkt olarak etkilemektedir. İş tatmininin bu kadar önemli olmasında ikinci olarak, konuya çalışılan ortam açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, çalışılan ortamda üretilecek olan üretimi yani üretkenlikle doğrudan bir ilişkisi olmamasına rağmen, iş tatminsizliğinin oluşturduğu gerilim ve uyumu problemleri dolaylı etkiler göstermektedir (Ergin, 1997). Bu problemler dolayısıyla iş tatmininin önemi ortaya çıkmaktadır.

Çalışan açısından iş tatmininin önemi bilinmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların mutluluğu artmakta, düşük olanların ise işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun meydana gelmesine yol açtığı düşünülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça işten beklentileri deartacağından işverenlerin çalışanların bu beklentilerini karşılamaması durumunda yakın gelecekte bu çalışanlarda iş tatminsizliği önemli bir problem olarak ortaya çıkacağı açıktır. Dolayısıyla çalışanların işten duydukları tatmin düzeyi, büyük oranda işin kendisi ve iş ile ilgili ihtiyaçların, beklentilerin ve arzuların giderilme düzeyine bağlıdır (Akgündüz, 2006).

İş tatmininin birkaç boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin işine karşı göstermiş olduğu duygusal tutumdur. Bu sebeple doğrudan doğruya gözlenemez, ancak çalışma ortamına yansıyan davranışlardan anlaşılmaktadır. İkinci olarak iş ile ilgili sonuçlar tarafından belirlenir. Bireyin önem verdikleri hangi oranda gideriliyorsa, iş tatmini ona göre değişmektedir. Örneğin, çalışma ortamında bir grup, bir diğer gruptan daha fazla çalıştığını iddia ediyor ve bunun karşılığında daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa, bu gruptaki insanların işlerine, işverenlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum içinde olacaklardır. Çünkü bu kişiler iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2008). Bu konuda Luthans (1995) çalışanların maaşı diğer işyerlerinde çalışan kişilerin maaşından daha iyi, şartları mükemmel olsa bile kişilerin çok verimli olamayacağını belirtmiştir. Çalışanların sorunu para olmadığını çünkü onlar çok çalışsalar da hiç çalışmayan arkadaşlarından farklı bir ilerleme ve avantaj elde edemeyeceklerini bildiklerinden tatmin olamayacaklardır (Luthans, 1995).

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

3.3.1. Örgütsel Faktörler

Her örgütün temel kuruluş amaçlarından biri varlığını sürdürmek ve büyüebilmektir. Bu amaca ulaşmak için işgörenlerin kişisel amaçlarının örgütsel amaçlarla aynı doğrultuda olması ve örgüt yönetimi tarafından bu konuda özen gösterilmesi gerekir. İş görenlerin tatminlerini etkileyecek temel faktörlerin yöneticiler tarafından kavranması ve uygulamaların bu faktörler çerçevesinde yürütülmesi gereklidir. Aşağıda iş tatminini etkileyen başlıca örgütsel faktörler açıklanmıştır.

3.3.1.1. Ücret

Ücret iş tatmini sağlanırken en az işin niteliği kadar önem taşır. İş gören yeteneklerini ve toplumun ekonomik yapısını değerlendirerek ücretinin adil biçimde belirlendiğine inanırsa işine olumlu yaklaşır (Türk, 2007).

İş gören ücretini dikkate alarak bulunduğu örgütte kendisi ile ilgili memnuniyet düzeyini algılamış olur. Ücrete ek olarak sunulan gelirler önemli olsa da direkt ücret kadar etkili değildir (Özalp, 2003). Fransa'da 1969 yılında yapılan bir araştırmada çalışanlara iş ile ilgili avantaj sağlayan öneriler sunulmuş ve bunlar arasında seçim yapmaları istenmiştir. Çalışanların tamamına yakını bu öneriler arasında ücret artışını seçmişlerdir (Cohen,

1972'den aktaran Budak, 2006). Bu durum ücretin çalışanların iş tatmini için önemini ortaya çıkarmıştır.

Ücret ile ilgili tutum iki ayrı nedenden kaynaklanır. İş gören öncelikle işteki yaratıcılığını artıracak, devamlılığını sağlayacak geliri elde ederse tatmin olmaktadır. Diğer yandan üretime yaptığı katkının karşılığını aldığı için işi ile ilgili tatmini yaşamaktadır (Aydın, 2002).

Ücret ile ilgili üzerinde durulması gereken en önemli hususlardan birisi ücret bilgisinin örgütün genelinde iş görenlerle paylaşılmasıdır. Bu konuda örgütlerde farklı uygulamalar söz konusudur. Ücret bilgilerini gizli tutan kırmızı örgütler olduğu gibi her türlü bilgiyi şeffaf biçimde paylaşan yeşil örgüt tüpleri de olabilir. Bunların dışında ücret yapısını saklamayan ancak ücret sisteminin alt faktörlerini gizli tutan örgütler de mevcuttur. Şeffaf ücret politikası örgüt içi asılsız bilgileri önler ve işgörenlerin bilgi edinme isteğini karşılar. Ücret eşitliğinin sağlanmasına yardımcı olur. Dolayısıyla ücretle ilgili şeffaf yaklaşım örgütün adaletine olan inancı artıracaktır (Day, 2007). Örgütler çalışanlarına ücret bilgisi vermekle yetinmemeli onları bu konuda eğitmelidirler. Bilgilendirme sürecinde yöneticiler ve örgüt yönetiminin aktif katılımı önemlidir (Eroğluer, 2011).

3.3.1.2. İşin Niteliği

İşin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer menfaatle yeterli de olsa eğer işin genel yapısı çalışanın kişiliğine ve beklentilerine uygun değil ise çoğu zaman tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Özgen ve Öztürk, 1998).

İşin niteliği beş farklı iş özelliği ile değerlendirilebilir:

Otonomi, işgörenin işin yapılması sürecinde işi hakkında karar verebilme özgürlüğüdür.

Görev kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar yürütüp yürütemediği ile ölçülen bir özelliktir.

Görevin önemi, işin çalışma arkadaşları ile müşteriler tarafından ne kadar önemli kabul edildiğidir.

Beceri çeşitliği, işin kaç farklı faaliyeti ve yetkinliği gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.

Görev geri bildirim, işgörenin çalışma performansına ilişkin aldığı geri bildirim ne derece açık ve net olduğunun ifadesidir (Özcan, 2011).

İşin zorluk derecesi de iş tatminini etkileyen bir faktördür. Özellikle, zihinsel yönde zorluğu olan bir işin başarılması ve çevreden de bu konuda olumlu geri bildirimler alınması kişiyi motive eder. Aksi durumda ise bilgi ve yeteneğin sınırlı olduğu bir alanda yapılan çalışma ve elde edilen sonuçlar olumsuz etki yaratabilir (Erdoğan, 1996).

3.3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)

İş görenin örgüt içerisinde mevcut pozisyonundan daha fazla sorumluluk almasına neden olan, ücretini ve yetki oranını artıran bir işe atanması terfidir (Bingöl, 2003). Örgütlerdeki yükselme (terfi) olanakları iş göreni çalışmaya teşvik eden önemli bir husustur. İlerleme ve ücret artışı ile ilgili olumsuz bir izlenim ortaya çıkarsa işgörenin çaba sarf etmesi mümkün olmayacak; dolayısıyla iş tatminsizliği meydana gelecektir (Oshagbemi, 2003).

Terfi kararlarının adil alındığına inanılan bir örgütte tatmin düzeyi de yüksek olacaktır. Aynı örgüt içerisinde belirli bir dönem çalıştıktan sonra her işgörenin terfi beklentisi oluşur. Geçmiş başarıların bir ödülü ve gelecekte örgüt içerisinde bir kariyer düşünülebilmesi adına işgörenin terfisi hem kendisini tatmin edecek hem de diğer iş arkadaşlarının motivasyonunu artıracaktır (İşcan ve Sayın, 2010).

3.3.1.4. Çalışma Koşulları

Çalışılan ortamın fiziksel koşulları işgörenin hem iş kalitesini hem de motivasyonunu etkileyen unsurlardan biridir. İşin rahat yapılabilmesi, sosyal ilişkilerin ve iş iletişimin doğru şekilde ilerleyebilmesi adına işin niteliğine uygun bir çalışma ortamı hazırlanması gerekir. Stres başta olmak üzere çalışanın ruhsal durumu ve fiziksel durumu açısından da ergonominin göz önünde bulundurulması yönetimin diğer bir sorumluluğudur. İş ortamında özellikle aydınlatma sorunu, yüksek ses, ısı ve basınç düzeyinden kaynaklı sorunlar iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü seviyesi, mesai saatleri ve mola süreçleri, işyerinin fiziki konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, kullanılan makine ve teçhizat gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir. Çalışanlar daha çok fiziksel olarak rahat edebilecekleri iş ortamları istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa neden olmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil ve arkadaşları, 2004).

3.3.1.5. Yönetim

Çalışılan ortamda kurumun veya örgütü yönetenlerin en önemli vazifelerinden biri, çalışanların iş tatminini arttırmaya dönük stratejiler geliştirmektir. Bu konuda yapılan çalışmalar neticesinde ücret gibi önemli bir motivasyon unsurunun karşılanmadığı işlerde yöneticinin ve yönetim biçiminin iyi olmasının iş tatminini artırdığı belirlenmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

3.3.2. Bireysel Faktörler

3.3.2.1. Yaş

Herzberg'e göre, çalışanın yaşı, tecrübesi ve iş tatmini yıllar içinde bazı sapmalara uğrar. Buna göre; 25 yaş altı ve 45 yaş üstündeki çalışanların iş tatmininde bir artış vardır. En düşük tatmin ise 20'li yaşların sonu ve 30'lu yaşların başlarıdır. İş tatmini iş hayatının ilk yıllarında yüksek olabilir, daha sonra azalmaya başlar ve çalışanın kariyeri yükselirken tatmin seviyesi de önem kazanır (Yeltan, 2007).

İş tatmini ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul görmektedir. Yaş ilerledikçe beraberinde gelen tecrübe artışı iş tatmini de artmaktadır. Ancak bu durum sürekli artan bir ivme olduğunu göstermez. İş hayatının ilk yıllarında işgören heveslidir. Sonra bu heves azalır ve 30 yaşa doğru en düşük seviyeye geriler. Daha sonra yine yükselişe geçer (Keser, 2006).

3.3.2.2. Cinsiyet

İşcan ve Timuroğlu (2007), tarafından yapılan araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak Çarıkçı'nın (2004) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada cinsiyete göre iş tatmininin farklı olduğu ve kadınların iş tatmininin erkeklere oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan işin niteliği cinsiyet ile birlikte dikkate alınmalıdır. Örneğin, güzellik salonunda çalışan bir bayanın iş tatmini ile havacılık sektöründe teknik uzman olan bir erkeğin iş tatminlerini mukayese etmek daha doğrudur. Çünkü işin niteliği cinsiyete göre tercih edilebilirliği değiştirmektedir.

İş tatminindeki cinsiyet farklılıklarını Mannheim yapısal ve sosyal görüş olarak ii şekilde inceler. Yapısal görüşte ücret ve terfi gibi unsurlar cinsiyet farklılıkları ile birlikte değerlendirmektedir. Sosyal görüşte ise; cinsiyet farklılıklarının değişik sosyal durumlarının iş

motivasyonu çerçevesinde, psikolojik farklılıklarının neticeleri bakımından değerlendirir (Öztekin, 2008).

3.3.2.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim hem çalışan hem de örgüt gelişimi için son derece önemlidir. Bireysel verimlilik düzeyinin artışı beraberinde başarıyı getirir ve kişiyi iyi yönde etkiler. Eğitimi iki ayrı bakış açısı ile değerlendirmek uygun olacaktır. Öncelikle kişinin eğitim düzeyi iş tatmini açısından değerlendirilmelidir ki genelde eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin azaldığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır. İkinci bakış açısı ise örgüt içerisinde sağlanan eğitim imkânlarına ilişkin olmalıdır. Günümüz işletmeleri eğitimin önemini kavramış ve hemen her işletme iç eğitimlerle verimliliği artıma çabası içine girmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ise stratejik olarak eğitim planlaması ve uygulaması yapan işletmelerin rakiplerine oranla işgören tatmininin de daha başarılı oldukları ve bunun sonucunda işten ayrılma ve devamsızlıkların azaldığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki net değildir. Bazı durumlarda eğitim düzeyi yükseldikçe işgören tatminsizliği artarken bazen de tam aksi söz konusu olmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi ile örgütsel ödüllerin ve ücretlerin paralel artışı yüksek iş tatminine yol açar (Söyük, 2007).

Bir diğer bakış açısı ise eğitimin fonksiyonel ve sembolik değer olarak iki ayrı yönden incelenmesi gerektiğidir. Eğitim aynı zamanda bir sosyal hareketlilik aracıdır. Fonksiyonel değer olarak eğitimden bir amaca ulaşma hedefi ile yararlanır ve eğitim sonunda elde edilen statü kullanılır. Ancak eğitim alındıktan sonra kazanılan fayda direkt kullanılmayıp yalnızca bilgi düzeyinde kalırsa bu durumda sembolik bir eğitim değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin; tıp eğitimi alan kişinin doktor statüsü kazanıp iş hayatına girmesi fonksiyonel bir değeri ifade ederken, iktisat alanında doktora derecesine sahip kişinin bu alanda çalışmaması sembolik bir değeri ifade eder (Mohsin ve arkadaşları, 2011).

3.3.2.4. Meslekte Geçen Süre

Meslekte geçen süre ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu genel kabul görmektedir. İşin daha iyi anlaşılması ve beraberinde gelen başarı duygusu, örgütün kıdem derecesi yüksek olan işgörene sağladığı faydaların artması, işgörenin zaman geçtikçe işi ile bütünleşmesi ve örgütün sunduğu olanakların çeşitlenmesi bu kabulün temel nedenleridir

(Güven ve arkadaşları, 2005). Ronen (1978)'in yaptığı çalışmada da kıdem ile iş tatminini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (aktaran Oshagbemi, 2003). Ancak bazı araştırmalarda kıdemle iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğu veya hiç ilişki saptanmadığı bulgular da elde edilmiştir.

Hizmet süresi dikkate alınırken örgüt içindeki kariyer olanakları da incelenmelidir. Eğer örgüt, işgörenlere doğru bir kariyer planı hazırlamışsa ve kişi bir sonraki adımda nereden olabileceğini biliyorsa işi ile ilgili tatmin düzeyi artacaktır. Ancak yalnızca örgütte geçirilen süreye ilişkin bir tatmin beklentisi olması doğru olmayacaktır. Özellikle birey kendisini iş arkadaşları ve farklı örgütlerde benzer pozisyonlarda çalışan meslektaşları ile kıyasladığında beklediği sonuçlara ulaşamadığı hissini yaşıyorsa tatmin düzeyi azalacaktır.

3.3.2.5. Medeni Durum

Bireysel demografik değişkenler açısından evli bireylerin, diğer iş görenlerle karşılaştırıldığında işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu belirtilmektedir. Mano-Negrin ve Kirschenbaum işten ayrılma kararı alınırken eşin çalışma şartları ile diğer faktörlerin birbirine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Brough ve Frame'in çalışmasında medeni durumun iş tatmini ile personel devir oranına büyük ölçüde bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Fakat evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekâr olanlara kıyasla daha çok tatmin oldukları da vurgulanmıştır (Öztekin, 2008).

Kodan (2013) tarafından Sakarya Otomotiv Yan Sanayi'nde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Benzer şekilde Şencan (2011) tarafından ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin katılımı ile yapılan araştırmada da medeni durumun iş tatmini ile doğrudan ilişkisi tespit edilmemiştir.

