

Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi¹ (The Dark Side of The Leader: The Effect of The Toxic Leadership Behavior on The Job Satisfaction of Employees)

Yeşim ERİŞ^a Korhan ARUN^b

^a Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Tekirdağ, Türkiye. yesimeris57@hotmail.com

^b Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Tekirdağ, Türkiye. karun@nku.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Lider Toksik Liderlik İş Tatmini Gönderilme Tarihi 19 Şubat 2020 Revizyon Tarihi 11 Haziran 2020 Kabul Tarihi 18 Haziran 2020	Amaç – Literatürde liderlerin iş tatminine yönelik pozitif yaklaşımlar araştırılmakla beraber, liderliğin olumsuz taraflarıyla alakalı çalışmalar yeterli ve tatmin edici değildir. Bu bakımdan, çalışmada yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında yöneticilerin toksik liderlik düzeylerini belirlemek ve belirlenen yönetici davranışlarının çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile ne kadar ilişkili olduğunu ve bu davranışları ne kadar etkilediğini araştırılmıştır. Yöntem – Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi'nde bulunan kamu bankalarında çalışan personel oluştururken örneklemini evrenden kolayda örnekleme yolu ile belirlenmiş olan 302 banka çalışanı oluşturmaktadır. 302 banka çalışanından gelen veriler, betimsel istatistikî yöntemler ve çıkarımsal istatistikî yöntemlerden t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon, basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular – Genel olarak banka çalışanlarının algıladıkları toksik liderlik düzeyi, iş tatmini düzeylerini azaltmaktadır. Araştırmada Toksik Liderlik ve İş Tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin belirleyicisi olarak toksik liderlik ile ilişkilerinin zayıf olduğu görülmüştür.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Tartışma – Banka çalışanları toksik liderliğe ilişkin algıları arasında "kurumda görev alınan pozisyon" değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında "eğitim durumu", "mesleki tecrübe", "kurumda çalışma süresi" ve "kurumdaki pozisyon" değişkenlerine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Leader Toxic Leadership Job Satisfaction Received 19 February 2020 Revised 11 June 2020 Accepted 18 June 2020	Purpose – The aim of the study was to determine the effect of toxic leadership characteristics on job satisfaction of employees. In this context, it has been investigated to determine the toxic leadership levels of managers and to determine the relationship between the level of job satisfaction of the employees and the effects of the determined managerial behaviors. Design/methodology/approach – The universe of the research consists of 302 bank employees whose sampling was determined by sampling easily from the universe while creating personnel working in public banks in the Marmara Region. Data from 302 bank employees t-test, one-way variance from descriptive statistical methods and inferential statistical methods through the SPSS 25. program. analysis, correlation was analyzed using simple linear regression analysis. Findings – There was a significant negative relationship between Toxic Leadership and Job Satisfaction. As a determinant of the level of job satisfaction, the relationship between employees and toxic leadership is low. 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 of the institution." There were statistically significant differences in all dimensions in terms of educational status, professional experience, working time in institution and position variables in the institution. Discussion – It was determined that there is a statistically significant difference between perceptions of the bank employees about toxic leadership according to the variable "position in the institution." It has been determined that there is a statistically significant difference between perceptions of bank employees regarding job satisfaction in terms of "educational status," "professional experience," "working duration in the institution" and "position in the institution."
Article Classification: Research Article	

¹Bu makale Dr. K.Arun Danışmanlığını Yaptığı "Yeşim Eriş'in Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu bankası örneği" tezinden geliştirilerek türetilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Eriş, Y., Arun, K. (2020). Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1861-1877.

GİRİŞ

Ulusal, uluslararası rekabet, küreselleşme, 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).

Toksik liderlik için literatüründe sınırları ve toksikliği netleştirebilecek birleşik bir tanım bulunmamakla birlikte yasal, duygusal ve pozitif çıktıları önleyici şekilde olumsuzlukları temel özelliklerdir (Hoffman ve Segio, 2020). Toksik liderlik, etkin olmayan kişisel karakteristik özellikleri ve yıkıcı davranışları nedeniyle, sadece kendi izleyenlerine ve organizasyonlarına değil, aynı zamanda yakın çevre dışındaki diğer kişilere de makul derecede ciddi ve kalıcı zarar veren liderleri ifade eder. Kellerman (2004) ayrıca, toksik liderliğin, liderin kendini kontrol etmediği çeşitli farklı unsurlara sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu unsurlar: duygusuz ve ilgisiz olmak; bireylerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve isteklerini göz ardı etmek; yönetimde katılık, beceriksiz, ayrımcı, saldırgan ve yozlaşmış ve meslektaşlarını eleştirmek ve soru sormaktan kaçınmak ya da beğenmemek olarak sıralanabilir.

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 ne elde edebildiği arasındaki farkın düzeyi tarafından tespit edilmektedirler (Kaynak, 1990). İş tatminine etki eden birçok neden sayılabilir. Fakat iş tatminini genel çerçevede etkileyen iki temel faktör söylenebilir (Furnham ve Taylor, 2004). Bunlardan ilki bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri, mevcut ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddet dereceleriyle ilgilidir. 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 ölçüde cevap verdiği. Şüphesiz çalışma şartlarının bireyin işten beklentilerini karşılama derecesinin büyüklüğü, bireyin iş tatminini arttıracaktır (Zahari, 2012; Blenegen, 1993).

Örgütsel davranışın karanlık tarafı çalışanların iş tatmininin negatif yönde etkilemektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004). Bu boyutların en önemlisi ise liderlik diğer bir değişle toksik liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip liderlik çalışan sağlığı üzerindeki etkileri ile çalışanların verimlilik düzeyini azaltacağından (Neuman, 2004) araştırılması önemlidir. Toksik liderler genellikle düşük sosyal/duygusal zekâya sahiptirler ve ikna etme ve etkilemede etkisizdirler (Furnham ve Taylor, 2004). Sonuç olarak bu tip liderler, cezalandırılmalı mı, yardım edilmeli mi yoksa her ikisi de mi olmalı? Sorusuna cevap vermek organizasyonlar açısından önemlidir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı toksik liderliğin çalışanların iş tatmini üzerine etkisini araştırmaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilk olarak literatür taraması yapılarak toksik liderlik ve iş tatmini hakkında açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. İkinci olarak ise araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen yöntemle ilişkin bilgilere, üçüncü olarak veri toplama araçlarının analiz edilmesi ile ulaşılan bulgulara, dördüncü olarak ise araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ilgili literatür doğrultusunda tartışılarak verilmiş olup, son olarak ise sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1.1. Toksik Liderlik

Liderlik tanımlarının çoğu, bir grup veya kuruluştaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlar üzerinde kasıtlı etkinin uygulandığı bir süreci içerdiği varsayımını yansıtır. Liderliğin tanımıyla ilgili tartışmalar sadece kimin etki yaptığını değil, aynı zamanda ne tür bir etki uygulandığını ve sonucunu da içerir. Bu bakımdan liderlik, 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 olmakla birlikte bu kavramlardan daha geniş bir anlama sahiptir (Dobbs ve Do, 2018). Toksik liderler temel olarak üç işlevsiz nitelik ile karakterize edilir: kökleşmiş yetersizlik, bencil değerler ve aldatma (Whicker, 1996). Bu açıdan bakılacak olursa toksik liderliği farklı kılan özellikleri, onu diğer olumsuz içerikli liderlik davranışlarına göre farklı kılmaktadır.