3.4. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini boyutları çeşitli araştırmacılar tarafından incelenerek iş tatmini temelde çalışanların iş yerinden memnuniyetlerini ölçmek üzere sayısallaştırmaya çalışılmıştır. Weiss, Dawis, England, Lofquist tarafından geliştirilen Likert tipi ölçekte iş tatmini kavramsal boyutları; çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, başarı, tanınma, yaratıcılık, kişisel gelişim, sorumluluk, yetenek kullanımı, bağımsız çalışma, güvenlik, ücret, statü ve otorite (yönetim biçimi) şeklinde sıralanmıştır (Erkmen ve Şencan, 1994).

Glick, iş tatmini boyutlarını; finansal kazançlar, çalışma koşulları, denetim uygulamaları, şirket politikaları, iş arkadaşları, ilerleme fırsatları, güvenlik ve işin içeriği olarak sınıflandırmaktadır (1992'den aktaran Güngören, 2017).

İş tatmini boyutu olarak iş tatminini etkileyen en önemli unsurlar şu şekilde açıklanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007):

İşin niteliği: İş tatmini o işin niteliğine ve iş görenlerin de o işi algılama ve kabullenme derecesine bağlıdır. İş hakkında iş görenin ilgisi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen en önemli faktördür. İşin kendisi beş temel özellik taşımaktadır (Türk, 2007):

- 1) Otonomi: Çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğüne sahip olmasıdır.
- 2) Görev kimliği: Çalışanın işini başından sonuna kadar tamamlama yetkisine sahip olmasıdır.
- 3) Görevin önem derecesi: İşin iş arkadaşları ve kullanıcılar tarafından ne derece önemsendiğidir.
- 4) Beceri çeşitliliği: İşin aynı anda kaç ve faaliyet ve ne kadar yetenek gerektirdiğidir.
- 5) Görev geri bildirimi: Çalışan performansının değerlendirilmesi ve açık şekilde geri bildirilmesi ile ilgili özelliktir.

Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerden daha fazla doyum sağlandığı belirlenmiştir. Sürekli aynı işlerin yapılması ve sonucunda bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Alternatif çalışma programlarının uygulanması, iş rotasyonu ve güçlendirmenin mümkün olması iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bu durumun aksine dengesiz sorumluluk ve yetki vermek, kapasite üstü rol yüklemek iş gören üzerinde strese ve zihinsel yorgunluğa yol açarak iş doyumsuzluğuna neden olabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Ücret-Ödeme: Ücret yönetimi insan kaynaklarının önemli bir sürecidir. Ücret, işletmelerin gelecek planlarını etkileyen önemli faktör olduğu kadar çalışanın da öncelik verdiği bir unsurdur. Ücret, işteki başarının karşılığı olarak görüldüğünden iş tatminini etkiler. Bu yargı, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde genel kabul görmektedir (Türk, 2007). Andrews (2003) ise iş tatmini ile ödeme-ücret arasında kesin bir ilişki kurulamadığını, çalışma ortamı ve işin kendisinin çok daha güçlü iş tatmini faktörü olduğunu beyan etmektedir. Bununla birlikte aynı işi yapan bireye aynı ücretin verilmesi adaleti sağlasa da

yeterli ücreti vermek de iş tatmini için önemlidir. Kişi başkalarının aldığı ücretle kendisinin aldığını karşılaştırır. İş görenler ücret adaletsizliği olduğuna inanırsa iş doyumsuzluğu eğilimi gösterebilir (aktaran Ordun ve Demirbaş, 2012).

İşyeri çalışma koşulları: Herzberg'in hijyen koşulları altında incelenmiştir. İş yerindeki çalışanları etkileyen ergonomi, iklimlendirme, ışıklandırma, gürültü düzeyi, çalışma ve koruyucu ekipmanları gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi, radyasyondan korunma, sağlık kontrolleri gibi iş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri iş tatminini ve çalışanın iş yeri hakkındaki algısını pozitif etkileyecektir. Araştırmalar iş görenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini, işletme tarafından sağlanan sosyal ve kültürel aktivitelerin de tatmin edici etkilerinin olduğunu göstermektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Terfi fırsatları: Terfi olanaklarıyla bulunduğu pozisyondan daha üst pozisyona atanana çalışanın sorumluluk ve yetkilerde artış, ücret artışı, daha geniş hareket özgürlüğü ve daha az gözetimin olması söz konusu olmaktadır. Terfi ettirilen iş görenin motivasyonu dolayısıyla da doyumunu artacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Terfi sisteminin adil işleyebilmesi için insan kaynakları politikası oluşturulmuş olması ve adaletli bir performans değerlendirme sisteminin işletilmesi gereklidir. Terfiler, bireylere kendini gerçekleştirme şansı vermekte, sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; buna paralel olarak da bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır (Robbins & Judge, 2013'ten aktaran Güngören, 2017). Terfi, belirli bir süredir işyerinde çalışanlar için karşılanması gerekli ihtiyaç haline gelmektedir. Bu ihtiyacın karşılanması için bireyler daha fazla güdülenecek ve bireylerin başarıya motivasyonu artacaktır. Terfiler; iş görenlerin çaba, beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma olanağı sağlar. Terfilerle geçmişteki başarıların ödüllendirilmesi de mümkün olabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

İşyerinde beşeri ilişkiler: Beşeri ilişkiler örgütteki yönetim biçimi ve çalışanların birbiriyle iletişim ağı, ortak değerler ve ortak duygular gibi önemli konuları kapsamaktadır. Çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler, iş arkadaşları ile birlikte olmaktan zevk alması, işbölümü, dengeli görev ve sorumluluklar, sosyal ve kültürel faaliyetler, bireyin sosyal gruba aidiyet hissi iş tatmini için oldukça önem arz etmektedir.

Denetim: İş görenler denetim uygulamasından rahatsız olurlar ve kaçınma isteği içindedirler. Ancak çağdaş örgütlerdeki yargılamayan, açık iletişim içinde olan, öğrenme, katma değer sağlama amaçlı demokratik öz denetimler iş tatminini artırır.

Yönetim: Çalışanlar çalışan ilişkilerine önem veren, çalışanı destekleyen, geliştiren ve kararlara katılım anlayışını benimseyen yöneticilerle çalışmaktan memnun olmaktadır.

Motivasyon: Güdölemek olarak kullanılmaya başlanmıştır. Genel olarak belirli bir işi gördürebilmek için çalışanda istek yaratabilmeyi anlatır. Arzu, istek, amaç, beklenti, ihtiyaç, çaba gibi kavramlarla yakın ilişki içinde değerlendirilir.

İş görenin kişiliği: Kişilik insanı öteki bireylerden ayıran ve kişiyi kendisine özgü kılan özelliklerin tümüdür. Kişilik bireyin toplumsal olarak göstergesidir, çevresindekiler tarafından ne şekilde algılandığını gösterir (Hogan & Holland, 2003'ten aktaran Güngören, 2017). Temel kişilik özellikleri bebeklik ve çocukluk döneminde gelişir, yetişkinlik döneminde de bu davranışlar sergilenir. Bireyler kişiliklerini belirli durumda ortaya koyar. Örgütsel bir role girdiğinde de davranışlarını yansıtır. Kişisel ihtiyaçlar; kesinleşen eğilimleri, istekleri veya sıkıntıları kapsar. Söz konusu ihtiyaçlar önemli bir motive aracıdır. Öz benlik duygusunu geliştirmiş olan kişiler işe daha fazla değer veren, başarıya daha fazla odaklı, daha çok sorumluluk üstelenen, adalet duygusu ve buna bağlı ödüllendirme düzeyleri yüksek kişilerdir. Övölme ihtiyacını daha az duyan, yandaş olmaktan çok kurumsal olmaya yatkın, eleştirilene açık, çatışmalara az giren ve kolay uyumlanan kişiler iş tatmini kazanan kişilerdir (Türk, 2007).

İş güvencesi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde 2. basamakta yer almaktadır. Çalışan işi kaybetme endişesi taşımadan rahat ve huzur içinde çalışabilir. Huzurlu ve rahat iş gören işinden tatmin olur (Ordun ve Demirbaş, 2012).

3.5. İş Tatmininin Sonuçları

Örgütlerde iş tatmini yüksek olan çalışanlarda bazı önemli özellikler bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde iş tatmininin sonuçları başlıklar halinde aşağıda verilmiştir.

Başarı: Örgütsel başarı, çalışanların sadakatleriyle ilgili bir durumdur. Örgüt ile çalışanın hedeflerinin bir olması başarıyı getirecektir. Çalışanın örgütüyle ve amaçlarıyla bir bütün olması örgütte başarıyı arttıracaktır. Uzun süre devam ettirilecek iş tatmini sonucunda başarı beraberinde gelecektir. Çalışanların örgütte mutlu olması ile işyerinde verimlilikleri artacak ve daha kaliteli ürünler elde edilecektir. Böyle bir duruma sahip örgütlerde daha iyi çıktılar elde edilecektir. Çalışanların örgüt içinde başarılı olmaları halinde örgüt hedeflerine daha kısa sürede ve etkili bir şekilde ulaşacaktır (Aypar, 2017).

Performans ve Verimlilik: Performans ve verimliliğin arasında iş tatmini ile doğrusal yönde bir ilişki vardır. İş tatmini yüksek olan bireyler daha verimli olur ve iş performansı daha yüksektir (Atılmış, 2016).

Motivasyon: Çalışanların iş yerinde yapmak istedikleri ile iş ortamında edindikleri izlenimler birbirleri ile paralel olması durumunda ortaya çıkmıştır. Çalışanın çalışma sırasında elde ettiği tatmin ile çalışanın çalışma sonucu elde ettiği tatmin birbirinden farklıdır. Çalışmanın sonucunda el ettiği tatmin “dışsal tatmin”, çalışma esnasında elde ettiği tatmin ise “içsel tatmin” dir. Çalışma esnasında tatmin olmuş çalışanın motivasyonu yüksektir. Bunun sonucunda ise, motive olmuş bir çalışanın iş zevkini tatması mümkün olacaktır. Örgütten belediklerini elde eden çalışanlar, bu oranda mutlu olurlar ve bu durum motivasyonun yüksek olduğunu gösterir (Yılmaz, 2012).

Örgütsel Vatandaşlık: Örgütsel vatandaşlık davranışları bireyin işine karşı gösterdiği duygusal ve normatif bağ ile gönüllülük ilkesine dayalı bir durumun benimsenmesi ve örgütte yaptığı işlere ek olarak rol fazlası davranışlarda bulunmasıdır. Örgütte iş hayatını kolaylaştıran bu davranışlar örgütün hedeflerini gerçekleştirmeyi ve başarısını arttırmayı hedefler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan ile örgütün bir bütün olması sonucu ortaya çıkmıştır ve bu bütünleşmeye sebep olan en önemli etkenler iş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen birçok faktör vardır, iş tatmini bu etkileşimi sağlayan en önemli faktörlerdendir (Aypar, 2017).

Günümüz şartlarında insan pozitif sinerji oluşturabilen en kıymetli ve tek kaynak olarak düşünülmektedir. Örgütlerin üstün rekabet koşullarında diğer örgütlere fark atmaları, insan kaynaklarının yeteneklerinde fark yaratmalarından meydana gelmektedir. Burada ki en önemli husus, çalışanların verilen görevi yerine getirmesine ek olarak elinden gelenin daha fazlasını yapması ve görevli olduğu her birimi geliştirme konusunda başarılı olmasıdır. Sonuç olarak örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlığı destekleyici bir yapıya sahip olması çok önemlidir. Çünkü örgütsel vatandaşlık anlayışının eksik olduğu örgütte, çalışanın verimli davranışlarını geliştirmek ve devamını sağlamak zor olacaktır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlığın geliştirilmesi profesyonel bir örgüt olmak için örgüt yöneticilerinin en fazla değer vermesi gereken araçlardan biri olmalıdır (Küçükaltan, 2015).

3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini, firmaların amaçlarına ulaşmasında, performansın artmasında dolayısıyla verimliliğin sağlanmasında önemli unsurlardan biridir. Yukarıdaki açıklamalarda iş tatminin sağlanması için yapılması gerekenler araştırma sonuçları göz önüne alınarak ele alınmıştır. İş tatmini sağlanamadığı durumlarda ise örgütsel ve bireysel anlamda olumsuzlukların da ayrıca incelenmesi önemli bulunmaktadır. İş tatminsizliği; işgörenlerin sendikalaşma girişimleri, madde bağımlılığı, işyerinde hırsızlık, biçimsel olmayan gruplaşma, işe geç gelme gibi istenmeyen davranışların artmasına yol açabilir (Robbins & Judge, 2013'ten aktaran Güngören, 2017). İş doyumsuzluğu durumunda oluşabilecek sorunlar literatür taranarak aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır:

- İş gören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003),
- İş gören memnuniyetinde ve müşteri memnuniyetinde düşüş (Robbins & Judge, 2013'ten aktaran Güngören, 2017),
- Örgütsel sadakat ve bağlılıkta düşüş,
- Örgütsel sessizlik,
- Yenilikçilik, yaratıcılık, katılım, öneri sisteminde azalma,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Verimsizlik ve etkinsizlik.

3.7. İş Tatmini İle İlgili Çalışmalar

İşgücü devir hızı örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili yapılmış olan bir meta-analiz çalışmasında işgücü devir oranı ile iş tatmini arasındaki ilişki negatif yönlü olarak saptanmıştır. İş tatmini arttıkça, işgücü devrinde de azalma oluşmaktadır. Öte yandan iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre iş tatmininin yüksek olması örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapmaktadır (Tett ve Meyer, 1993).

İngiltere'de akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışma arkadaşlarının davranışlarının iş tatmini ile ilişkisi test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna

göre, çalışma arkadaşlarının davranışlarının olumlu olması iş tatminini de arttırmaktadır (Oshagbemi, 2000).

Hong Kong merkezli firmalarda çalışan 98 işgörenin katıldığı bir çalışmada, işgörenlerin performansının işverenler tarafından istenilen düzeyde yani beklentilere uygun olarak takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi neticesinde, çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymasına, çalıştığı örgütte ilerleme fırsatlarından yararlanacağı inancına sevk etmiştir. Çalışanın bu tür davranışlarla muhatap olması iş tatminini pozitif yönde etkilemekte olduğu tespit edilmiştir (Chin ve diğerleri, 2002).

Köse, Kartal ve Kayalı (2003) yaptıkları çalışmada üniversitelerde çalışan personelin iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre iş tatmini yüksek olan personelin iş arkadaşlarına daha fazla yardım etme, kurumları hakkında daha iyi şeyler söyleme ve kurumda işler kötü gittiğinde şikâyet etmeme gibi davranışlar sergileme eğiliminde oldukları saptanmıştır.