Temel olarak bakıldığında, toksik liderliğin özellikleri "bireysel olarak liderin yüceltilmesi, liderin çevresinin fazlasıyla aşığılanması", "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" ve "liderin çevresinin, zaman içerisinde önce liderden, daha sonra birbirlerinden, en sonunda da örgütten kopmalarına sebebiyet verilmesi" olarak sıralanmaktadır (İzgüden, Selin, ve Erdem, 2016).

Geniş ölçekli olarak ele alındığında Lipman-Blumen (2010) toksik liderlik davranışlarını 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, lidere ulaşmayı, onu engellemeyi ve onun verebileceği, kendi çıkarları sonucu ortaya çıkan zararları durdurmak adına bir sağlam ve sert bir yapı inşa etmek, 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, 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 olarak açıklamaktadır.

Toksik liderlik özellikleri gösteren bir toksik liderin, mümkün olduğunca belirsizliklerden, sorunlardan ve olumsuzluklardan beslendiği, buna istinaden de kendisine uygun bir düzen yaratmaya çalışmaktadır (Çetinkaya, 2017: 24; Eriş ve Arun, 2020). Liderin bu yıkıcı davranışlarının etkisi liderle ilgili kavramlar, işle ilgili kavramlar, organizasyonla ilgili kavramlar ve izleyenler ile ilgili kavramlar üzerine dağılmakta ve farklılaşmaktadır. Yılmaz (2018) tarafından yapılan tezde, toksik liderlik ile örgütsel davranış türleri arasında yapılan korelasyon analizinde, toksik liderlik ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmekle beraber iş tatminine olan etkisi araştırılmamıştır. Oysa ki toksik liderlik hem liderin hem de onu izleyenlerin tatmin ve ego davranışlarıyla da ilgilidir (Ashforth, 1994). Toksik lider, sistematik olarak izleyenlerinin motivasyonlarını, iş doyumluluğunu sabote eden tutum ve davranışlar içerisinde bulunur (Reyhanlıoğlu ve Akın, 2016: 445). Bu özellikleri açısından toksik liderlik davranışlarının etkisi en çok iş tatmini üzerine incelenmiştir (Schyns ve Schilling, 2013; Tepper, 2000; Tepper, Duffy, Hoobler ve Ensley, 2004).

1.2. İş Tatmini

Çalışanların iş ortamındaki davranışlarını belirleyen etmenleri iyi analiz etmek sorunların kaynağını ve çözüm yollarının bulunmasında önemli rol oynayacaktır. İş tatmini kısaca çalışanların iş ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan ve işe karşı oluşturdukları zevkli ya da pozitif duygusal bir durum şeklinde tanımlanabilir (Locke, 1976). İş tatmini, görev performansı, bağlamsal (organizasyonel) performans ve ciro ile ilişkili olduğu için önemli teorik ve pratik araştırma kaynağıdır (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Sağlık açısından iş tatmininin çıktıları ruh sağlığını ve fiziksel sağlıkla ilgili olarak ikiye ayrılmıştır (Faragher vd., 2005). Bu bulgular, çalışanların performanslarını artıracak pozitif kapasitelerinin geliştirilmesi konu alan olumlu örgütsel davranış ile ilgili literatürle uyumludur (Wilkin, 2013). Bu bakımdan

daha önce iş tatminini artırmaya yönelik pozitif liderlik davranışlarının etkisi literatürde araştırılmış fakat liderlin karanlık yüzü bilinen kadarıyla araştırılmamıştır.

Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın'a (2015: 94)'a göre iş tatmini, bireyin işine karşı duyduğu olumlu duygular ya da memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın, ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yükselirse işinden sağladığı tatmin o oranda yükselir. En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini kavramını Oshagbemi (2000: 89) "Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap" olarak, Schermerhorn ve arkadaşları (1994; akt. Soysal ve Tan, 2013: 46) ise "Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi" olarak tanımlamaktadır. Akademisyenler iş doyumunun motivasyonel ve bireysel belirleyicilerini belirlemeye çalışmışlardır (Pitts, 2009). Literatür, iş tatmini ve sebeplerinin ekonominin farklı sektörlerinde değişebileceğini önermektedir, her organizasyona özgü yönetim ve yapısal süreçlerle değişebileceğini göstermektedir (Jung vd., 2007). Bu bakımdan, liderlik hem bireylerin duygusal hem de organizasyonda bulunan işlerin yapılışını etkilediğinden iş tatmini üzerinde etkilidir (Brown vd., 2005). Bununla birlikte, olumlu ve olumsuz liderlik kategorisi arasındaki farkı ve astların çalışma tutumları üzerindeki etkilerini doğrudan araştıran çalışmaların eksikliği vardır çünkü literatürde genellikle pozitif liderlik davranışları tek bir kategori olarak ele alınmıştır (Krishnan, 2003; Moshavi vd., 2003; Sosik ve Megerian, 1999).

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Özellikle işletmelerin öngörülen uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında kalifiye işgücünün etkisi çok daha önemli bir rol oynamaktadır. İşlerinden yüksek memnuniyeti ifade eden bireylerin, çalışma dışı faaliyetler ve aile gibi diğer yaşam alanlarından da yüksek memnuniyet duydukları araştırılmalarla ortaya konulmuştur (Heller, Judge, ve Watson, 2002; Tait, Padgett, ve Baldwin, 1989). Bu bakımdan bu alanları olumsuz yönde etkileyen toksik liderliğin de doğal olarak iş tatmininin olumsuz yönde etkilemesinden söz edilebilir. Bu çalışmayı özgün kılan diğer bir husus ise literatürde genel olarak, özel sektör çalışanlarının ücret ve diğer parasal ödüllere dayalı daha fazla iş tatmini elde ettiklerini gösterirken, kamu çalışanlarının işlerinin öz değerinden daha fazla memnuniyet elde ettiklerini ortaya koymaktadır (Borzaga ve Tortia, 2006; Liu ve Tang2011). Örneklemimizin bir kamu bankası olması bu araştırmaların desteklenmesi açısından da önemlidir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmada yöneticilerin toksik liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatminine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında kamu bankalarında görev yapan çalışanların algılarına göre yöneticilerin toksik liderlik düzeylerini belirlemek ve belirlenen yönetici davranışlarının banka çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile ne kadar ilişkili olduğunu, iş tatminlerinin ne kadar etkilediğini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada banka çalışanlarının toksik liderlik ve iş tatmin algıları belirlenerek, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemekte amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Problemleri

Araştırmada "Yöneticilerin toksik liderlik özellikleri, çalışanların iş tatmini düzeylerini etkilemekte midir? probleme yanıt aranmıştır. Bu problem kapsamında aşağıdaki alt problemler araştırmada yanıt aranmıştır:

- "Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik ve iş tatminine ilişkin algıları hangi düzeydedir?"
- "Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik ve iş tatmini algıları cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi ve kurumda görev alınan pozisyon değişkenlerine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermekte midir?"
- "Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik ve iş tatmini algıları arasında ilişki var mıdır?"
- "Banka yöneticilerinin göstermiş oldukları toksik liderlik davranışları, çalışanların iş tatminini etkilemekte midir?"

2. YÖNTEM

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

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel araştırma yaklaşımlarından tarama modelinde korelasyonel desende planlanmış ve yürütülmüştür. Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel'e (2016: 15) göre korelasyonel araştırmalar iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla hizmet etmektedir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, varsa bu ilişkinin çok fazla mı yani kuvvetli (güçlü) mi ya da zayıf (düşük) mi olduğu ve bir değişkene ait değerden biri artarken diğeri artıyor mu ya da azalıyor mu olduğunu (Gürbüz ve Şahin, 2017: 259-260) görebilmek adını korelasyonel desen tercih edilmiştir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi'nde bulunan kamu bankalarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Marmara Bölgesi'nde bulunan kamu bankalarında çalışanlar arasından "Kolayda Örnekleme Yöntemi" ile belirlenmiş olan 322 banka çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %41,6'sının kadın (n=134), %58,4'ünün ise erkeklerin (n=188) oluşturduğu; %66,8'inin evli (n=215), %33,2'sinin ise bekâr (n=107) olduğu; %7,8'inin lise ve ön lisans (n=25), %81,7'sinin lisans (n=263) ve %10,6'sının lisansüstü (n=34) eğitim mezunu olduğu; %37'sinin 5 yıl ve altı (n=119), %38,5'inin 6-10 yıl (n=124), %24,5'inin 10 yıl ve üstü (n=79) mesleki tecrübeye sahip olduğu; %41'inin 5 yıl ve altı (n=132), %37,9'unun 6-10 yıl (n=122), %21,1'i ise 10 yıl ve üstü sürede (n=68) buldukları bankada çalıştıkları; katılımcıların %33,2'sinin Memur (n=107), %46'sının Yetkili Yardımcı-Yetkili (n=148), %6,8'i Üst Yetkili (n=22), %8,7'sinin Uzman Yardımcısı-Uzman (n=28), %5,3'ünün ise Müdür Yardımcısı (n=17) pozisyonunda buldukları bankada görev yapmaktadırlar.

2.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verilerini toplamak için araştırmacılar tarafından Marmara Bölgesi'ndeki kamu bankaların subelerine 398 veri toplama aracı dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçlarından 344'ü banka çalışanları tarafından yanıtlanarak araştırmacıya teslim edilmiştir. Teslim alınan veri toplama araçlarından 22'si araştırma için kullanılmaya değer bulunmamış olup, kalan 322'si ile araştırmanın verileri analiz edilmiştir.

2.4. Toksik Liderlik Ölçeği

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeği, 30 madde ve "Değer Bilmezlik", "Çıkarıcılık", "Bencillik", "Olumsuz Ruhsal Durum" olarak adlandırılan 4 alt boyutta düzenlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizine ilişkin veriler içsel tatmin alt boyutlarında güvenilirlik katsayısı değer bilmezlik alt boyutunda ,96; çıkarıcılık alt boyutunda ,96; bencillik alt boyutunda ,94 ve olumsuz ruhsal durum alt boyutunda ,96, ölçeğin genelinde 0,98 olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayı değerleri 0,80-1,00 aralığında olmasından dolayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Kalaycı, 2017: 405).

Araştırmada toksik liderliğe ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu için yapılan hesaplamalar neticesinde KMO ,945 ve χ^2 değeri 12307,491 (p=,00) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, değişkenler arasında iyi seviyede bir korelasyonun olduğunu (Can, 2016: 325) göstermesinin yanında mükemmel düzeyde (KMO>,90) bir örneklem büyüklüğüne (Hutcheson ve Sofroniou, 1999; akt. Seçer, 2015: 55) işaret etmektedir. Ayrıca toksik liderlik ölçeğinin faktörlerin açıkladığı toplam varyansın % 82,05 olduğu hesaplanmıştır. Bunun yanında ölçeğin Skewness (,444), Kurtosis (-,473) değerlerinin +1,5 ve -1,5 aralığında olmasından dolayı verilerin normal dağılım segilediği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

2.5. 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). Uzun formu için 20 boyutuna ilişkin 100 sorudan, kısa formu ise sadece 20 sorudan oluşmuştur. Minnesota İş Tatmini ölçeğini Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçeye çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek,

uygulanması uygun görülmüş. Daha sonra Boğaziçi Üniversitesinden Aslı Baycan 1985 yılında ilk defa bir tezde kullanılmıştır. Bu formun anlaşılır olması, iş tatminini iç ve dış faktörler olarak sınıflandırdığı ve değerlendirmesi kolay olduğu için tercih edilmiştir. Bu sınıflandırmada iç faktörler Herzberg'in güdüleyici faktörlerini, dış faktörler ise hijyen faktörlerini temsil etmektedir. 12 soru ile içsel tatmin, 8 soru ile de dışsal tatmin değerlendirilebilmektedir (Öztürk, 2007).

Ölçeğin güvenirlik analizine ilişkin veriler içsel tatmin alt boyutunda güvenirlik katsayısı 0,90 ve dışsal tatmin alt boyutunda 0,90, ölçeğin genelinde 0,94 olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada Cronbach alfa güvenirlik katsayı değerleri 0,80-1,00 aralığında olmasından dolayı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Kalaycı, 2017: 405).

Yapılan çalışmada kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğunu için yapılan analizler sonucunda KMO ,934 ve χ^2 değeri 3935,365 ($p=,00$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, değişkenler arasında iyi seviyede korelasyon olduğunu (Can, 2016: 325) göstermesinin yanında mükemmel düzeyde ($KMO>,90$) bir örneklem büyüklüğüne (Hutcheson ve Sofroniou, 1999; akt. Seçer, 2015: 55) işaret etmektedir. Ayrıca iş tatmini ölçeğinin faktörlerin açıkladığı toplam varyansın % 62,285 olduğu hesaplanmıştır. Bunun yanında ölçeğin Skewness (-,397), Kurtosis (,151) değerlerinin +1,5 ve -1,5 aralığında olmasından dolayı verilerin normal dağılım segilediği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

2.6. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama araçlarıyla toplanan verilerin çözümlemesinde ilk olarak değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış. Daha sonra değişkenlerdeki grup sayısına göre (2 grup veya 3 ve üstü grup sayısı) "Bağımsız Örneklem t-Testi", "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" tercih edilmiştir. ANOVA sonucunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için "Tukey HSD" testi tercih edilmiştir. Araştırmada, toksik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamak için korelasyon, toksik liderliğin iş tatminini etkileyip etkilemediğini saptamak için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İş tatmini ve toksik liderlik arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek için araştırmada pearson korelasyon değeri hesaplanmıştır. Korelasyon hesaplaması yapılırken değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi korelasyon katsayısının 0,70'ten büyük olması durumunda yüksek düzeyde ilişki, 0,30 ile 0,70 arasında olması durumunda orta düzeyde ve korelasyon katsayısının 0,30'dan küçük olması durumunda değişkenler arası düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu (Roscoe, 1975'den aktaran Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2018: 87) kriter olarak tercih edilmiştir.