Kamu bankalarında çeşitli kademelerde çalışan 342 işgören üzerine yapılan bir araştırmada erkek işgörenler ile kadın işgörenlerin iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak işgörenlerin yaşı yükseldikçe iş tatminlerinin arttığı tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, işgörenlerin çalıştıkları kurumlardaki statü ve unvanı ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin statü ve unvanı yükseldikçe iş tatmin düzeyi de yükselmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Kılıçlar ve Düzgün (2014) tarafından Ankara'daki beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerine yapılan araştırmaya 14 adet beş yıldızlı otelden 386 kişi katılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle liderlerin davranışlarının olumlu olması iş görenlerdeki iş tatmin düzeyini yükseltmektedir. Öte yandan cinsiyete, yaşa ve eğitim seviyesine göre işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde iş tatmininin kat hizmetleri bölümünde, en düşük iş tatmininin ise güvenlik departmanında olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölüm, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve toplanan verileri çözümleme tekniklerine ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin banka çalışanlarının örgütsel bağlılığına ve iş tatminine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın ifade edilen amaçlarına ulaşmak maksadıyla tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli, bir örneklemedeki bireylerin bir ve birden fazla değişkene göre nasıl dağılım gösterdiğini belirlemek maksadıyla kullanılmaktadır. Tarama modeli kullanılan araştırmalarda evrenin tamamından veri toplamak yerine, evrenin belirli bir bölümünden yani belirli bir örneklemeden veri toplanabilmektedir (Fraenkel ve Wallen, 2006'dan aktaran Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

4.2. Araştırmanın Evreni

Bilimsel bir çalışmanın neticeleri ne kadar fazla genellenebiliyorsa değeri de o miktarda artar. Bilim, genellenebilirliği olan bilgiler bütünü olduğu için araştırmalarda kapsamlı bir alanda genellenebilirliği olan bilgiler elde etmeye çabalamak değerlidir (Karasar, 2016).

Evren, araştırmada toplanacak dataaların çözümlenmesiyle elde edilecek neticelerin geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak ifade edilebilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Bu kapsamda araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi'nde bulunan bir kamu bankasında çalışanlar oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme, kendisi hakkında veri toplanan evrenin sınırlı bir parçası; örnekleme ise evrenin özelliklerini tespit etmek, tahmin etmek amacıyla onu temsil edecek uygun örnekleri belirlemeye yönelik süreci ve bu süreçte yapılan tüm işlemleri ifade eder (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

Araştırma örneklemini Marmara Bölgesi’nde bulunan bir kamu bankasında çalışanlar arasından “Basit Tesadüfi Örneklem” yöntemi kullanılarak belirlenen 302 kişi oluşturmaktadır. Basit Tesadüfi Örneklem türünde, evrendeki tüm katılımcıların birbirine göre eşit seçilme şansına sahip oldukları örneklem türüdür (Karasar, 2016).

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) özelliklerine ilişkin açıklayıcı bilgiler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	128	42,4
Erkek	174	57,6
Medeni Durum	N	%
Evli	201	66,6
Bekâr	101	33,4
Eğitim Durumu	N	%
Lise ve Ön Lisans	23	7,6
Lisans	247	81,8
Lisansüstü	32	10,6
Mesleki Tecrübe	N	%
5 yıl ve altı	112	37,1
6-10 yıl	115	38,1
10 yıl üzeri	75	24,8
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	N	%
5 yıl ve altı	124	41,1
6-10 yıl	113	37,4
10 yıl üzeri	65	21,5
Kurumdaki Pozisyon	N	%
Memur	101	33,4
Yetkili Yardımcısı - Yetkili	140	46,4
Üst Yetkili	20	6,6
Uzman Yardımcısı - Uzman	25	8,3
Müdür Yardımcısı	16	5,3
Toplam	302	100

Araştırmaya katılan banka personelinin demografik özelliklerinin yer aldığı Tablo 4.1’deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının %42,4’ünün kadın (128), %57,6’sının ise erkeklerin (174) oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının medeni durumuna ilişkin veriler incelendiğinde %66,6'sının evli (201), %33,4'ünün ise bekâr (101) oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının eğitim durumuna ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %7,6'sı lise ve ön lisans (23), %81,8'i lisans (247) ve %10,6'sı lisansüstü (32) eğitim mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılım gösterenlerin banka çalışanlarının mesleki tecrübelerine ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %37,1'inin 5 yıl ve altı (112), %38,1'ünün 6-10 yıl (115), %24,8'inin 10 yıl ve üstü (75) mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösterenlerin banka çalışanlarının bulunduğu kurumda çalışma süresine ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %41,1'inin 5 yıl ve altı (124), %37,4'ünün 6-10 yıl (113), %21,5'i ise 10 yıl ve üstü sürede (65) buldukları kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılım gösterenlerin banka çalışanlarının bulunduğu kurumdaki pozisyonuna ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %33,4'ünün Memur (101), %46,4'ünün Yetkili Yardımcı-Yetkili (140), %6,6'sı Üst Yetkili (20), %8,3'ünün Uzman Yardımcısı-Uzman (25), %5,3'ü ise Müdür Yardımcısı (16) olarak kurumda görev yaptığı görülmektedir.

4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın veri toplama araçları; Ek-1'de yer alan "Kişisel Bilgi Formu", Ek-2'de yer alan "Toksik Liderlik Ölçeği", Ek-3'te yer alan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Ek-4'te yer alan "İş Tatmini Ölçeği" dir.

Araştırmanın amaçları yönünde toplanması gereken veriler için araştırmacı Marmara Bölgesi'nde bulunan bir kamu bankasının şubelerine 388 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 334'ü geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 32'si araştırma için kullanılmaya değer bulunmamıştır. Geriye kalan 302 anketle çalışmanın verileri toplanmış ve analiz edilmiştir.

4.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Banka yöneticilerinin göstermiş olduğu toksik liderlik özelliklerinin banka çalışanları tarafından hangi düzeyde algılandığını belirlemek için “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu, toplam 30 maddeden ve “Çıkarıcılık”, “Değer Bilmezlik”, “Olumsuz Ruhsal Durum”, “Bencillik” olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Yapılan araştırmada, toksik liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. Ölçeğin Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından yapılan güvenilirlik çalışması neticesinde “ $\alpha = 0,96$ ” olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada ise “ $\alpha=0,98$ ” olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayıları $\alpha > 0,80$ olduğundan kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010).

Yapılan çalışmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,950 ve Bartlett testine ilişkin χ^2 değeri 12307,491 ($p = 0,00$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, değişkenler arasında iyi düzeyde korelasyon ($KMO \geq 0,7$) olduğunu göstermektedir (Can, 2016). Faktörlerin açıkladığı toplam varyans % 82,05’tir.

Ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığına belirlemek için yapılan analizler sonucunda Skewness değeri 0,444 çıkarken Kurtosis değeri -0,473 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler $\pm 1,5$ aralığında olmasından dolayı ölçek maddelerinin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçek beşli likert tipi olup düzey ve puan sınırları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Toksik Liderlik Ölçeğinin Puan Sınırları

Düzye	Puan Sınırları
Hiç Katılmıyorum	1,00 – 1,79
Katılmıyorum	1,80 – 2,59
Orta Düzeyde Katılıyorum	2,60 – 3,39
Katılıyorum	3,40 – 4,19
Tamamen Katılıyorum	4,20 – 4,99

4.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada banka çalışanlarının örgütsel bağlılık algısını ölçmek için Meyer ve arkadaşlarının geliştirdiği (1993) “Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization” adlı çalışmasından yararlanılmıştır. Meyer ve Allen’in

1990 ve 1991 yıllarında örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelini ele alarak geliştirdikleri ölçek Meyer ve arkadaşları tarafından (1993) revize edilmiştir. Yapılan çalışmada revize edilmiş olan 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek örgütsel bağlılığı, literatürde de sıkça rastladığımız gibi 3 boyutta ele almıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılıktır. Ölçeğin 1., 2., 3., 15., 16., 17. soruları duygusal bağlılık, 4., 5., 6., 7., 8., 9. soruları devam bağlılık, 10., 11., 12., 13., 14. ve 18. soruları normatif bağlılık özelliklerini ölçmek üzere hazırlanmıştır.

Yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. Ölçeğin Eğilmezkol (2011) tarafından yapılan güvenilirlik çalışması neticesinde " $\alpha = 0,83$ " olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada ise " $\alpha = 0,80$ " olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayıları $\alpha > .60$ olduğundan kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010).

Yapılan çalışmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,847 ve Bartlett testine ilişkin χ^2 değeri 2397,282 ($p = 0,000$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, değişkenler arasında iyi düzeyde korelasyon ($KMO \geq 0,7$) olduğunu göstermektedir (Can, 2016). Ölçekte bulunan 2 faktörün açıkladığı toplam varyans % 63,203'tir.

Ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığına belirlemek için yapılan analizler sonucunda Skewness değeri -0,074, Kurtosis değeri 0,986 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler $\pm 1,5$ aralığında olmasından dolayı ölçek maddelerinin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçek beşli likert tipi olup düzey ve puan sınırları Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Sınırları

Düzye	Puan Sınırları
Hiç Katılmıyorum	1,00 – 1,79
Katılmıyorum	1,80 – 2,59
Orta Düzeyde Katılıyorum	2,60 – 3,39
Katılıyorum	3,40 – 4,19
Tamamen Katılıyorum	4,20 – 4,99

4.4.3. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada banka çalışanlarının iş tatminlerini ölçmek için literatürde en fazla tercih edilen envanter olan Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. MSQ 1967 yılında D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W. England, L. H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir (Hirschfeld, 2000). Araştırmada ölçeğin kısa formu kullanılmıştır. Ölçeği Boğaziçi Üniversitesinden Baycan (1985) tarafından ilk defa bir tezde kullanılmıştır. Ölçeğin 12 maddesi içsel tatmin, 8 maddesi ise dışsal tatmin düzeyini ölçmektedir (Ek-4).

Yapılan araştırmada, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. Ölçeğin Baycan (1985) tarafından yapılan güvenilirlik çalışması neticesinde “ $\alpha = 0,77$ ” olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmada ise “ $\alpha = 0,94$ ” olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayısı $\alpha > 0,80$ olduğundan kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010).

Yapılan çalışmada kullanılan verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,934 ve Bartlett testine ilişkin χ^2 değeri 3935,365 ($p = 0,000$) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, değişkenler arasında iyi düzeyde korelasyon ($KMO \geq 0,7$) olduğunu göstermektedir (Can, 2016). Ölçekte bulunan 2 faktörün açıkladığı toplam varyans % 62,285’tir.

Ölçek maddelerinin normal dağılıp dağılmadığına belirlemek için yapılan analizler sonucunda Skewness değeri -0,397, Kurtosis değeri 0,151 olduğu belirlenmiştir. Bu değerler $\pm 1,5$ aralığında olmasından dolayı ölçek maddelerinin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçek beşli likert tipi olup düzey ve puan sınırları Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: İş Tatmini Ölçeğinin Puan Sınırları

Düzye	Puan Sınırları
Hiç Memnun Değilim	1,00 – 1,79
Memnun Değilim	1,80 – 2,59
Kararsızım	2,60 – 3,39
Memnunum	3,40 – 4,19
Çok Memnunum	4,20 – 4,99

4.5. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan “Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu” ölçme araçlarının Marmara Bölgesi’nde bulunan bir kamu bankasında uygulanması neticesinde elde edilen verilerin çözümlemesinde çalışmanın alt problemleri dikkate alınarak aşağıdaki analiz teknikleri kullanılmıştır.

1. Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” şeklindeki birinci, “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” ikinci ve “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” şeklindeki üçüncü alt problemleri için ölçek maddelerine verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

2. Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” dördüncü alt problemi, “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” beşinci alt problemi ve “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” altıncı alt problemi için “Bağımsız Örneklem t-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” testleri kullanılmıştır.

3. Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasında ilişki var mıdır?” şeklindeki yedinci alt problemi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi için “Toksik Liderlik”, “Örgütsel Bağlılık” ve “İş Tatmini” ölçeklerinin korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

4. Araştırmanın “Banka yöneticilerinin göstermiş oldukları toksik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarını etkilemekte midir? şeklindeki sekizinci alt problemi için toplanan veriler, regresyon analizi yoluyla çözümlenmiştir.

4.5.1. Bağımsız Örneklem t-Testi

Yapılan çalışmada cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre banka çalışanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için “Bağımsız Örneklem t-Testi” kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada “Bağımsız Örneklem t-Testi” vasıtasıyla ortaya çıkacak olan bulguların güvenilir olması için bazı ön koşullara gereksinim duyulmaktadır. Bu koşullar: “Ortalamalar karşılaştırılarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine”, “t-Testi’ ne dâhil edilecek grupların varyanslarının eşit olmasına” ve “Her bir verinin diğer veriden bağımsız olduğu” koşuluna uyup uymadıklarına bakılmıştır (Can, 2016). Sayılan koşulları yerine getirdiği belirlenen cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine için “Bağımsız Örneklem t-Testi” kullanılmıştır.

4.5.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Yapılan çalışmada “eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu” değişkenlerine ilişkin olarak katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” kullanılmıştır. Yapılan analizde banka çalışanlarının toksik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatminine ait algılarının “ANOVA (F) değeri, ortalamaları, standart sapmaları ve anlamlılık değerleri (p)” hesaplanmıştır. ANOVA testi ikiden fazla bağımsız gruba ilişkin ortalamaların en az iki kişi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlediği için kullanılmıştır (Can, 2016).

ANOVA sonucunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için “post-hoc (çoklu) karşılaştırmalar” testlerine bakılmıştır. Bu testler arasında araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığı gözlenen “Scheffe testi” kullanılmıştır.

4.5.3. Korelasyon

Yapılan çalışmada araştırmaya katılan banka personelinin toksik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi için katılımcıların toksik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatminine ait değişkenlerin korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Korelasyon katsayısı $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle ifade edilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi; $r > 0,70$ ise “yüksek düzeyde ilişki”, $r = 0,30 - 0,70$ ise “Orta düzeyde

ilişki", $r < 0,30$ ise "Düşük düzeyde ilişki" olduğunu ifade etmektedir (Roscoe, 1975'den aktaran Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010).

4.5.4. Regresyon

Yapılan çalışmada banka yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin açıklanması sürecini ifade eder. Regresyon analizlerinin amaçlarından bazıları şu şekildedir (Howell, 1987'den aktaran Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010):

1. Toksik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak
2. Toksik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladığını determinasyon katsayısı ile saptamak.
3. Toksik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde kestirip kestirmediklerini saptamak.

Araştırma kapsamında regresyon analizi yapılırken ilk olarak toksik liderliğin örgütsel bağlılığı, daha sonra da toksik liderliğin iş tatminini etkileme durumu belirlenmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin SPSS.25 paket programına yüklenmesi neticesinde yapılan analizlere ilişkin bulgular bu bölümde detaylı bir şekilde verilmiştir. Bulgular araştırmanın alt problemlerinin verilmiş sırasına göre analiz edilmiş ve bu bölümde anlatılmıştır.

5.1. Banka Çalışanlarının Toksik Liderliğe İlişkin Algıları

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” birinci alt problemi için yapılan istatistikî analizlere ait bulgular Tablo 5.1’de yer almaktadır.

Tablo 5.1: Banka Çalışanlarının Toksik Liderlik Algıları

	n	\bar{X}	Ss	Düzyey
Değer Bilmezlik	302	2,27	1,036	Katılmıyorum
Çıkarıcılık	302	2,32	1,066	Katılmıyorum
Bencillik	302	2,52	1,034	Katılmıyorum
Olumsuz Ruhsal Durum	302	2,66	1,243	Orta Düzeyde Katılıyorum
Toksik Liderlik Genel	302	2,39	1,006	Katılmıyorum

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının toksik liderlik ölçeğine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların ölçeğin “Değer Bilmezlik” boyutunda “Katılmıyorum (Ort.: 2,27)”; “Çıkarıcılık” boyutunda “Katılmıyorum (Ort.: 2,32)”; “Bencillik” boyutunda “Katılmıyorum (Ort.: 2,52)”; “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum (Ort.: 2,66)” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutunda “Katılmıyorum (Ort.: 2,39)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

5.2. Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” ikinci alt problemi için yapılan istatistikî analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.2’de yer almaktadır.