3. 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 veriliş sırasına göre analiz edilmiş ve bu bölümde anlatılmıştır.

3.1. Toksik Liderlik ve İş Tatminine Ait Banka Çalışanlarının Algı Düzeyleri

Araştırmanın "Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik ve iş tatminine ilişkin algıları hangi düzeydedir?" alt problemi için yapılan istatistikî analizlere ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Toksik Liderlik ve İş Tatminine İlişkin Banka Çalışanlarının Algıları

Boyutlar	n	Ort.	ss
Değer Bilmezlik		2,30	1,071
Çıkarıcılık		2,33	1,085
Bencillik	322	2,53	1,044
Olumsuz Ruhsal Durum		2,67	1,256
Toksik Liderlik Genel		2,41	1,028
İçsel Tatmin		3,48	,754
Dışsal Tatmin	322	3,16	,925
İş Tatmini Genel		3,35	,792

Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik ve iş tatminine ilişkin algılarının hangi düzeyde olduğunu belirlemek için yapılan betimsel istatistik verilerin bulunduğu Tablo 1'deki veriler incelendiğinde; Toksik liderlik ölçeğinin "Değer Bilmezlik" alt boyutunda banka çalışanlarının ortalamasının 2,30; "Çıkarıcılık" alt boyutunda 2,33; "Bencillik" alt boyutunda 2,53; "Olumsuz Ruhsal Durum" alt boyutunda 2,67 ve "Toksik Liderlik Genel" boyutunda 2,41 olduğu anlaşılmaktadır. Toksik liderliğe ilişkin olarak banka çalışanlarının algılarının "Olumsuz Ruhsal Durum" alt boyutunda "Orta Düzeyde Katılıyorum" düzeyinde olduğu belirlenirken, diğer boyutlarda "Katılmıyorum" düzeyinde olduğu Tablo 1'deki verilerin incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır.

İş tatmini ölçeğinin "İçsel Tatmin" alt boyutunda 3,48; "Dışsal Tatmin" alt boyutunda 3,16 ve "İş Tatmini Genel" boyutunda 3,35 olduğu anlaşılmaktadır. İş tatminine ilişkin olarak banka çalışanlarının algılarının "Kararsızım" düzeyinde olduğu Tablo 1'deki verilerin incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır.

3.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Toksik Liderlik Bulguları

Araştırmanın "Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik ve iş tatmini algıları; demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe, bulunduğu kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" alt problemi için yapılan istatistik analizlere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Banka Çalışanlarının Toksik Liderlik Algıları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
Değer Bilmezlik	Erkek	188	2,38	1,167	1,697	,09
	Kadın	134	2,18	,911		
Çıkarıcılık	Erkek	188	2,43	1,159	2,002	,04
	Kadın	134	2,19	,960		
Bencillik	Erkek	188	2,58	1,082	1,073	,28
	Kadın	134	2,45	,988		
Olumsuz Ruhsal Durum	Erkek	188	2,74	1,271	1,045	,29
	Kadın	134	2,59	1,234		
GENEL	Erkek	188	2,48	1,093	1,679	,09
	Kadın	134	2,30	,920		

Tablo 2'de yer alan banka çalışanlarının cinsiyet değişkenine ilişkin verileri incelendiğinde, banka çalışanlarının toksik liderlik algılarının "cinsiyet" değişkenine göre "Çıkarıcılık" boyutunda anlamlı farklılık gösterirken ($p < ,05$), diğer boyutlarda anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > ,05$). Çıkarıcılık alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın erkek banka çalışanları lehine olduğu saptanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre banka çalışanlarının algılarının ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın "Olumsuz Ruhsal Durum" alt boyutunda erkek banka çalışanlarına ait olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Banka Çalışanlarının Toksik Liderlik Algıları

Boyutlar	Medeni Durum	n	Ort.	ss	t	p
Değer Bilmezlik	Evli	215	2,24	1,030	-1,334	,18
	Bekâr	107	2,41	1,145		
Çıkarıcılık	Evli	215	2,27	1,044	-1,504	,13
	Bekâr	107	2,46	1,159		
Bencillik	Evli	215	2,44	,971	-1,976	,04
	Bekâr	107	2,69	1,166		
Olumsuz Ruhsal Durum	Evli	215	2,62	1,226	-,818	,41
	Bekâr	107	2,75	1,315		
GENEL	Evli	215	2,35	,985	-1,488	,13
	Bekâr	107	2,53	1,104		

Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan 322 banka çalışanının Bağımsız örneklem t-Testi verilerine ait Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde, "Bencillik" alt boyutunda araştırmaya katılan banka

çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenirken ($t = -1,976$; $p = ,04$), diğer boyutlarda anlamlı farklılığın olmadığı ($p > ,05$) belirlenmiştir. “Bencillik” alt boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın bekâr banka çalışanlarının ortalamasının evli banka çalışanlarına göre anlamlı derecede yüksek olması nedeniyle bekâr banka çalışanları lehine olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu “Bencillik” alt boyutunda araştırmaya katılan banka çalışanlarının algılarının birbirine benzemediği şekilde ifade edilirken, anlamlı farklılığın çıkmadığı alt boyutlarda banka çalışanlarının toksik algılarının birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine İlişkin Banka Çalışanlarının Toksik Liderlik Algıları

	Özellikler	n	Değer Bilmezlik		Çıkarıcılık		Bencillik		Olumsuz Ruhsal Durum		Toksik Liderlik Genel	
			Ort. ± ss	Ort. ± ss	Ort. ± ss	Ort. ± ss	Ort. ± ss	Ort. ± ss	Ort. ± ss			
Eğitim Durumu	1. lise ve ön lisans	25	2,07±0,918	1,96±0,926	2,28±1,173	2,44±1,342	2,13 ±,992					
	2. lisans	63	2,29±1,058	2,35±1,069	2,54±1,030	2,67±1,233	2,41±1,009					
	3.lisansüstü	34	2,51±1,255	2,49±1,276	2,60±1,063	2,86±1,373	2,58±1,175					
	F- p		1,260 - ,28	1,825 - ,16	0,824 - ,43	0,827 - ,43	1,363 - ,25					
Mesleki Tecrübe	1.5 ve altı	119	2,26±1,069	2,36±1,116	2,52±1,047	2,57±1,222	2,40±1,029					
	2. 6-10	124	2,41±1,132	2,38±1,101	2,62±1,107	2,85±1,327	2,51±1,072					
	3. 10 +	79	2,18±0,965	2,20±0,013	2,40±0,934	2,52±1,168	2,28±0,948					
	F- p		1,217 - ,29	0,808 - ,44	0,990 - ,37	2,334 - ,10	1,227 - ,29					
Kurumda Çalışma Süresi	1. 5 ve altı	132	2,32±1,142	2,39±1,104	2,53±1,045	2,68±1,299	2,44±1,049					
	2. 6-10	122	2,38±1,083	2,40±1,109	2,66±1,070	2,79±1,260	2,50±1,052					
	3. 10 +	68	2,08±0,872	2,11±0,983	2,29±0,969	2,41±1,138	2,18±0,915					
	F- p		1,883 - ,15	1,971 - ,14	2,576 - ,07	2,062 - ,12	2,308 - ,10					
Pozisyon	1.Memur	107	2,21±1,086	2,29±1,110	2,47±1,114	2,56±1,275	2,33±1,039					
	2.Yet.Yrd	148	2,34±0,955	2,42±1,030	2,61±1,011	2,76±1,210	2,47±0,965					
	- Yetkili											
	3.Üst Yetkili	22	1,75±0,794	1,61±0,663	1,92±1,013	2,00±1,110	1,78±0,792					
	4.Uz.Yrd-Uzman	28	2,77±1,348	2,69±1,128	2,69±0,851	3,10±1,259	2,79±1,110					
	5.Mdr.Yrd.	17	2,47±1,415	2,28±1,401	2,64±1,033	2,75±1,432	2,49±1,299					
	F- p		3,288 - ,01	3,589 - ,00	2,393 - ,06	2,788 - ,02	3,449 - ,00					
	Anlamlı Fark (Tukey HSD)		4>3	2>3, 4>3		4>3	2>3, 4>3					