Tablo 5.2: Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları

	n	\bar{X}	Ss	Düzye
Duygusal Bağlılık	302	3,57	0,759	Katılıyorum
Devam Bağlılığı	302	3,37	0,593	Orta Düzeyde Katılıyorum
Normatif Bağlılık	302	3,45	0,749	Katılıyorum
Örgütsel Bağlılık Genel	302	3,46	0,544	Katılıyorum

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların ölçeğin “Duygusal Bağlılık” boyutunda “Katılıyorum (Ort.: 3,57)”; “Devam Bağlılığı” boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum (Ort.: 3,37)”; “Normatif Bağlılık” boyutunda “Katılıyorum (Ort.: 3,45)” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutunda “Katılıyorum (Ort.: 3,46)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

5.3. Banka Çalışanlarının İş Tatminine İlişkin Algıları

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” üçüncü alt problemi için yapılan istatistiki analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.3’te yer almaktadır.

Tablo 5.3: Banka Çalışanlarının İş Tatmini Algıları

	n	\bar{X}	Ss	Düzye
İçsel Tatmin	302	3,53	0,749	Memnunum
Dışsal Tatmin	302	3,14	0,917	Kararsızım
İş Tatmini Genel	302	3,37	0,779	Kararsızım

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeğine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların ölçeğin “İçsel Tatmin” boyutunda “Memnunum (Ort.: 3,53)”; “Dışsal Tatmin” boyutunda “Kararsızım (Ort.: 3,14)” ve “İş Tatmini Genel” boyutunda “Kararsızım (Ort.: 3,37)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

5.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Toksik Liderlik Bulguları

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte

midir?” dördüncü alt problemi için yapılan istatistiki analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.4 ve 5.5’te yer almaktadır.

Tablo 5.4: Algılanan Toksik Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre t-Testi Analizleri

Demografik Özellikler	n	Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencillik	Olumsuz Ruhsal Durum	Toksik Liderlik Genel
Cinsiyet		Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss
erkek	174	2,34 ± 1,124	2,41 ± 1,137	2,57 ± 1,072	2,73 ± 1,256	2,46 ± 1,068
kadın	128	2,17 ± 0,898	2,20 ± 0,952	2,46 ± 0,981	2,57 ± 1,223	2,29 ± 0,909
t=		1,397	1,761	0,877	1,087	1,462
p=		0,14	0,07	0,38	0,27	0,1
Medeni Durum						
evli	201	2,20 ± 0,980	2,24 ± 1,014	2,43 ± 0,962	2,61 ± 1,205	2,32 ± 0,952
bekâr	101	2,41 ± 1,132	2,48 ± 1,154	2,70 ± 1,148	2,77 ± 1,314	2,54 ± 1,095
t=		-1,696	-1,803	-2,187	-1,058	-1,807
p=		0,09	0,08	0,03	0,29	0,07

Tablo 5.4’teki bağımsız örneklem t-Testi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > ,05$). Cinsiyet değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edilmediği toksik liderlik ölçeğinde erkek ve kadınların ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutunda olduğu saptanmıştır ($Ort_{erkek} = 2,73 > Ort_{kadın} = 2,57$).

Tablo 5.4’teki bağımsız örneklem t-Testi verileri medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde, banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “medeni durum” değişkenine açısından istatistikî manada anlamlı farklılığın yalnızca “Bencillik” boyutunda olduğu tespit edilmiştir ($t = -2,187$; $p = ,03$). Medeni durum değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Bencillik” boyutunda anlamlı farklılığın bekâr olan çalışanlar lehine olduğu görülmüştür ($Ort_{bekâr} = 2,70 > Ort_{evli} = 2,43$). Ayrıca elde edilen bu verilerden “Bencillik” boyutunda araştırmaya katılan banka çalışanlarının algılarının birbirine benzemediği söylenebilir.

Banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “medeni durum” değişkeni açısından istatistikî manada anlamlı farklılık “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Olumsuz Ruhsal Durum”, “Toksik Liderlik Genel” boyutlarında belirlenmemiştir ($p > ,05$). Başka bir ifade ile “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Olumsuz Ruhsal Durum”, “Toksik

Liderlik Genel” boyutlarında banka çalışanlarının görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.5: Algılanan Toksik Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleri

Demografik Özellikler	n	Değer Bilmmezlik	Çıkarıcılık	Bencilik	Olumsuz Ruhsal Durum	Toksik Liderlik Genel
Eğitim Durumu		Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss
1. lise ve ön lisans	23	2,13 ± 0,927	2,02 ± 0,939	2,36 ± 1,183	2,50 ± 1,367	2,20 ± 1,003
2. lisans	247	2,26 ± 1,014	2,33 ± 1,046	2,53 ± 1,016	2,66 ± 1,214	2,39 ± 0,982
3. lisans üstü	32	2,45 ± 1,267	2,46 ± 1,285	2,57 ± 1,087	2,80 ± 1,390	2,53 ± 1,190
F=		0,720	1,162	0,322	0,380	0,730
p=		0,48	0,31	0,72	0,68	0,48
Mesleki Tecrübe						
1. 5 yıl ve altı	112	2,25 ± 1,022	2,37 ± 1,077	2,51 ± 1,010	2,60 ± 1,210	2,39 ± 0,992
2. 6-10 yıl	115	2,36 ± 1,112	2,37 ± 1,109	2,61 ± 1,120	2,83 ± 1,318	2,48 ± 1,069
3. 10 yıl üzeri	75	2,16 ± 0,932	2,17 ± 0,981	2,41 ± 0,928	2,50 ± 1,154	2,26 ± 0,921
F=		0,934	0,954	0,889	1,763	1,100
p=		0,39	0,38	0,41	0,17	0,33
Kurumda Çalışma Süresi						
1. 5 yıl ve altı	124	2,30 ± 1,086	2,38 ± 1,070	2,52 ± 1,015	2,69 ± 1,279	2,43 ± 1,010
2. 6-10 yıl	113	2,34 ± 1,062	2,38 ± 1,106	2,65 ± 1,078	2,77 ± 1,246	2,47 ± 1,043
3. 10 yıl üzeri	65	2,09 ± 0,877	2,10 ± 0,972	2,31 ± 0,971	2,42 ± 1,148	2,19 ± 0,914
F=		1,315	1,759	2,152	1,667	1,835
p=		0,27	0,17	0,11	0,19	0,16
Pozisyon						
1.memur	101	2,20 ± 1,041	2,30 ± 1,074	2,48 ± 1,085	2,60 ± 1,268	2,34 ± 1,005
2.yetkili yrd-yetkili	140	2,31 ± 0,945	2,41 ± 1,026	2,60 ± 1,009	2,73 ± 1,202	2,46 ± 0,959
3.üst yetkili	20	1,79 ± 0,816	1,64 ± 0,683	1,99 ± 1,039	2,04 ± 1,140	1,82 ± 0,812
4.uzman yrd-uzman	25	2,66 ± 1,326	2,60 ± 1,155	2,64 ± 0,885	3,03 ± 1,255	2,70 ± 1,120
5.müdür yardımcısı	16	2,33 ± 1,333	2,16 ± 1,341	2,58 ± 1,037	2,62 ± 1,376	2,37 ± 1,239
F=		2,190	2,864	1,721	2,007	2,477
p=		0,07	0,02	0,14	0,09	0,04
Post Hoc=			1>3, 2>3, 4>3 (p < 0,05)			1>3, 2>3, 4>3 (p < 0,05)

Tablo 5.5’teki “Tek Yönlü Varyans Analizi” verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “kurumda görev alınan pozisyon” değişkenine göre “Çıkarıcılık” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{çıkarıcılık}} = 2,864$; $p_{\text{çıkarıcılık}} = ,02$; $F_{\text{toksik liderlik genel}} = 2,477$; $p_{\text{toksik liderlik genel}} = ,04$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi pozisyonda görev alan banka çalışanları arasında olduğunu tespiti için “Scheffe testi” yapılmıştır. “Scheffe testi” neticesinde anlamlı farklılığın

kurumda pozisyonu “memur ile üst yetkili”; “yetkili yardımcı-yetkili ile üst yetkili”; “uzman yardımcısı-uzman ile üst yetkili” olanlar arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.5’teki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının kurumda görev alınan pozisyon değişkenine göre “Değer Bilmezlik”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutlarında algılarının anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > ,05$). Başka bir ifade ile banka çalışanlarının “Değer Bilmezlik”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutlarındaki algılarının eğitim durumu, mesleki tecrübe, kurumda çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerinde birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 5.5’teki veriler incelendiğinde banka çalışanlarının toksik liderlik algıları eğitim durumu, mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre istatistikî manada anlamlı farklılık taşımadığı belirlenmiştir.

5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Örgütsel Bağlılık Bulguları

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” beşinci alt problemi için yapılan istatistikî analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.6 ve 5.7’de yer almaktadır.

Tablo 5.6: Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre t-Testi Analizleri

Demografik Özellikler	n	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
Cinsiyet		Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss
erkek	174	3,51 ± 0,793	3,31 ± 0,628	3,46 ± 0,759	3,43 ± 0,565
kadın	128	3,65 ± 0,707	3,46 ± 0,533	3,44 ± 0,737	3,51 ± 0,513
t=		-1,521	-2,082	0,210	-1,363
p=		0,12	0,03	0,83	0,17
Medeni Durum					
evli	201	3,62 ± 0,745	3,38 ± 0,593	3,42 ± 0,744	3,47 ± 0,539
bekâr	101	3,46 ± 0,779	3,37 ± 0,596	3,51 ± 0,759	3,45 ± 0,556
t=		1,760	0,049	-0,953	0,396
p=		0,07	0,96	0,34	0,69

Tablo 5.6'daki bağımsız örneklem t-Testi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “medeni durum” değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > ,05$). Medeni durum değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edilmediği örgütsel bağlılık ölçeğinde evli olanların ortalamaları incelendiğinde “Duygusal Bağlılık”, bekâr olanların ise “Normatif Bağlılık” boyutunda en yüksek ortalamaların olduğu saptanmıştır ($Ort_{evli} = 3,62$; $Ort_{bekâr} = 3,51$).

Tablo 5.6'daki bağımsız örneklem t-Testi verileri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine açısından istatistikî manada anlamlı farklılığın yalnızca “Devam Bağlılığı” boyutunda olduğu tespit edilmiştir ($t = -2,082$; $p = ,03$). Cinsiyet değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Devam Bağlılığı” boyutunda anlamlı farklılığın kadınların lehine olduğu görülmüştür ($Ort_{kadın} = 3,46 > Ort_{erkek} = 3,31$). Ayrıca elde edilen bu verilerden “Devam Bağlılığı” boyutunda araştırmaya katılan banka çalışanlarının algılarının birbirine benzemediği söylenebilir.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine açısından istatistikî manada “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > ,05$). Başka bir ifade ile “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında banka çalışanlarının görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 5.7: Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleri

Demografik Özellikler	n	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
Eğitim Durumu		Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss
1. lise ve ön lisans	23	3,77 ± 0,633	3,46 ± 0,829	3,94 ± 0,734	3,73 ± 0,550
2. lisans	247	3,56 ± 0,765	3,38 ± 0,570	3,41 ± 0,690	3,45 ± 0,527
3. lisans üstü	32	3,53 ± 0,794	3,27 ± 0,574	3,40 ± 1,039	3,40 ± 0,630
F=		0,890	0,778	5,665	3,031
p=		0,41	0,46	0,00	0,04
Post Hoc=				1>2, 1>3 (p < 0,05)	1>2, 1>3 (p < 0,05)
Mesleki Tecrübe					
1. 5 yıl ve altı	112	3,48 ± 0,754	3,40 ± 0,569	3,46 ± 0,770	3,44 ± 0,541
2. 6-10 yıl	115	3,49 ± 0,772	3,37 ± 0,590	3,33 ± 0,746	3,39 ± 0,547
3. 10 yıl üzeri	75	3,84 ± 0,689	3,35 ± 0,637	3,61 ± 0,695	3,60 ± 0,527
F=		6,521	0,151	3,428	3,494
p=		0,00	0,86	0,03	0,03
Post Hoc=		3>1, 3>2 (p < 0,05)		3>2 (p < 0,05)	3>2 (p < 0,05)
Kurumda Çalışma Süresi					
1. 5 yıl ve altı	124	3,42 ± 0,833	3,36 ± 0,614	3,41 ± 0,831	3,40 ± 0,609
2. 6-10 yıl	113	3,58 ± 0,657	3,39 ± 0,541	3,36 ± 0,652	3,44 ± 0,450
3. 10 yıl üzeri	65	3,84 ± 0,709	3,37 ± 0,644	3,67 ± 0,707	3,63 ± 0,539
F=		6,760	0,106	3,863	3,992
p=		0,00	0,89	0,02	0,01
Post Hoc=		3>1, 3>2 (p < 0,05)		3>1, 3>2 (p < 0,05)	3>1, 3>2 (p < 0,05)
Pozisyon					
1. memur	101	3,54 ± 0,846	3,43 ± 0,662	3,52 ± 0,809	3,49 ± 0,630
2.yetkili yrd-yetkili	140	3,54 ± 0,659	3,42 ± 0,492	3,42 ± 0,668	3,46 ± 0,446
3. üst yetkili	20	3,80 ± 0,522	3,38 ± 0,769	3,60 ± 0,891	3,59 ± 0,579
4. uzman yrd-uzman	25	3,29 ± 0,926	3,02 ± 0,496	3,17 ± 0,838	3,16 ± 0,586
5. müdür yardımcısı	16	4,19 ± 0,648	3,21 ± 0,682	3,53 ± 0,645	3,64 ± 0,511
F=		4,314	3,049	1,374	2,843
p=		0,00	0,01	0,24	0,02
Post Hoc=		5>1, 5>2, 3>4, 5>4 (p < 0,05)	1>4, 2>4, 3>4 (p < 0,05)		1>4, 2>4, 3>4, 5>4 (p < 0,05)

Tablo 5.7'deki "Tek Yönlü Varyans Analizi" verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında "eğitim durumu" değişkenine göre "Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Genel" boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{normatif bağlılık}} = 5,665$; $p_{\text{normatif bağlılık}} = ,00$; $F_{\text{ö.bağlılık genel}} = 3,031$; $p_{\text{ö.bağlılık genel}} = ,04$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için "Scheffe testi" yapılmıştır. "Scheffe testi" neticesinde anlamlı farklılığın lise-önlisans mezunları ile lisans mezunları arasında, lise-önlisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.7'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “mesleki tecrübe” değişkenine göre “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{duygusal bağlılık}} = 6,521$; $p_{\text{duygusal bağlılık}} = ,00$; $F_{\text{normatif bağlılık}} = 3,428$; $p_{\text{normatif bağlılık}} = ,03$; $F_{\text{ö.bağlılık genel}} = 3,031$; $p_{\text{ö.bağlılık genel}} = ,03$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için “Scheffe testi” yapılmıştır. “Scheffe testi” neticesinde anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca Duygusal Bağlılık boyutunda anlamlı farklılığın 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 5 yıl ve altında mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.7'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “kurumda çalışma süresi” değişkenine göre “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{duygusal bağlılık}} = 6,760$; $p_{\text{duygusal bağlılık}} = ,00$; $F_{\text{normatif bağlılık}} = 3,863$; $p_{\text{normatif bağlılık}} = ,02$; $F_{\text{ö.bağlılık genel}} = 3,992$; $p_{\text{ö.bağlılık genel}} = ,01$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için “Scheffe testi” yapılmıştır. “Scheffe testi” neticesinde anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar ile 6-10 yıl ile 5 yıl ve altında aynı kurumda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.7'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “kurumdaki pozisyon” değişkenine göre “Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{duygusal bağlılık}} = 4,314$; $p_{\text{duygusal bağlılık}} = ,00$; $F_{\text{devam bağlılığı}} = 3,049$; $p_{\text{devam bağlılığı}} = ,01$; $F_{\text{ö.bağlılık genel}} = 2,843$; $p_{\text{ö.bağlılık genel}} = ,02$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için “Scheffe testi” yapılmıştır. “Scheffe testi” neticesinde anlamlı farklılığın;

Duygusal Bağlılık boyutunda, Müdür Yardımcısı>Memur, Müdür Yardımcısı> Yetkili yardımcı-yetkili, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Müdür Yardımcısı > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında;

Devam Bağlılığı boyutunda, Memur> Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında;

Örgütsel Bağlılık Genel boyutunda, Memur > Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Müdür Yardımcısı > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.7'deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, “eğitim durumu” değişkeninde duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında; “mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresi” değişkenlerinde devam bağlılığı boyutunda; “kurumdaki pozisyon” değişkeninde normatif bağlılık boyutlarında banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > ,05$). Başka bir ifade ile banka çalışanlarının sayılan değişken ve boyutlarda algılarının birbirine benzer olduğu söylenebilir.