Toksik liderlik algısına yönelik ANOVA verilerinin yer aldığı Tablo 4 incelendiğinde, pozisyon değişkenine göre değer bilmezlik, çıkarıcılık, olumsuz ruhsal durum ve ölçeğin genel puanları açısından olmak toplam dört boyutta istatistikî açıdan anlamlı farklılığın olduğu belirlenirken ($F_{\text{değer bilmezlik}} = 3,288$; $p_{\text{çıkarıcılık}} = 0,01$; $F_{\text{çıkarıcılık}} = 3,589$; $p_{\text{çıkarıcılık}} = 0,00$; $F_{\text{olumsuz ruhsal durum}} = 2,788$; $p_{\text{olumsuz ruhsal durum}} = 0,02$; $F_{\text{toksik liderlik genel}} = 3,449$; $p_{\text{toksik liderlik genel}} = ,00$), toksik liderlik ölçeğinin “Bencillik” alt boyutunda banka çalışanlarının algılarının istatistikî manada anlamlı farklılık taşımadığı belirlenmiştir ($p > ,05$). Anlamlı farklılığın bulunduğu alt boyutlarda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında saptamak için yapılan Tukey HSD testi sonucunda bütün boyutlarda “uzman yardımcısı-uzman” ile “üst yetkili” pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında; çıkarıcılık ve ölçeğin genel

puanları açısından “yetkili yrd.-yetkili” ile “üst yetkili” pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Banka Çalışanlarının İş Tatmini Algıları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
İçsel Tatmin	Erkek	188	3,46	,83699	-,492	,62
	Kadın	134	3,50	,62226		
Dışsal Tatmin	Erkek	188	3,18	,99868	,370	,71
	Kadın	134	3,14	,81489		
GENEL	Erkek	188	3,35	,87439	-,105	,91
	Kadın	134	3,36	,66441		

Tablo 5’te yer alan banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkenlerine açısından istatistikî manada anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır ($p > ,05$). Elde edilen bu veri “cinsiyet” değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algılarının birbirine benzer olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 6. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Banka Çalışanlarının İş Tatmini Algıları

Boyutlar	Medeni Durum	n	Ort.	ss	t	p
İçsel Tatmin	Evli	215	3,46	,792	-,596	,55
	Bekâr	107	3,52	,672		
Dışsal Tatmin	Evli	215	3,12	,987	-1,053	,29
	Bekâr	107	3,23	,785		
GENEL	Evli	215	3,33	,840	-,851	,39
	Bekâr	107	3,40	,686		

Tablo 6’da yer alan banka çalışanlarının medeni durum değişkenine göre iş tatminine ilişkin algıları arasında istatistikî manada anlamlı farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p > ,05$). Başka bir ifade ile “medeni durum” değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının iş tatmini algılarının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Ortalamalar temelinde bakıldığında bekâr banka çalışanlarının iş tatmini algılarının evli banka çalışanlarına göre ölçeğin bütün boyutlarında yüksek olduğu Tablo 6’nın incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Eğitim Durumu, Mesleki Tecrübe, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenlerine İlişkin Banka Çalışanlarının İş Tatmini Algılarına Ait Tek Yönlü Varyans Analizleri

	Özellikler	n	İçsel Tatmin		Dışsal Tatmin		İş Tatmini Genel	
			Ort. ± ss	Ort. ± ss	Ort. ± ss	Ort. ± ss		
Eğitim Durumu	1. lise ve ön lisans	25	3,95 ± 0,603	3,75 ± 0,785	3,87 ± 0,648			
	2. lisans	263	3,45 ± 0,760	3,14 ± 0,900	3,33 ± 0,787			
	3. lisansüstü	34	3,35 ± 0,691	2,88 ± 1,048	3,16 ± 0,799			
	F- p		5,774 - ,00	6,801 - ,00	6,659 - ,00			
	Anlamlı Fark (Tukey HSD)		1>2, 1>3	1 > 2, 1>3	1>2, 1>3			
Mesleki Tecrübe	1. 5 yıl ve altı	119	3,52 ± 0,791	3,16 ± 0,950	3,38 ± 0,828			
	2. 6-10 yıl	124	3,31 ± 0,747	2,98 ± 0,900	3,18 ± 0,772			
	3. 10 yıl üzeri	79	3,69 ± 0,648	3,45 ± 0,859	3,59 ± 0,704			
	F- p		6,615 - ,00	6,482 - ,00	7,007 - ,00			

	Anlamlı Fark (Tukey HSD)		3>2	3>2	3>2
Kurumda Çalışma Süresi	1. 5 yıl ve altı	132	3,47 ± 0,839	3,13 ± 0,992	3,33 ± 0,874
	2. 6-10 yıl	122	3,35 ± 0,670	3,01 ± 0,850	3,21 ± 0,701
	3. 10 yıl üzeri	68	3,73 ± 0,666	3,52 ± 0,832	3,65 ± 0,709
	F- p		5,693 - ,00	7,132 - ,00	6,804 - ,00
	Anlamlı Fark (Tukey HSD)		3>1, 3>2	3>1, 3>2	3>1, 3>2
Pozisyon	1. Memur	107	3,49 ± 0,871	3,16 ± 1,029	3,36 ± 0,910
	2. Yetkili yrd-yetkili	148	3,46 ± 0,611	3,10 ± 0,817	3,32 ± 0,657
	3. Üst yetkili	22	3,85 ± 0,612	3,68 ± 0,641	3,79 ± 0,595
	4. Uzman yrd-uzman	28	2,99 ± 0,851	2,74 ± 0,972	2,89 ± 0,866
	5. Mdr. Yrd.	17	3,84 ± 0,689	3,73 ± 0,903	3,80 ± 0,745
	F- p		5,600 - ,00	5,246 - ,00	5,760 - ,00
	Anlamlı Fark (Tukey HSD)		1>4, 2>4, 3>4, 5>4	3>2, 3>4, 5>4	1>4, 3>4, 5>4

Tablo 7’deki verilere göre iş tatminine ilişkin olarak banka çalışanlarının “eğitim durumu” değişkeni açısından algılarının anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($F_{içsel\ tatmin} = 5,774$; $p_{içsel\ tatmin} = ,00$; $F_{dışsal\ tatmin} = 6,801$; $p_{dışsal\ tatmin} = ,00$; $F_{iş\ tatmin\ genel} = 6,659$; $p_{iş\ tatmin\ genel} = ,00$). Anlamlı farklılığın Tukey HSD testi sonucunda eğitim durumu lise-ön lisans olan banka çalışanları ile lise-lisansüstü olan banka çalışanları arasında olduğu tespit edilmiştir.

İş tatminine ilişkin “mesleki tecrübe” değişkenine göre banka çalışanlarının algılarının iş tatmini ölçeğinin tüm boyutların anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F_{içsel\ tatmin} = 6,615$; $p_{içsel\ tatmin} = ,00$; $F_{dışsal\ tatmin} = 6,482$; $p_{dışsal\ tatmin} = ,00$; $F_{iş\ tatmin\ genel} = 7,007$; $p_{iş\ tatmin\ genel} = ,00$). Saptanan anlamlı farklılığın Tukey HSD testi sonucunda tüm boyutlarda 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 10 yılın üzerinde bankacılık tecrübesi olan çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre iş tatminin bütün boyutlarında araştırmaya katılan banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır ($F_{içsel\ tatmin} = 5,693$; $p_{içsel\ tatmin} = ,00$; $F_{dışsal\ tatmin} = 7,132$; $p_{dışsal\ tatmin} = ,00$; $F_{iş\ tatmin\ genel} = 6,804$; $p_{iş\ tatmin\ genel} = ,00$). Bütün boyutlarda saptanan anlamlı farklılığın Tukey HSD testi sonucunda kurumda çalışma süresi 5 yıl ve altında olan banka çalışanları ile 10 yıldan fazla aynı bankada çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan banka çalışanları ile 10 yıldan fazla aynı bankada çalışanlar arasında da anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının pozisyon değişkenine göre iş tatmini algılarının ölçeğinin tüm boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F_{içsel\ tatmin} = 4,691$; $p_{içsel\ tatmin} = ,00$; $F_{dışsal\ tatmin} = 3,480$; $p_{dışsal\ tatmin} = ,00$; $F_{iş\ tatmin\ genel} = 4,498$; $p_{iş\ tatmin\ genel} = ,00$). Bulunan anlamlı farklılığın yapılan Tukey HSD testi sonucunda üç alt boyutta; Üst Yetkili-Uzman Yardımcısı-Uzman; Müdür Yardımcısı > Uzman Yardımcısı-Uzman pozisyonunda bankada çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu gruplara ek olarak içsel tatmin ve iş tatmini ölçeği genel boyutlarında Memur-Uzman Yardımcısı-Uzman; dışsal tatmin alt boyutunda ise Üst Yetkili-Yetkili Yrd./Yetkili pozisyonunda bankada çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

3.3. Toksik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Araştırmanın “Bankalarda görev yapan çalışanların toksik liderlik ve iş tatmini algıları arasında ilişki var mıdır?” alt problemi için yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8. İş Tatmini ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

		Değer Bilmezlik	Çıkarıcılık	Bencilik	Olumsuz Ruhsal Durum	Toksik Liderlik Genel
İçsel Tatmin	r	-0,42**	-0,40**	-0,26**	-0,34**	-0,40**
	p	,00	,00	,00	,00	,00
Dışsal Tatmin	r	-0,43**	-0,42**	-0,29**	-0,34**	-0,42**
	p	,00	,00	,00	,00	,00
İş Tatmini Genel	r	-0,44**	-0,42**	-0,29**	-0,35**	-0,42**
	p	,00	,00	,00	,00	,00

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

Tablo 8’de yer alan korelasyon analizine ilişkin veriler incelendiğinde “İçsel / Dışsal Tatmin-Değer Bilmezlik”, “İçsel / Dışsal Tatmin -Çıkarıcılık”, “İçsel / Dışsal Tatmin-Olumsuz Ruhsal Durum”, “İçsel / Dışsal Tatmin - Toksik Liderlik Genel” boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ($0,30 < r < 0,70$), anlamlı bir ilişki ($p < 0,05$) bulunmaktadır. “İçsel / Dışsal Tatmin-Bencilik” boyutları arasında ise negatif yönlü düşük düzeyde ($r < 0,30$), anlamlı bir ilişki ($p < 0,05$) bulunmaktadır. Araştırmanın iş tatmini genel boyutlarına ilişkin korelasyon verileri incelendiğinde içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutunda elde edilen korelasyon verilerine benzer veriler elde edilmiştir. Tablo 8’e göre iş tatmini ile toksik liderlik algıları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

3.4. Toksik Liderliğin İş Tatminini Etkileme Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Banka yöneticilerinin göstermiş oldukları toksik liderlik davranışları, çalışanların iş tatmini algılarını etkilemekte midir?” alt problemi için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9. Banka Çalışanlarının Toksik Liderlik Algılarının İş Tatminlerini Etkileme Durumuna İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
İçsel Tatmin	Sabit	4,057	37,127	,00	11,303	,00	,120
	Değer Bilmezlik	-0,193	-2,056	,04			
	Çıkarıcılık	-0,127	-1,309	,19			
	Bencilik	0,107	1,559	,12			
	Olumsuz Ruhsal Durum	-0,023	-0,384	,70			
Dışsal Tatmin	Sabit	4,080	32,778	,00	24,773	,00	,240
	Değer Bilmezlik	-0,304	-2,840	,00			
	Çıkarıcılık	-0,239	-2,162	,03			
	Bencilik	0,111	1,415	,15			
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,012	0,178	,85			
İş Tatmini Genel	Sabit	4,150	39,293	,00	63,217	,00	,171
	Toksik Liderlik Genel	-0,323	-7,951	,00			

Tablo 9’deki içsel tatmin ile toksik liderlik ölçeğinin boyutları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere analiz, istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F = 11,303$; $p = ,00$). “İçsel Tatmin” düzeyinin belirleyicisi olarak toksik liderlik ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkinin zayıf olduğu anlaşılmaktadır ($R^2 = ,120$). Ayrıca Tablo 9’da banka çalışanlarının “Değer Bilmezlik” alt boyunda toksik liderlik algı düzeyi “İçsel Tatmin” düzeyini azalttığı belirlenmiştir ($\beta = -0,193$). Bunun yanında “Çıkarıcılık”, “Bencilik” ve “Olumsuz

Ruhsal Durum" algı düzeyi "İçsel Tatmin" düzeyini etkilemediği ($p_{\text{çıkarcılık}} = ,19$; $p_{\text{bencillik}} = ,12$; $p_{\text{olumsuz ruhsal durum}} = ,70$; $p > 0,05$) de yukarıdaki tablonun analiz edilmesi ile anlaşılmaktadır.