5.6. Demografik Değişkenlere İlişkin İş Tatmini Bulguları

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” altıncı alt problemi için yapılan istatistikî analizlere ilişkin bulgular Tablo 5.8 ve 5.9’da yer almaktadır.

Tablo 5.8: Algılanan İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre t-Testi Analizleri

Demografik Özellikler	n	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini Genel
		Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss
Cinsiyet				
erkek	174	3,51 ± 0,840	3,19 ± 0,965	3,38 ± 0,854
kadın	128	3,54 ± 0,605	3,07 ± 0,848	3,35 ± 0,667
t=		-0,316	1,071	0,322
p=		0,74	0,28	0,73
Medeni Durum				
evli	201	3,51 ± 0,777	3,12 ± 0,965	3,36 ± 0,819
bekâr	101	3,55 ± 0,692	3,18 ± 0,817	3,40 ± 0,697
t=		-0,423	-0,475	-0,468
p=		0,67	0,61	0,64

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “cinsiyet ve medeni durum” değişkenlerine açısından istatistikî manada anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > ,05$). Başka bir ifade ile “cinsiyet ve medeni durum” değişkenlerine göre araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının algılarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 5.9: Algılanan İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleri

Demografik Özellikler	n	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini Genel
Eğitim Durumu		Ort. ± Ss	Ort. ± Ss	Ort. ± Ss
1. lise ve ön lisans	23	3,92 ± 0,612	3,68 ± 0,775	3,82 ± 0,651
2. lisans	247	3,50 ± 0,757	3,13 ± 0,896	3,35 ± 0,775
3. lisans üstü	32	3,43 ± 0,703	2,83 ± 1,028	3,19 ± 0,801
F=		3,567	6,061	4,906
p=		0,02	0,00	0,00
Post Hoc=		1>2, 1>3 (p < ,05)	1 > 2, 1>3(p < ,05)	1>2, 1>3 (p < ,05)
Mesleki Tecrübe				
1. 5 yıl ve altı	112	3,57 ± 0,773	3,15 ± 0,945	3,40 ± 0,805
2. 6-10 yıl	115	3,34 ± 0,761	2,96 ± 0,905	3,19 ± 0,773
3. 10 yıl üzeri	75	3,74 ± 0,625	3,39 ± 0,843	3,60 ± 0,687
F=		6,881	4,983	6,552
p=		0,00	0,00	0,00
Post Hoc=		1>2, 3>2 (p < ,05)	3>2 (p < ,05)	1>2, 3>2 (p < ,05)
Kurumda Çalışma Süresi				
1. 5 yıl ve altı	124	3,53 ± 0,817	3,12 ± 0,973	3,36 ± 0,846
2. 6-10 yıl	113	3,38 ± 0,695	2,98 ± 0,864	3,22 ± 0,713
3. 10 yıl üzeri	65	3,77 ± 0,639	3,45 ± 0,828	3,64 ± 0,691
F=		5,726	5,561	6,207
p=		0,00	0,00	0,00
Post Hoc=		3>1, 3>2 (p < ,05)	3>1, 3>2 (p < ,05)	3>1, 3>2 (p < ,05)
Pozisyon				
1. memur	101	3,53 ± 0,858	3,15 ± 1,009	3,38 ± 0,891
2. yetkili yrd-yetkili	140	3,50 ± 0,633	3,08 ± 0,831	3,33 ± 0,663
3. üst yetkili	20	3,86 ± 0,538	3,51 ± 0,740	3,72 ± 0,584
4. uzman yrd-uzman	25	3,11 ± 0,846	2,79 ± 0,967	2,98 ± 0,854
5. müdür yardımcısı	16	3,97 ± 0,667	3,69 ± 0,865	3,86 ± 0,722
F=		4,691	3,480	4,498
p=		0,00	0,00	0,00
Post Hoc=		5>1, 3>2, 5>2, 1>4, 2>4, 3>4, 5>4 (p < ,05)	5>1, 3>2, 5>2, 3>4, 5>4 (p < ,05)	5>1, 3>2, 5>2, 1>4, 2>4, 3>4, 5>4 (p < ,05)

Tablo 5.9'daki "Tek Yönlü Varyans Analizi" verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında "eğitim durumu" değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{içsel tatmin}} = 3,567$; $p_{\text{içsel tatmin}} = ,02$; $F_{\text{dışsal tatmin}} = 6,061$; $p_{\text{dışsal tatmin}} = ,00$; $F_{\text{iş tatmin genel}} = 4,906$; $p_{\text{iş tatmin genel}} = ,00$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için "Scheffe testi" yapılmıştır. "Scheffe testi" neticesinde anlamlı farklılığın lise-önlisans mezunları ile lisans mezunları arasında, lise-önlisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.9'daki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında "mesleki tecrübe" değişkenine göre tüm

boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{içsel tatmin}} = 6,881$; $p_{\text{içsel tatmin}} = ,00$; $F_{\text{dışsal tatmin}} = 4,983$; $p_{\text{dışsal tatmin}} = ,00$; $F_{\text{iş tatmin genel}} = 6,552$; $p_{\text{iş tatmin genel}} = ,00$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için “Scheffe testi” yapılmıştır. “Scheffe testi” neticesinde anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca İçsel Tatmin boyutunda anlamlı farklılığın 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 5 yıl ve altında mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.9’deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “kurumda çalışma süresi” değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{içsel tatmin}} = 5,726$; $p_{\text{içsel tatmin}} = ,00$; $F_{\text{dışsal tatmin}} = 5,561$; $p_{\text{dışsal tatmin}} = ,00$; $F_{\text{iş tatmin genel}} = 6,207$; $p_{\text{iş tatmin genel}} = ,00$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için “Scheffe testi” yapılmıştır. “Scheffe testi” neticesinde anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar ile 6-10 yıl ile 5 yıl ve altında aynı kurumda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.9’deki Tek Yönlü Varyans Analizi verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “kurumdaki pozisyon” değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F_{\text{içsel tatmin}} = 4,691$; $p_{\text{içsel tatmin}} = ,00$; $F_{\text{dışsal tatmin}} = 3,480$; $p_{\text{dışsal tatmin}} = ,00$; $F_{\text{iş tatmin genel}} = 4,498$; $p_{\text{iş tatmin genel}} = ,00$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için “Scheffe testi” yapılmıştır. “Scheffe testi” neticesinde anlamlı farklılık her üç boyutta; Müdür Yardımcısı > Memur, Üst Yetkili > Yetkili yardımcı-yetkili, Müdür Yardımcısı > Yetkili yardımcı-yetkili, Memur > Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Müdür Yardımcısı > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “İçsel Tatmin ve İş Tatmini Genel” boyutlarında, Memur > Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapanlar arasında da anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

5.7. Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasında ilişki var mıdır?” yedinci alt problemi için yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5.10, 5.11 ve 5.12’de yer almaktadır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular daha anlaşılır olması açısından toksik liderlik-örgütsel bağlılık, toksik liderlik-iş tatmini, örgütsel bağlılık-iş tatmini şeklinde gruplandırılıp analiz edilmiştir.

Tablo 5.10: Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Korelasyon Analizi

		Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencilik	Olumsuz Ruhsal Durum	T. Liderlik Genel
Duygusal Bağlılık	r	-,317**	-,304**	-,193**	-,241**	-,299**
	p	,00	,00	,00	,00	,00
Devam Bağlılığı	r	-,249**	-,198**	-,182**	-,165**	-,222**
	p	,00	,00	,00	,00	,00
Normatif Bağlılık	r	-,208**	-,168**	-,132*	-,105	-,176**
	p	,00	,00	,02	0,07	,00
Örgütsel Bağlılık Genel	r	-,333**	-,290**	-,216**	-,220**	-,301**
	p	,00	,00	,00	,00	,00

*<0,05; **<0,01

Tablo 5.10’da toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Duygusal Bağlılık boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Duygusal Bağlılık” ve “Değer Bilmezlik” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,317$; $p = ,00$),
- “Duygusal Bağlılık” ve “Çıkarıcılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,304$; $p = ,00$),
- “Duygusal Bağlılık” ve “Bencilik” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,193$; $p = ,00$),
- “Duygusal Bağlılık” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,241$; $p = ,00$),
- “Duygusal Bağlılık” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,299$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

Tablo 5.10’da toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Devam Bağlılığı boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Devam Bağlılık” ve “Değer Bilmezlik” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,249$; $p = ,00$),
- “Devam Bağlılık” ve “Çıkarıcılık” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,198$; $p = ,00$),
- “Devam Bağlılık” ve “Bencillik” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,182$; $p = ,00$),
- “Devam Bağlılık” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,165$; $p = ,00$),
- “Devam Bağlılık” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,222$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

Tablo 5.10’da toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Normatif Bağlılık boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Normatif Bağlılık” ve “Değer Bilmezlik” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,208$; $p = ,00$),
- “Normatif Bağlılık” ve “Çıkarıcılık” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,168$; $p = ,00$),
- “Normatif Bağlılık” ve “Bencillik” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,132$; $p = ,02$),
- “Normatif Bağlılık” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,176$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

Tablo 5.10’da toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Örgütsel Bağlılık Genel boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Örgütsel Bağlılık Genel” ve “Değer Bilmezlik” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,333$; $p = ,00$),
- “Örgütsel Bağlılık Genel” ve “Çıkarıcılık” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,290$; $p = ,00$),
- “Örgütsel Bağlılık Genel” ve “Bencillik” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,216$; $p = ,00$),

- “Örgütsel Bağlılık Genel” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,220$; $p = ,00$),
- “Örgütsel Bağlılık Genel” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,301$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

Tablo 5.11: Toksik Liderlik ve İş Tatminine İlişkin Korelasyon Analizi

		Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencillik	Olumsuz Ruhsal Durum	Toksik Liderlik Genel
İçsel Tatmin	r	-,351**	-,336**	-,227**	-,287**	-,337**
	p	,00	,00	,00	,00	,00
Dışsal Tatmin	r	-,487**	-,475**	-,342**	-,388**	-,473**
	p	,00	,00	,00	,00	,00
İş Tatmini Genel	r	-,431**	-,417**	-,292**	-,348**	-,417**
	p	,00	,00	,00	,00	,00

* $<0,05$; ** $<0,01$

Tablo 5.11’de toksik liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde İçsel Tatmin boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “İçsel Tatmin” ve “Değer Bilmezlik” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,351$; $p = ,00$),
- “İçsel Tatmin” ve “Çıkarıcılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,336$; $p = ,00$),
- “İçsel Tatmin” ve “Bencillik” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,227$; $p = ,00$),
- “İçsel Tatmin” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = -,287$; $p = ,00$),
- “İçsel Tatmin” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,337$; $p = ,00$) bulunmaktadır

Tablo 5.11’de toksik liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Dışsal Tatmin boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Dışsal Tatmin” ve “Değer Bilmezlik” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,487$; $p = ,00$),

- “Dışsal Tatmin” ve “Çıkarıcılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,475$; $p = ,00$),
- “Dışsal Tatmin” ve “Bencillik” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,342$; $p = 0,00$),
- “Dışsal Tatmin” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,388$; $p = ,00$),
- “Dışsal Tatmin” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,473$; $p = ,00$) bulunmaktadır

Tablo 5.11’de toksik liderlik ve iş tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde İş Tatmini Genel boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “İş Tatmini Genel” ve “Değer Bilmezlik” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,431$; $p = ,00$),
- “İş Tatmini Genel” ve “Çıkarıcılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,417$; $p = ,00$),
- “İş Tatmini Genel” ve “Bencillik” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,292$; $p = ,00$),
- “İş Tatmini Genel” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,348$; $p = ,00$),
- “İş Tatmini Genel” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -,417$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

Tablo 5.12: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine İlişkin Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
İçsel Tatmin	r	,515**	,242**	,503**	,558**
	p	,00	,00	,00	,00
Dışsal Tatmin	r	,444**	,272**	,483**	,527**
	p	,00	,00	,00	,00
İş Tatmini Genel	r	,506**	,268**	,517**	,570**
	p	,00	,00	,00	,00

* $<0,05$; ** $<0,01$

Tablo 5.12’de örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde İçsel Tatmin boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “İçsel Tatmin” ve “Duygusal Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,515$; $p = ,00$),
- “İçsel Tatmin” ve “Devam Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = ,242$; $p = ,00$),
- “İçsel Tatmin” ve “Normatif Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,503$; $p = ,00$),
- “İçsel Tatmin” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,558$; $p = ,00$) bulunmaktadır

Tablo 5.12’de örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde Dışsal Tatmin boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “Dışsal Tatmin” ve “Duygusal Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,444$; $p = ,00$),
- “Dışsal Tatmin” ve “Devam Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = ,272$; $p = ,00$),
- “Dışsal Tatmin” ve “Normatif Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,483$; $p = ,00$),
- “Dışsal Tatmin” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,527$; $p = ,00$) bulunmaktadır

Tablo 5.12’de örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde İş Tatmini Genel boyutunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- “İş Tatmini Genel” ve “Duygusal Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,506$; $p = ,00$),
- “İş Tatmini Genel” ve “Devam Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü düşük düzeyde ($r = ,268$; $p = ,00$),
- “İş Tatmini Genel” ve “Normatif Bağlılık” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,517$; $p = ,00$),
- “İş Tatmini Genel” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = ,570$; $p = ,00$) bulunmaktadır.

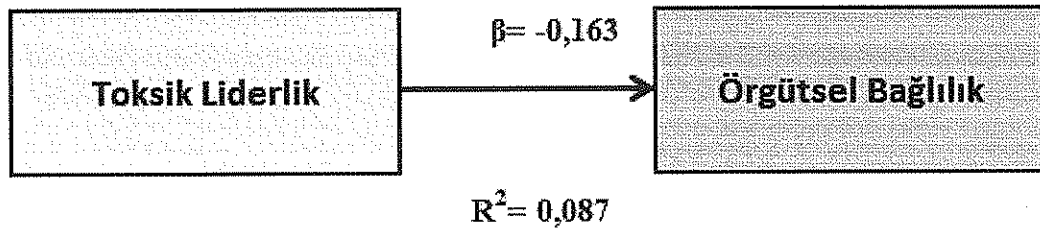
5.8. Toksik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Birbirini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Banka yöneticilerinin göstermiş oldukları toksik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarını etkilemekte midir?” sekizinci alt problemi için yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5.13, 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5.18, 5.19’da yer almaktadır.