Toksik liderlik ölçeğinin 4 alt boyutu ile "Dışsal Tatmin" arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan analiz, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 24,773$; $p = ,00$). "Dışsal Tatmin" düzeyinin belirleyicisi olarak toksik liderlik ölçeğinin boyutları arasındaki ilişkinin güçlü olduğu anlaşılmaktadır ($R^2 = ,240$). Ayrıca Tablo 9'da banka çalışanlarının "Değer Bilmezlik" ve "Çıkarcılık" alt boyunda toksik liderlik algı düzeyi "Dışsal Tatmin" düzeyini azalttığı belirlenmiştir ($\beta_{\text{değer bilmezlik}} = -0,304$; $\beta_{\text{çıkarcılık}} = -0,239$). Bunun yanında "Bencillik" ve "Olumsuz Ruhsal Durum" algı düzeyi "Dışsal Tatmin" düzeyini etkilemediği ($p_{\text{bencillik}} = ,15$; $p_{\text{olumsuz ruhsal durum}} = ,85$; $p > 0,05$) de yukarıdaki tablonun analiz edilmesi ile anlaşılmaktadır.

"Toksik Liderlik Genel" ile "İş Tatmini Genel" arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan analizi istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F = 63,217$; $p = ,00$). İi tamini düzeyinin belirleyicisi olarak toksik liderlik arasındaki ilişkinin zayıf olduğu anlaşılmaktadır ($R^2 = ,171$). Ayrıca Tablo 9'da banka çalışanlarının toksik liderlik algılarının düzeyi iş tatmini düzeyini azalttığı belirlenmiştir ($\beta = -0,323$).

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı toksik liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaçla bir kamu bankasında anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Genel anlamda toksik liderlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde negatif bir korelasyon görülmüştür. Demografik değişkenlerde genel anlamda, çalışanların toksik liderlik algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Benzer şekilde iş tatmini düzeyinde de banka çalışanlarının demografik değişkenlerine genel anlamda göre istatistiki açıdan bir fark olmadığı görülmüştür.

Araştırmada Marmara Bölgesi'ndeki kamu bankalarında çalışanların toksik liderliğe ait algılarını belirlemek için yapılan analizler neticesinde algılarının "Katılmıyorum" seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç banka çalışanları açısından banka yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilemediklerinin bir işareti olduğu söylenebilir. Araştırmanın bulguları olumsuz ruhsal durum alt boyutu hariç diğer boyutlarda Çetinkaya (2017) ve Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bunun yanında araştırmada olumsuz ruhsal durum alt boyutunda banka çalışanlarının toksik liderlik algılarının diğer alt boyutlara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçta Çetinkaya (2017) ve Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada demografik değişkenlerden olan cinsiyete göre toksik liderliğe ilişkin banka çalışanlarının algıları arasında "cinsiyet" değişkenine göre ölçeğin "Çıkarcılık" alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. "Çıkarcılık" alt boyutunda ulaşılan sonuçlar Demirel (2015) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Araştırmada "Çıkarcılık" alt boyutunda ulaşılan anlamlı farklılığın erkek banka çalışanları lehine olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre banka çalışanlarının algılarının ortalamaları temelindeki sonuçlarına bakıldığında erkek banka çalışanlarının yöneticilerini "Olumsuz Ruhsal Durum" alt boyutunda kadın banka çalışanlarına göre daha fazla toksik liderlik davranışları gösterdiklerini işaret ettiği anlaşılmaktadır.

Araştırmada medeni durum değişkeni açısından toksik liderlik ölçeğinin "Bencillik" alt boyutunda araştırmaya katılım gösteren banka çalışanlarının algıları arasında anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Demirel (2015) ve Çetinkaya (2017) yaptıkları çalışmada elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada "Bencillik" alt boyutunda ulaşılan anlamlı farklılığın bekâr banka çalışanlarının lehine olduğu saptanırken Demirel (2015) ve Çetinkaya (2017) evli çalışanlar lehine olduğunu saptamıştır. Elde edilen bu araştırma sonuçlarının sonuçlar iş, aile ve sosyal çevre etkileşiminin toksik liderlik algılanmasında farklılığın oluşmasında etkili olduğunu gösterdiği söylenebilir. Araştırmada bekar çalışanlar lehine bulunan anlamlı farklılığın gerekçesi olarak, bankalarda bekâr çalışanlara iş yükünün fazla paylaştırılması olabilir. Bankanın yoğun iş temposunda yöneticilerinin bayan ve hamile çalışanlara karşı iş saatleri konusunda daha yardımcı olduğu tecrübi olarak gözlemlenmiştir.

Araştırmada pozisyon başka bir ifade ile bankada alınan görev değişkenine göre değer bilmezlik, çıkarcılık, olumsuz ruhsal durum ve ölçeğin genel puanları açısından olmak toplam dört boyutta anlamlı farklılığın olduğu saptanırken, "Bencillik" alt boyutunda anlamlı farklılığın olmadığı saptanmıştır. Anlamlı farklılığa

ulaşılan boyutlarda “uzman yardımcısı-uzman” ile “üst yetkili” pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında; çıkarıcılık ve ölçeğin genel puanları açısından “yetkili yrd.-yetkili” ile “üst yetkili” pozisyonunda görev yapan banka çalışanları arasında olduğu anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçları elde edilmesinin iki sebebi olabilir. Birincisi iyi eğitilmiş uzmanların güncel yönetim tekniklerini bildikleri ve bu doğrultuda üst yönetim tarafından yapılan kurumsal da olsa yönetim biçimlerini toksik olarak algıladıkları düşünülebilir. İkinci sebep ise gerçekten eski yönetimin, eğitilmiş ve genç çalışanlara rakip olarak baktıklarından onları başarısız gösterecek davranışlar göstermesi olabilir. İki durumda kurum içi etkililik açısından negatif olduğundan ayrı ayrı üzerinde durulması gereken konulardır. Uygulamada mentorluk ya da yönetime kurum içi eğitim çözüm yolunda atılabilecek adımlar olabilir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algılarının genel ortalamasının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “cinsiyet ve medeni durum” değişkenlerine açısından istatistikî manada anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar İncir (1990), Özaydın ve Özdemir (2014) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Kadın ve erkek banka çalışanları açısından iş tatmini algıları, anlamlı istatistikî farklılıklar oluşturmamıştır.

Banka çalışanlarının medeni durum değişkenine göre dışsal tatmin ve iş tatmini ölçeği genel boyutlarında anlamlı farklılığın olmadığı bulgusu, Özaydın ve Özdemir (2014) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Araştırmada bekâr olan çalışanların iş tatmini algılarının anlamlı olmasa da evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarının aksine Özkalp ve Kırıl’ın (1996) 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 istatistikî açıdan 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 eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmini algılarında da bir düşüş olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda eğitim durumu düzeyi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu tür içsel ve dışsal iş tatmininin, her bir kurum tipinde çalışanların iş doyumunu belirlemedeki öneminin eğitime göre değişmesi (Allen ve Weert, 2007) işletmelerde insan kaynaklarının eğitime yönelik adımlar atmasındaki önemi göstermektedir.

Banka çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “mesleki tecrübe” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleki tecrübeyle birlikte iş tatminin artmaktadır. Ayrıca araştırmada anlamlı farklılığın 6-10 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları ile 10 yılın üzerinde mesleki tecrübeye sahip olan banka çalışanları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında bankada geçirilen yıllar iş tatmini anlamında çalışanları etkilemekte olduğu söylenebilir.