Tablo 5.13: Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık Genel	Sabit	3,858	49,838	,00	29,801	,00	0,087
	Toksik Liderlik Genel	-0,163	-5,459	,00			

“Toksik Liderlik Genel” ile “Örgütsel Bağlılık Genel” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur (F = 29,801; p = ,00). “Örgütsel Bağlılık” düzeyinin belirleyicisi olarak “Toksik Liderlik” ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (R² = 0,087). Banka çalışanlarının algıladıkları “Toksik Liderlik Genel” düzeyi “Örgütsel Bağlılık Genel” düzeyini azaltmaktadır (β = -0,163).



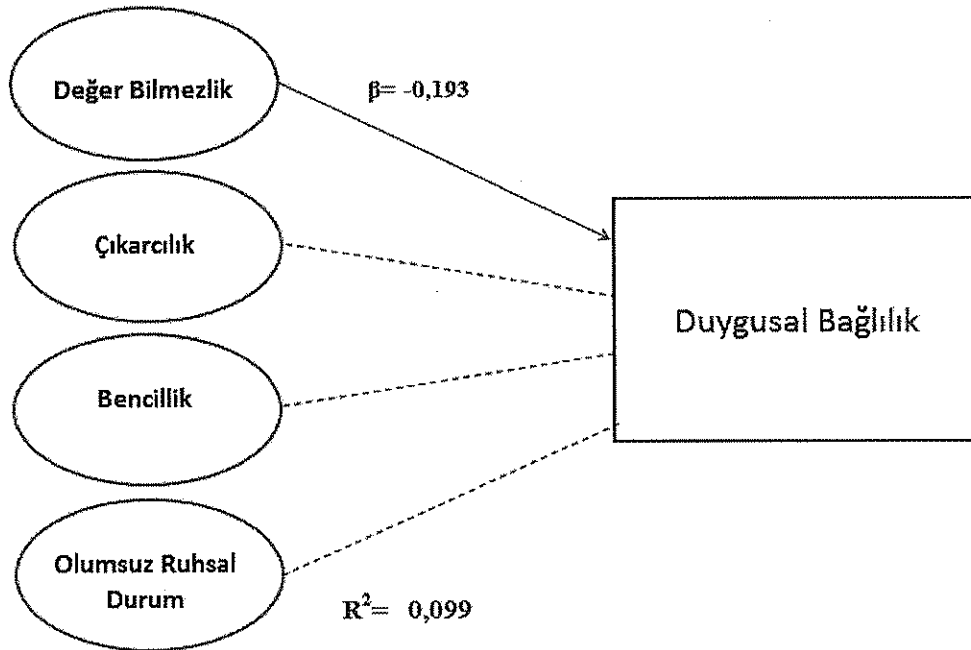
Şekil 5.1: Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli

Tablo 5.14: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	4,038	36,007	,00	9,312	,00	0,099
	Değer Bilmezlik	-0,193	-1,998	,04			
	Çıkarıcılık	-0,144	-1,448	,14			
	Bencillik	0,113	1,597	,11			
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,010	0,164	,87			

“Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “Duygusal Bağlılık” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur (F = 9,312; p = ,00). “Duygusal Bağlılık” düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”,

“Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” değişkenleri ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,099$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Değer Bilmezlik” düzeyi “Duygusal Bağlılık” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,193$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Çıkarıcılık” düzeyi “Duygusal Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,14$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Bencillik” düzeyi “Duygusal Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,11$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyi “Duygusal Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,87$).



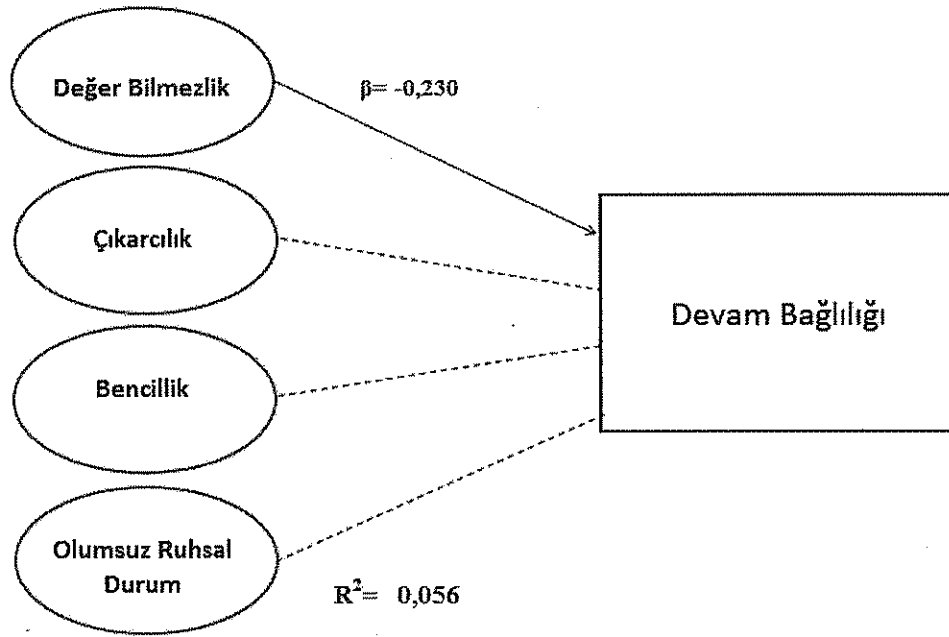
Şekil 5.2: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 5.15: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Devam Bağlılığı	Sabit	3,692	41,184	,00	5,473	,00	0,056
	Değer Bilmezlik	-0,230	-2,981	,00			
	Çıkarıcılık	0,075	0,938	,34			
	Bencillik	-0,033	-0,586	,55			
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,045	0,895	,37			

“Değer bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “Devam Bağlılık” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 5,473$; $p = ,00$). “Devam Bağlılık” düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” değişkenleri ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna

ulaşmıştır ($R^2 = 0,056$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Değer Bilmezlik” düzeyi “Devam Bağlılık” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,230$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Çıkarıcılık” düzeyi “Devam Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,34$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Bencilik” düzeyi “Devam Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,55$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyi Devam Bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p = ,37$).



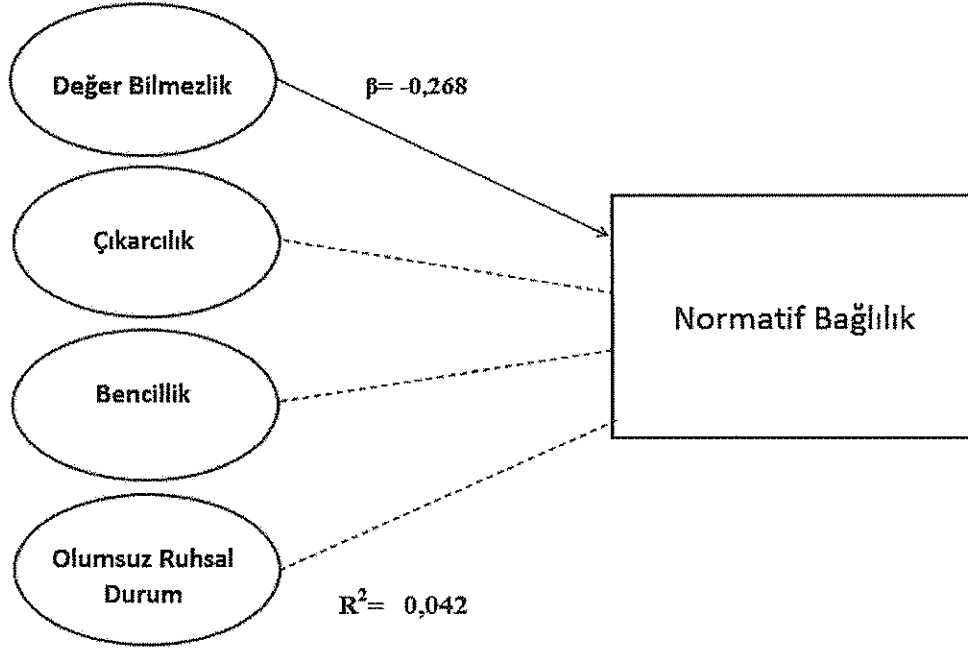
Şekil 5.3: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Tablo 5.16: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Normatif Bağlılık	Sabit	3,748	32,858	,00	4,310	,00	0,042
	Değer Bilmezlik	-0,268	-2,734	,00			
	Çıkarıcılık	0,027	0,262	,79			
	Bencilik	-0,012	-0,165	,86			
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,106	1,671	,09			

“Değer bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencilik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “Normatif Bağlılık” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 4,310$; $p = ,00$). “Normatif Bağlılık” düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencilik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” değişkenleri ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,042$). Banka çalışanlarının algıladığı “Değer Bilmezlik” düzeyi

“Normatif Bağlılık” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,268$). Banka çalışanlarının algıladığı “Çıkarıcılık” düzeyi “Normatif Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,79$). Banka çalışanlarının algıladığı “Bencilik” düzeyi “Normatif Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,869$). Banka çalışanlarının algıladığı “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyi “Normatif Bağlılık” düzeyini etkilememektedir ($p = ,09$).

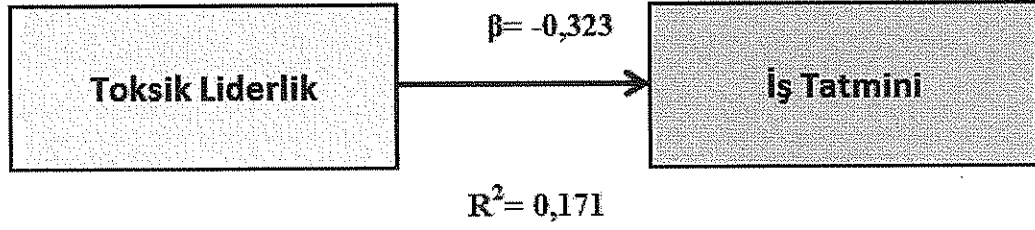


Şekil 5.4: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 5.17: Toksik Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İş Tatmini Genel	Sabit	4,150	39,293	,00	63,217	,00	0,171
	Toksik Liderlik Genel	-0,323	-7,951	,00			

“Toksik Liderlik Genel” ile “İş Tatmini Genel” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 63,217$; $p = ,00$). “İş Tatmini” düzeyinin belirleyicisi olarak algıladıkları “Toksik Liderlik” ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,171$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Toksik Liderlik” düzeyi “İş Tatmini” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,323$).

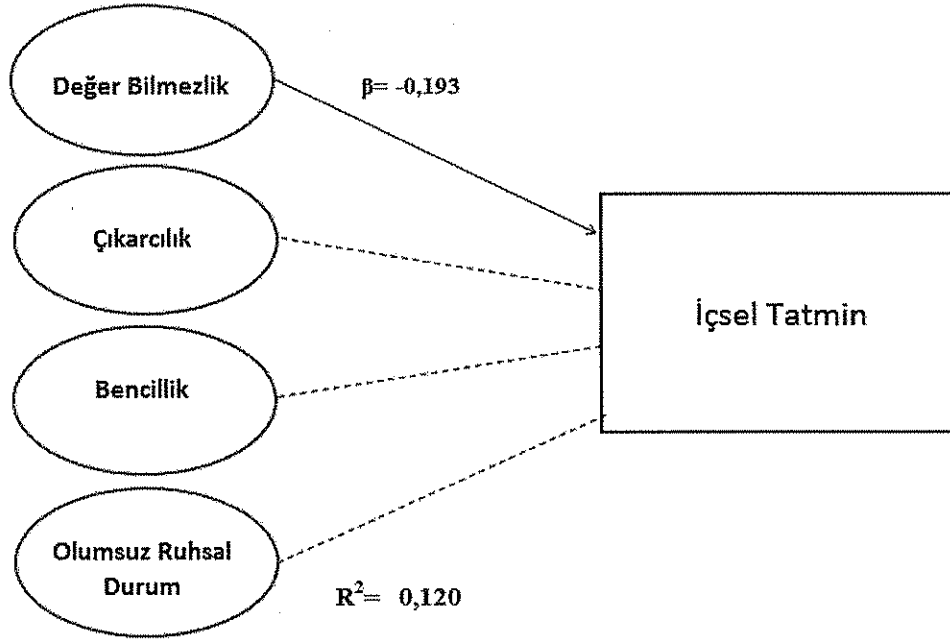


Şekil 5.5: Toksik Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisine Yönelik Sonuç Modeli

Tablo 5.18: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İçsel Tatmin	Sabit	4,057	37,127	,00	11,303	,00	0,120
	Değer Bilmezlik	-0,193	-2,056	,04			
	Çıkarıcılık	-0,127	-1,309	,19			
	Bencillik	0,107	1,559	,12			
	Olumsuz Ruhsal Durum	-0,023	-0,384	,70			

“Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “İçsel Tatmin” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 11,303$; $p = ,00$). “İçsel Tatmin” düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” değişkenleri ile ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,120$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Değer Bilmezlik” düzeyi “İçsel Tatmin” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,193$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Çıkarıcılık” düzeyi “İçsel Tatmin” düzeyini etkilememektedir ($p = ,19$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Bencillik” düzeyi “İçsel Tatmin” düzeyini etkilememektedir ($p = ,12$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyi “İçsel Tatmin” düzeyini etkilememektedir ($p = ,70$).

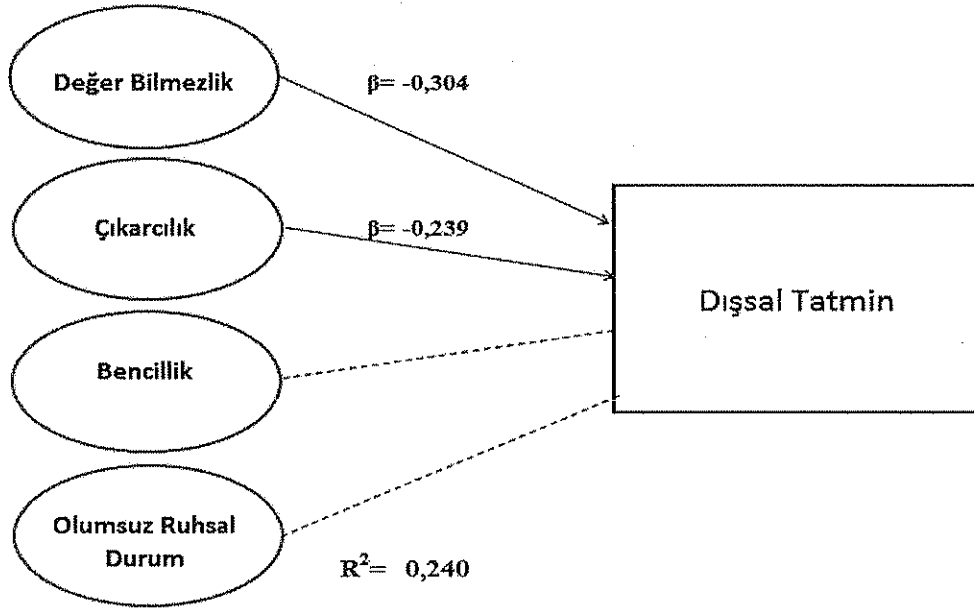


Şekil 5.6: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İçsel Tatmin Üzerine Etkisi

Tablo 5.19: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	F	Model (p)	R ²
Dışsal Tatmin	Sabit	4,080	32,778	,00	24,773	,00	0,240
	Değer Bilmezlik	-0,304	-2,840	,00			
	Çıkarıcılık	-0,239	-2,162	,03			
	Bencillik	0,111	1,415	,15			
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,012	0,178	,85			

“Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “Dışsal Tatmin” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur ($F = 24,773$; $p = ,00$). “Dışsal Tatmin” düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” değişkenleri ile ilişkisinin güçlü düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = 0,240$). Banka çalışanlarının algıladıkları değer bilmezlik düzeyi “Dışsal Tatmin” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,304$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Çıkarıcılık” düzeyi “Dışsal Tatmin” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,239$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Bencillik” düzeyi “Dışsal Tatmin” düzeyini etkilememektedir ($p = ,15$). Banka çalışanlarının algıladıkları “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyi “Dışsal Tatmin” düzeyini etkilememektedir ($p = ,85$).



Şekil 5.7: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Dışsal Tatmin Üzerine Etkisi

BÖLÜM VI

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” birinci alt problemine ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik” boyutlarında “Katılmıyorum”, “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutunda ise “Orta Düzeyde Katılıyorum” düzeyindedir. Araştırmada banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin verdikleri cevapların genel ortalamasının “Katılmıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda banka yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının düşük seviyede olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bulguları “Toksik Liderlik Ölçeği Genel”, “Değer Bilmezlik” ve “Çıkarıcılık” alt boyutlarında Demirel (2015) ve Çetinkaya’nın (2017) bulguları ile örtüşmektedir. Ayrıca araştırmada banka çalışanlarının toksik liderlik algıları “Bencillik” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutlarında diğer boyutlara göre yüksek çıkmıştır. Benzer durum Demirel (2015) ve Çetinkaya’nın (2017) çalışmalarında da bulunmaktadır.

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” ikinci alt problemine ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının Örgütsel Bağlılığa ilişkin algıları “Duygusal Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” boyutlarında “Katılıyorum”, “Devam Bağlılığı” boyutunda ise “Orta Düzeyde Katılıyorum” seviyesindedir. Araştırmada banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin verdikleri cevapların genel ortalamasının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini hakkındaki algıları hangi düzeydedir?” üçüncü alt problemine ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları “İçsel Tatmin” boyutunda “Memnunum”; “Dışsal Tatmin” boyutunda “Kararsızım” düzeyindedir. Araştırmada banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin verdikleri cevapların genel ortalamasının “Kararsızım” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda banka çalışanlarının iş tatmini algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Banka yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri çalışanların iş tatminini sağlamaya yönelik faaliyetler yapabilmektir. Bunu yetkisi ve bankanın sunduğu olanaklar çerçevesinde yapabilmektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde ücret, işin niteliği, yükselme olanakları gibi büyük motivasyon faktörlerinin yetmediği zamanlarda yöneticinin yönetim tarzının iyi olmasının iş tatminini yükselttiği belirlenmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Yapılan çalışmada kamu bankalarda görev yapan yöneticilerin bu konuda istenilen seviyede olduğu söylenemediği gibi kötü oldukları da söylenmez.

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” dördüncü alt problemine ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “cinsiyet”, “eğitim durumu”, “mesleki tecrübe” ve “kurumda çalışma süresi” değişkenlerine göre istatistikî manada anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Sayılan değişkenlerde çalışanların görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edilmediği toksik liderlik ölçeğinde erkek ve kadın çalışanların ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutunda olduğu ve erkeklerin ortalamasının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başka bir ifade ile erkekler kadınlara göre daha fazla olumsuz ruhsal durum algısı içerisindedirler.

Araştırmada banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine göre istatistikî manada anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiş olup benzer bulgulara Çetinkaya (2017), Özer ve arkadaşlarının (2017) yaptıkları çalışmada da ulaşılmıştır. “Çıkarıcılık” ve “Bencillik” boyutlarında elde edilen bulgular Demirel’in (2015) yaptığı çalışma da olduğu erkek ve kadınların toksik liderlik algıları birbirine benzerdir.

Banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “medeni durum” değişkeni açısından istatistikî manada anlamlı farklılığın yalnızca “Bencillik” boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen bu verilerden “Bencillik” boyutunda araştırmaya katılan banka çalışanlarının algılarının birbirine benzemediği söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Bencillik” boyutunda anlamlı farklılığın bekârların lehine olduğu görülmüştür. Bu veriler ışığında araştırmada bekâr çalışanlar yöneticilerini daha bencil olarak algıladıkları sonucuna ulaşılabilir. Demirel (2015) yaptığı çalışmada anlamlı farklılığı “Bencillik” boyutunda evliler lehine bulmuştur. Çetinkaya (2017) yaptığı çalışmada toksik liderliğin bütün boyutlarında evli çalışanlarının bekârlara göre toksik liderlik algılarının yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda yapılan çalışma Demirel (2015) ve Çetinkaya’nın (2017) yaptığı çalışma ile benzeşmemektedir.

Banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “medeni durum” değişkeni açısından istatistikî manada anlamlı farklılık “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Olumsuz Ruhsal Durum”, “Toksik Liderlik Genel” boyutlarında tespit edilmemiştir. Başka bir ifade ile “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Olumsuz Ruhsal Durum”, “Toksik Liderlik Genel” boyutlarında banka çalışanlarının görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmanın “Bencillik” boyutunda elde edilen bulgulara benzer olarak Demirel’in (2015) çalışmasında da elde edilmiştir. Anlamlı farklılığın medeni durum değişkenine göre olmadığı diğer boyutlarda elde edilen sonuçlar, Özer ve arkadaşlarının (2017) yaptığı çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

Banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “medeni durum” değişkeni açısından istatistikî manada anlamlı farklılık “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Olumsuz Ruhsal Durum”, “Toksik Liderlik Genel” boyutlarında tespit edilmemiştir. Başka bir ifade ile sayılan boyutlarda banka çalışanlarının görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir. Benzer durum Çetinkaya (2017), Özer ve arkadaşlarının (2017) yaptığı çalışmalarda da elde edilmiştir.

Araştırmada banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “mesleki tecrübe” değişkenine göre istatistikî manada anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Demirel (2015) ve Çetinkaya’nın (2017) çalışmalarında da saptanmıştır. Yapılan çalışmanın aksine Özer ve arkadaşlarının (2017) çalışmasında mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “kurumda görev alınan pozisyon” değişkenine göre “Çıkarıcılık” ve “Toksik Liderlik Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu, diğer boyutlarda ise anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarda anlamlı farklılık; kurumda pozisyonu “memur ile üst yetkili”; “yetkili yardımcı-yetkili ile üst yetkili”; “uzman yardımcısı-uzman ile üst yetkili” olanlar arasında olduğu saptanmıştır.

Araştırmada banka çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algıları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre istatistikî manada anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim durumuna göre elde edilen sonuçlar, Çetinkaya (2017), Özer ve arkadaşlarının (2017) yaptığı çalışmalarda elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedirler.

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” beşinci alt problemine ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine açısından istatistikî manada anlamlı farklılığın yalnızca “Devam Bağlılığı” boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edildiği “Devam Bağlılığı” boyutunda anlamlı farklılığın kadınların lehine olduğu görülmüştür. Yani kadın çalışanların “Devam Bağlılık” ları erkeklere göre anlamlı oranda yüksektir.

Kadın banka çalışanlarının devam bağlılıklarının erkeklere göre yüksek olmasında örgütte yani bankada çalışmaya kalmaya ihtiyaç duymalarının etkili olduğu söylenebilir. Kadın çalışanların bankada çalıştıkları süre içerisinde elde ettikleri para, statü gibi kazanımları erkeklere göre daha fazla algıladıkları için örgüte olan bağlılıkları daha fazladır. Ayrıca kadın banka çalışanlarının mevcut işlerine alternatif iş olanaklarının az olduğuna inandıkları için mevcut işlerine bağlılıkları daha yüksek olmuş olabilir.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenine açısından istatistikî manada “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık”, “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında banka çalışanlarının cinsiyet faktörüne göre algılarının birbirine yakın olduğu şeklinde söylenebilir.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “medeni durum” değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın tespit edilmediği örgütsel bağlılık ölçeğinde evli olanların ortalamaları incelendiğinde “Duygusal Bağlılık”, bekâr olanların ise “Normatif Bağlılık” boyutunda en yüksek ortalamaların olduğu saptanmıştır.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre “Normatif Bağlılık” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın lise-ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında, lise-ön lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında olduğu saptanmıştır.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “mesleki tecrübe” değişkenine göre “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca “Duygusal Bağlılık” boyutunda anlamlı farklılığın 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 5 yıl ve altında mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir.

Bankada görev yapan çalışanların mesleki tecrübelerinin artış göstermesi ile birlikte örgütsel bağlılıklarında bir artış olduğu görülmektedir. Bu artış mesleki tecrübesi az olan çalışanlar ile anlamlı derecede ayrılmaktadır. Bankacılık geçmişi daha fazla olan çalışanların zaman içerisinde örgüte olan bağlılıkları artış göstermiştir. Yani görev süresinin artışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığı yüksek olan tecrübeli banka çalışanlarının, bankada kalmayı doğru ve ahlaki olduğu algısına sahip olarak çalışmayı sürdürdükleri ileri sürülebilir.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “kurumda çalışma süresi” değişkenine göre “Duygusal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar ile 6-10 yıl ile 5 yıl ve altında aynı kurumda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir. Kurumda çalışma süresi değişkenine ilişkin araştırma verileri mesleki tecrübe değişkenine göre elde edilen verilerle örtüşmektedir. Sonuçların bu şekilde çıkmasında araştırmanın bir kamu bankasında yapılmış olmasının kamu bankaları arasında geçiş imkânının olmamasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Bir kamu

bankası çalışanı aynı kurumda başlayıp devam ettiği için mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresi paralel ilerlemektedir. Araştırma sonuçları da bu durumu desteklemiştir.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “kurumdaki pozisyon” değişkenine göre “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılık” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bulunan anlamlı farklılık:

Duygusal Bağlılık boyutunda, Müdür Yardımcısı > Memur, Müdür Yardımcısı > Yetkili yardımcı-yetkili, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Müdür Yardımcısı > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında;

Devam Bağlılığı boyutunda, Memur > Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında;

Örgütsel Bağlılık Genel boyutunda, Memur > Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Müdür Yardımcısı > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu saptanmıştır.

Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarda banka içerisinde pozisyonu müdür yardımcısı seviyesinde olanların diğer pozisyonda görev alan çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Bu sonucun oluşmasında üst pozisyonda görev alan banka çalışanlarının gerek ücret gerekse de statü gereksinimlerinin karşılanmış olmasının örgütsel bağlılıklarına pozitif etki ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada müdür yardımcı pozisyonunda görev yapan banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek çıkmasını kurumdaki beklentilerinin karşılanması şeklinde yorumlanmıştı. Bu sonucun tersi bir durum, uzman yardımcısı-uzman pozisyonunda çalışanlardan elde edilen verilerle tespit edilmiştir. Uzman yardımcısı-uzman pozisyonunda görev yapanların eğitim seviyesinin, buldukları pozisyonun diğer çalışanlara göre yüksek olması beklentilerini arttırdığı ve bu beklentilerin geç veya hiç karşılanmaması durumunda örgütsel bağlılıklarında paralelinde de iş tatminlerinde azalma yaşandığı söylenebilir.

Eğitim durumu değişkeninde “Duygusal ve Devam Bağlılık” boyutlarında; “mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresi” değişkenlerinde devam bağlılığı boyutunda; “kurumdaki pozisyon” değişkeninde normatif bağlılık boyutlarında banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Başka bir ifade ile banka çalışanlarının sayılan değişken ve boyutlarda algılarının birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların iş tatmini algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” altıncı alt probleminde ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “cinsiyet ve medeni durum” değişkenlerine açısından istatistikî manada anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar İncir (1990), Özaydın ve Özdemir (2014) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Kadın ve erkek banka çalışanları açısından iş tatmini algılar, anlamlı istatistiki farklılıklar oluşturmamıştır.

Medeni durum değişkenine göre dışsal tatmin ve iş tatmini ölçeği genel boyutlarında anlamlı farklılığın olmadığı bulgusu, Özaydın ve Özdemir (2014) tarafından ve Kodan (2013) tarafından Sakarya Otomotiv Yan Sanayi’nde çalışanlar üzerinde, Şencan (2011) tarafından ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin katılımı ile yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Araştırmada bekâr olan çalışanların iş tatmini algılarının anlamlı olmasa da evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının aksine Öztekin (2008), Özkalp ve Kırel’in (2008) yaptıkları çalışmada, evli banka çalışanlarının iş tatminlerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “eğitim durumu” değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın lise-ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında, lise-ön lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında olduğu saptanmıştır.

Araştırmada banka çalışanlarının eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmini algılarında da bir düşüş olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda elde edilen sonuç Özaydın ve Özdemir (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin de görülen azalma eğitim düzeyi yüksek çalışanların banka içi yükselme olanaklarından istenilen seviyede yararlanamamış olmaları gerekçe gösterilebilir. Eğitim seviyesi yüksek olan banka çalışanlarının kendilerinden daha az eğitim alan çalışanlar ile aynı statüde çalışmaları onları pasif olma, yıkıcı, kayıtsız olma, kaçış gibi iş tatminsizliği davranışlarına itebilir. Kısacası eğitim seviyesi yüksek banka çalışanlarının banka yönetiminden beklentilerinin arttığı, bu gelişmelere bankanın cevap verememesinden kaynaklı olarak iş tatmin düzeylerinde bir azalmanın yaşandığı söylenebilir.

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “mesleki tecrübe” değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca “İçsel Tatmin” boyutunda anlamlı farklılığın 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 5 yıl ve altında mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “kurumda çalışma süresi” değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın her üç boyutta 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar ile 6-10 yıl ile 5 yıl ve altında aynı kurumda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “kurumdaki pozisyon” değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bulunan anlamlı farklılık her üç boyutta; Müdür Yardımcısı >Memur, Üst Yetkili> Yetkili yardımcı-yetkili, Müdür Yardımcısı >Yetkili yardımcı-yetkili, Memur> Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Üst Yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman, Müdür Yardımcısı > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “İçsel Tatmin ve İş Tatmini Genel” boyutlarında, Memur> Uzman Yardımcısı-Uzman, Yetkili yardımcı-yetkili > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda görev yapanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasında ilişki var mıdır?” yedinci alt problemine ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde “Normatif Bağlılık-Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fakat diğer tüm boyutlar arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmada “Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık” arasındaki ilişkinin düzeyine ait veriler incelendiğinde Duygusal Bağlılık” ve “Değer Bilmezlik-Çıkarıcılık” arasında orta düzeyde, “Duygusal Bağlılık” ve “Bencilik-Olumsuz Ruhsak Durum” arasında düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin “Devam Bağlılık-Normatif Bağlılık-Örgütsel Bağlılık Genel” boyutları ile “Toksik Liderlik” ölçeğinin bütün boyutları arasında düşük düzeyde ilişki olduğu araştırmada tespit edilmiştir. Fakat “Örgütsel Bağlılık Genel” ile

“Toksik Liderlik” ölçeğinin “Değer Bilmezlik” boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu araştırmada saptanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizleri neticesinde “İçsel Tatmin” ve “Bencillik-Olumsuz Ruhsal Durum” arasında düşük düzeyde; “İş Tatmini Genel” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” orta düzeyde; “İş Tatmini Genel” ve “Bencillik” arasında düşük düzeyde; “İçsel Tatmin-Dışsal Tatmin-İş Tatmini Genel” ile duygusal bağlılık- normatif bağlılık- örgütsel bağlılık genel arasında orta düzeyde ve “İçsel Tatmin-Dışsal Tatmin-İş Tatmini Genel” ve “Devam Bağlılığı” arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Toksik Liderlik ve İş Tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde her iki ölçeğin boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmada Toksik Liderlik ve İş Tatmini arasındaki ilişkinin düzeyine ait veriler incelendiğinde “Dışsal Tatmin” ile Toksik Liderliğin bütün boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada “İçsel Tatmin- İş Tatmini Genel” ve “Değer Bilmezlik-Çıkarıcılık-Toksik Liderlik Genel” arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu da belirlenmiştir.