Araştırmada kurumda çalışma süresi değişkenine göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın 5 yıl ve altı sürede aynı bankada çalışanlar ile 10 yıldan fazla aynı bankada çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada 6-10 yıl arasında aynı bankada çalışanları ile 10 yıldan fazla aynı bankada çalışanlar arasında da anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Bu durum aynı bankada görev alınan sürenin çalışanların iş tatminini etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanlarının iş tatminine ilişkin algıları arasında “kurumdaki pozisyon” değişkenine göre tüm boyutlarda istatistikî açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kurumdaki hiyerarşik yapılanmanın fazla olduğu ve bürokratik bir yönetim tarzı sergilendiğinden kaynaklı olabileceği söylenebilir.

Toksik Liderlik ve İş Tatmini arasındaki korelasyona ilişkin veriler incelendiğinde her iki ölçeğin boyutları arasında genel olarak negatif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Schmidt (2008) tarafından yapılan çalışmada da İş Tatmini ile Toksik Liderlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Bu bağlamda her iki çalışma sonuçları birbirini desteklemektedir. Literatür kısmında da açıklandığı gibi toksik liderlik davranışları çalışanların iş tatminini azalmaktadır. Başka bir ifadeyle toksik liderlik davranışları olmadığında çalışanları iş tatmini artmaktadır.

“Toksik Liderlik Genel” ile “İş Tatmini Genel” arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak 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. Bir kamu bankasında yapılması açısından sonuçlar önemlidir. Sonuçların diğer bir önemi literatürde mevcut kuramsal görüşü desteleyici sonuçların ortaya konulmuş olmasıdır. Bu bize toksik liderliğin günümüzdeki işletmeler açısından pek üzerinde durulmasa da önemli bir sorun olarak ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda toksik banka yöneticilerinin çalışanların iş tatminine negatif manada etki etmesini önlemek için alanda uzman kişi veya kurumlardan profesyonel yardım almaları önerilebilir. Bunun yanında bankalarda bekâr çalışanlara yönelik bilinçsiz yapılan ayrımcılığa karşı çalışanların iş tatminine olan etkisini dengeleyecek uygulamalar veya liderlere eğitimler verilmesi gerektiği söylenebilir.

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 iş tatminini artırmaya yönelik daha olumlu adımlar atmasına katkı sağlayabilir. İfade edilen yarardan dolayı toksik liderlerin betimlenmesi adına araştırmalar yaygınlaştırılabilir.

“Toksik Liderlik” ve “İş Tatmini” kavramlarının daha derinlemesine incelenebilmesi için araştırma yöntemlerinde çeşitliliğe gidilerek farklı örneklem grupları üzerinde karma yöntem araştırmaları yapılabilir. Bunun yanında özel bankalar ve katılım bankalarında çalışanlar ile çalışmalar tasarlanarak çalışmaların etki alanı artırılabilir. Böylelikle hem özel ve hem de devlet bankaları arasında hem de katılım bankalarında çalışan personelin görüşlerini karşılaştırma olanağı ortaya çıkabilecektir. Bu çalışma, insan kaynakları yöneticilerinin çeşitli sektörlerdeki yeni nesil çalışanları çekebilecek ve tutabilecek politikalar geliştirmelerine yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

- Allen, J., and E. De Weert. 2007. “What Do Educational Mismatches Tell Us About Skill Mismatches? A Cross-Country Analysis.” *European Journal of Education* 42 (1): 59–73. doi:10.1111/j.1465-3435.2007.00283.x.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Baycan, F.A. (1985). *An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Blenegen, M.A. (1993). Nurses’ Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables, *Nursing Research*, 42(1), 36-41.
- Borzaga, C., and E. Tortia. 2006. “Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (2): 225–248. doi:10.1177/0899764006287207.
- Brown, M.E., Trevino L.K. ve Harrison D.A. (2005) Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 97 (2005), pp. 117-134
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2018). *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.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.

- Çetinkaya, H. (2017). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- 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.
- Dobbs, J. M. & Do, J.J. (2018). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- 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.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eriş, Y., Arun, K. (2020). Toksik Liderliğin Bir Çıktısı Olarak Örgütsel Bağlılık. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (24), 2764-2804. DOI: 10.26466/opus.599311
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105. doi:http://dx.doi.org/10.1136/oem.2002.006734
- Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The Dark Side of Behaviour at Work*. <https://doi.org/10.1057/9780230510104>
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. (Eds.). (2004). *The dark side of organizational behavior* (1.ed). In (1. ed). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organization*
- 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.
- Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). *Undastanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: An uzbekistan case the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: An uzbekistan case* IEECA. doi:10.15549/jeecar.v7i1.360
- İncir, G. (1990) Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- 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.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jung, K., M. J. Moon, and S. D. Hahm. 2007. "Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results from the Korean Labor and Income Panel Data." *Review of Public Personnel Administration* 27 (2): 125–146. doi:10.1177/0734371X06289229
- Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (9.Baskı), Asil Yayıncılık, Ankara.
- Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E Yayın No:117, İstanbul.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Krishnan, V. R. (2003). Power and moral leadership: Role of self–other agreement. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 345–351

- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership, (in Political and Civic Leadership: A Reference Handbook), Ed. Richard A. Couto Sage Publication California, ABD.
- Liu, B., and T. Tang. 2011. "Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector." *Public Administration Review* 71 (5): 718–727. doi:10.1111/j.1540-6210.2011.02411.x.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: R.
- Moshavi, D., Brown, F. W., & Dodd, N. G. (2003). Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 407–418.
- Neuman, J.H. (2004). Injustice, Stress, and Aggression in Organizations. In R. W. Griffin & A. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (1. ed, pp.62-102). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction With Co-Workers' Behavior, *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Özkalp, E. ve Kirel, A.Ç. (1996). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 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.
- 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.
- Öztürk, A. Y. (2007). *Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerinin İş Tatmini*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Pitts, D. 2009. "Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies." *Public Administration Review* 69 (2): 328–338. doi:10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x.
- Reyhanlıoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*, (Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Unpublished Master Theses), ABD.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Seçer, İ. (2018). SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Shaw, J., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575– 590. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.05.001.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self–other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367–390.
- 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.
- Stein Amundsen, Øyvind L. Martinsen (2014) Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention, *The Leadership Quarterly*, Volume 25, Issue 4, Pages 784-800.
- Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Yayınları, Konya.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6.edition)*. Pearson Education, ABD.

- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. 1989. Job and life satisfaction: A réévaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of*
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K., Hoobler, J., & Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Wilkin, C. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47-64. Retrieved May 11, 2020, from www.jstor.org/stable/23463753
- Yılmaz, Y.S (2018). Liderlik ile Çeşitli Örgütsel Davranış Türleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Young-joo Lee & Meghna Sabharwal (2016) Education–Job Match, Salary, and Job Satisfaction Across the Public,, Non-Profit, and For-Profit Sectors: Survey of recent collegegraduates, *Public Management Review*, 18:1, 40-64, DOI: 10.1080/14719037.2014.957342
- Zahari, I., & Shurbagi, A.M.A (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya, *International Business Research*, 5(9), 89-115.