Araştırmada Toksik Liderlik ve İş Tatmini arasında bulunan negatif yönlü anlamlı ilişkiye benzer bulgular Schmidt (2008) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Schmidt (2008), “İş Tatmini” ile “Toksik Liderlik” arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Bu bağlamda her iki çalışma sonuçları birbirini desteklemektedir.

Araştırmanın “Banka yöneticilerinin göstermiş oldukları toksik liderlik davranışları, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarını etkilemekte midir?” sekizinci alt problemine ilişkin bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada “Toksik Liderlik Genel” ile “Örgütsel Bağlılık Genel” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak Toksik Liderlik ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının algıladıkları Toksik Liderlik Genel düzeyi Örgütsel Bağlılık Genel düzeyini azaltmaktadır.

“Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “Duygusal Bağlılık-Devam Bağlılık-Normatif Bağlılık” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. “Duygusal-Devam-Normatif Bağlılık” düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencillik, Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının algıladıkları “Değer Bilmezlik” düzeyi “Duygusal-Devam-Normatif Bağlılık” düzeyini azaltmaktadır. Banka çalışanlarının

algıladıkları “Çıkarıcılık, Bencillik ve Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyleri, “Duygusal-Devam-Normatif Bağlılık” düzeyini etkilememektedir.

“Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “İçsel Tatmin” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. İçsel Tatmin düzeylerinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” değişkenleri ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının algıladıkları Değer Bilmezlik düzeyi İçsel Tatmin düzeyini azaltmaktadır. Banka çalışanlarının algıladıkları “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyi “İçsel Tatmin” düzeyini etkilememektedir.

“Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “Dışsal Tatmin” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Dışsal Tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutları ile ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının algıladıkları “Değer Bilmezlik” ve “Çıkarıcılık” düzeyleri “Dışsal Tatmin” düzeyini azaltmaktadır. Banka çalışanlarının algıladıkları “Bencillik” ve “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyleri “Dışsal Tatmin” düzeyini etkilememektedir.

“Toksik Liderlik Genel” ile “İş Tatmini Genel” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı bulunmuştur. İş Tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak algıladıkları Toksik Liderlik ile ilişkisinin zayıf olduğu görülmüştür. Banka çalışanlarının algıladıkları Toksik Liderlik düzeyi İş Tatmini düzeyini azaltmaktadır. Toksik liderlik iş tatminini negatif etkilemektedir. Elde edilen bu bulgu, banka yöneticilerinin sergilemiş oldukları toksik liderlik davranışları, çalışanların iş tatminini etkilemekte ve bu etki çalışanları banka içerisinde yaptıkları işten dolayı tatminsizliğe itmekte şeklinde yorumlanabilir. Tersine bir durum yaşansaydı banka yöneticileri toksik liderlik davranışlarını daha az gösterselerdi çalışanları iş tatminleri yükselecektir. Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü, iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Moorhead & Griffin, 1989).

6.2. Öneriler

- 1) Toksik banka yöneticilerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminine negatif manada etki etmesini önlemek için alanda uzman kişi veya kurumlardan profesyonel yardım almaları gerektiği söylenebilir.
- 2) Toksik liderlik özellikleri sergilediği belirlenen yöneticilerin kurumlarına ve çalışanlarına zarar vermemesi için çeşitli sportif, sanatsal ve kültürel etkinliklerle iş dışında zaman geçirmeleri sağlanabilir.
- 3) Banka yöneticileri, kurum içerisindeki zarar verici durumları ortadan kaldırarak çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini yükseltebilir.
- 4) Bankalarda muhtemel yıkıcı ortamın çıkış noktalarını ve bu yıkıcı ortamın muhtemel etkilerini minimize etmek veya yok etmek üzere çeşitli araştırmalar yapılabilir.
- 5) Araştırma neticesinde toksik liderlik davranışlarının örgüte, örgüt iklimine kalıcı olumsuz etkiler bırakabileceği anlaşılmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar tarafından algılanan toksik liderliğin belli aralıklarla ölçülmesi, yöneticinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırmaya yönelik daha olumlu adımlar atmasına katkı sağlayabilir. İfade edilen yarardan dolayı toksik liderlerin betimlenmesi adına araştırmalar yaygınlaştırılabilir.
- 6) Bankaların yönetim kadrosu dâhil tüm çalışanların belli aralıklarla örgüt içi eğitim verilmelidir. Yapılacak olan faaliyetin rutin eğitimlerden ziyade banka çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimlere öncelik verilmesi gerektiği söylenebilir.
- 7) “Toksik Liderlik”, “Örgütsel Bağlılık” ve “İş Tatmini” kavramlarının daha derinlemesine incelenebilmesi için araştırma yöntemlerinde çeşitliliğe gidilerek farklı örneklem grupları üzerinde nitel ve nicel çalışmalar birlikte yürütülerek karma araştırmalar yapılabilir.
- 8) Araştırmanın sonuçları kamu bankalarında çalışan personel ve yöneticiler ile sınırlıdır. Bundan dolayı araştırma sonuçlarındaki sınırlılığı aşmak için; özel bankalarda ve katılım bankalarında çalışan personel ile de araştırma yapılarak çalışma etki alanı genişletilebilir. Böylece gerek özel ve devlet bankaları arasında gerekse de katılım bankalarında çalışan personelin görüşlerini karşılaştırma olanağı ortaya çıkabilecektir.

9) Araştırma kamu bankalarındaki yöneticilerin sergilemiş oldukları toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi incelenmiştir. Benzer bir çalışmada çalışanların görüşlerinden yararlanılarak, örgütsel bağlılık ve iş tatminine pozitif manada etki edebilecek en uygun liderlik tipi belirlenebilir.

10) Banka yöneticilerinin sergilemiş oldukları toksik liderliğin düzeyini ve yaygınlığını tespit etmeye yönelik daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 487-518.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- Aksu, S. (1998). *Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Appelbaum, S.H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees, *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 7(1), 17-28.
- Atılmış, T. (2016). *İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.
- Aydın, İ.P. (2002). *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aypar, Z. (2017). *Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü*, (İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Balci, B. (2004). *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini*, (Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.
- Baycan, F.A. (1985). *An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, (Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 125-139.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul.
- Blenegen, M.A. (1993). Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables, *Nursing Research*, 42(1), 36-41.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik (6.Baskı)*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Can, A. (2016). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi (4.Baskı)*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Chen, C.F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note, *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- Chin, K.S., Pun, K.F., Ho, A.S.K., & Lau, H. (2002). A measurement-Communicationrecognition Framework Of Corporate Culture Change: An Empirical Study, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 12(4), 365-382.
- Chughtai, A.A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.
- Çarıkçı, İ.H. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması, *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 83-95.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.

- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Çetinkaya, H. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Çöl, G. ve Ardiç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-172.
- Day, N.E. (2007). An Investigation Into Pay Communication: Is Ignorance Bliss?, *Personnel Review*, 36(5), 739-762.
- Demirel, E.T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A. ve Güven, M. (2013). Vatandaşların Belediye Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerinde Belediye Başkanlarının Liderlik (Hükümdar/Hizmetkâr) Özelliklerinin Belirleyiciliği: TRB- I Bölgesi Örneği, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 22(2), 45-81.
- Demirel, N. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Dobbs, J. M. (2014). The Relationship between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism. University of San Diego, School of Leadership and Education Sciences, Proquest.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasıda Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Efraty, D., & Sirgy, M.J. (1990). The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses, *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. (Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Eğimli, A.T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, 13.Basım, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.

- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization, *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Green, J.E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations, *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Griffin, M.L. & Hepburn, J.R. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers, *Journal of Criminal Justice*, 33(6), 611-625.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

- Gümüştekin, G.E., Özlcr, D.E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Konya.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Harvey, M., Treadway, D., & Heames, J. (2007). The occurrence of bullying in global organizations: A model and issues associated with social/emotional contagion. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2576-2599.
- Hirschfeld, R.R. (2000). Does Revising The Intrinsic And Extrinsic Subscales Of The Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make A Difference?, *Educational & Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Holderied, A. (2006). Poor Leadership and the Toxic Environment, *The Electronic Library Support Staff Journal*, 13(2), 71-86.
- Huang, T.C., Lawler, J., & Lei, C.Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735-750.
- İncir, G. (1990) Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İzğüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 262-276.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (9.Baskı), Asil Yayıncılık, Ankara.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E Yayın No:117, İstanbul.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Konya.

- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 100-119.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Kılıçlar, A. ve Düzgün, E. (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 179-199.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*, (İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya.
- Kodan, E. (2013). *İnsan Kaynağı Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma*, (Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.J. (2010). Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes: A Survey of Human Resource Managers in Thailand, *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Küçükaltan, D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Lipman-Blumen, J. (2010). *Toxic Leadership, (in Political and Civic Leadership: A Reference Handbook)*, Ed. Richard A. Couto Sage Publication California, ABD.
- Lu, H., While A.E., & Barriball, K.L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review, *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Lubit, R. (2004). *Coping With Toxic Managers, Subordinates and Other Difficult People: Using Emotional Intelligence to Survive and Prosper*, Pearson Education, Incorporated.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, 7.Edition, Mc.Graw-Hill, Inc, New York .
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, (Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C. (1993). Commitment to 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., & 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.

- Mohsin, B., Jianqiao, L., Jun, Z., Faheem, G., & Khan, M.M. (2011). The Role of Demographic Factors in the Relationship between High Performance Work System and Job Satisfaction: A Multidimensional Approach, *International Journal of Business & Social Science*, 2(18), 207-218.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1989). *Organizational Behavior* (2.Edition). Boston: Houghton and Mifflin Company.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., & Scheibe, K.P. (2012). Influencing Organizational Commitment through Office Redesign, *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 99-111.
- Mowday, R.T, Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- Okçu, V. (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Ordu, A. ve Çetinkaya, H. (2018). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.
- Ordun, G. ve Demirbaş, H.T. (2012). İş Tatmini Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim*, 23(71), 100-117.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction With Co-Workers' Behavior, *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Emprical Evidence From UK Universities, *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.

- Özalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Ünite 1-3, Eskişehir.
- 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.
- Özkalp, E. ve Kırel, A.Ç. (2008). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, E.D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113 -130.
- Özgen, H. ve Öztürk, A. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Öztekin, Z.S. (2008). *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminin Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Eskişehir.
- Öztürk, A. Y. (2007). *Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerinin İş Tatmini*, (Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paris-Duehn, S.L. (2008). *Purposeful Cultural Changes At An Alternative High School: A Case Study*, (Washington State University, Eğitim Fakültesi, Basılmamış Doktora Tezi), ABD.
- Paunonen, S.V., Lönnqvist, J.E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and Emergent Leadership In Military Cadets, *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 621-636.
- Sanders, M.G. (2005). *A First Year Principal's Attempt To Reshape A Toxic School Culture*, (Purdue Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi), ABD.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*, (Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Unpublished Master Theses), ABD.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (İstanbul Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul.

Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of managerial Psychology*, 15(5), 407-422.

Şencan, M.N. (2011). *Türk İlaç Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eczacılık İşletmeciliği ve Mevzuatı Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.

Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, (Kara Hava Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.

Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Yayınları, Konya.

Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (3. Baskı), Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6.edition)*. Pearson Education, ABD.

Tepper, B.J. (2007). Abusive Supervision In Work Organizations: Review, Synthesis, And Research Agenda, *Journal Of Management*, 33(3), 261-289.

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover, Intention And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Tınaz, P. (1996). Çalışanların İş Değerleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 43-53.
- Top, M., Akdere, M. ve Tarcan, M. (2015). Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Turkish Hospitals: Public Servants Versus Private Sector Employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- Vreja, L.O., Balan, S., & Bosca, L.C. (2016). An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership, *Management and Economics Review*, 1(2), 217-228.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity An Inevitable Affliction of Organisations?, *Organisations & People*, 14(1), 19-27.
- Williams, C.D.F. (2005). *Toxic Leadership In The US Army*, Army War Coll Carlisle Barracks Pa, USA.
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc. 719-534, www.transleadership.com.

- Woestman, D.S., & Wasonga, T.A. (2015). Destructive Leadership Behaviors And Workplace Attitudes In Schools, *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Yeltan, A. (2007). *Koçluğun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Yılmaz, Ç. (2012). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel Ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama*, (Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Tokat.
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi), Isparta.
- Zagross, H., & Zarei, J. (2016). Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress Of Knowledge Workers, *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.

EKLER

EK-1: Kişisel Bilgiler Formu

Sayın Katılımcı,

“Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği” adlı çalışma için gerekli olan verilerin toplanması amacıyla aşağıda size sunulan ölçekteki sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Ölçek maddelerine görüşlerinize uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz. Araştırmaya katkılarınızda dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yeşim ERİŞ
Namık Kemal Üniversitesi
İşletme Y.Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

3. Eğitim Durumunuz:

Lise-Önlisans () Lisans () Lisans Üstü ()

4. Mesleki Tecrübeniz:

5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

5. Bulduğunuz Kurumdaki Çalışma Süreniz:

5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

6. Kurumunuzdaki Pozisyonunuz:

Memur () Yetkili Yardımcı-Yetkili () Üst Yetkili ()

Uzman Yardımcısı-Uzman () Müdür Yardımcısı ()

EK-2: Toksik Liderlik Ölçeği

	No						
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Değer Bilmemezlik	1	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
	2	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.					
	3	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.					
	4	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
	5	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevinmişçe hatırlatır.					
	6	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.					
	7	Çalışanlarına pek değer vermez.					
	8	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					
	9	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.					
	10	Çalışanlarını karşı nerdeyse hiç esnek değildir.					
	11	İletişimi emirler şeklindedir.					
Çıkarıcılık	12	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
	13	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
	14	Çalışanlarının yaptıkları hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
	15	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.					
	16	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
	17	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.					
	18	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					
	19	Ferî-i mahâm en önemsedığı şeydir.					
	20	Kişisel çıkarlarını önde tutar.					
Benzellik	21	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
	22	Buhunculuğu konumunu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
	23	Okulun geleceği ve gelişiminin ancak onunla iyice gideceğine inanır.					
	24	Diğerlerinden daha yetenekli olduğuna düşünür.					
	25	Mükemmelen bir kişi olduğuna inanır.					
Olumsuz Ruhsal Durum	26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.					
	27	Olumsuz ruh hallerini/hallerini sevilmeme/yıldırımına yansıtır.					
	28	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.					
	29	Çalışanlar onun ruh haline göre hareket ederler.					
	30	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.					

EK-3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2	Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.					
3	Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
4	Şu an için çalıştığım kurumda kalırsamın nedeni, istediğim için olduğu kadar bereketlilik de olmasıdır.					
5	İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
6	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9	Bu kurumdan ayrılmamın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.					
10	Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmamın değeri olduğunu düşünmüyorum.					
11	Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.					
12	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
13	Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an isten ayrılmazdım.					
14	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
15	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
16	Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.					
17	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
18	Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					

EK-4: İş Tatmini Ölçeği

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vedani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					
15	Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Ordu'da doğdu. İlkokul ve ortaokulu Samsun İli Belediye İlköğretim Okulu'nda, ortaöğrenimini ise Ordu İli Ünye Adnan Menderes Ticaret Meslek Lisesi'nde tamamladı. 2000 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Halkla İlişkiler Önlisans, 2005 yılında ise aynı üniversitenin İşletme lisans programlarını tamamlamıştır. Halen Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İşletme programında yüksek lisans öğrencisidir. Çalışma hayatına 1997 yılında bir kamu bankasında memur olarak başlamış olup, halen aynı bankada şube müdürü olarak çalışmaya devam etmektedir. Evli ve iki çocuk annesidir.