



Bölüm 13

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TOKSİK LİDERLİK ALGISI¹

Muhammet ÇANKAYA²

1 Bu çalışma, 28-30 Haziran 2019 tarihlerinde Sivas'ta düzenlenen Atlas 3. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde özet olarak sunulan "*Liderliğin Karanlık Yönü Toksik Liderlik: Sağlık Kurumunda Bir Uygulama*" başlıklı bildirinin genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir.

2 Dr. Öğr. Üyesi Hitit Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, muhammetcankaya@hitit.edu.tr

1. Giriş

Tarih boyunca insanlar, kendilerini söylemleriyle ikna eden ve öngörülerini doğrultusunda sürüklemeyi başarabilen az sayıda insanın etkisinde kalmış ve onları lider olarak kabul etmiştir. Liderler, kimi zaman kıvrak zekaya dayalı bireysel özellikleri, kimi zaman boy ve güç gibi fiziksel özellikleri ve kimi zaman aileden gelen statü gibi nedenlerle izleyenlerine hükmetmiştir. Aslında bu sav, liderlikteki özellikler yaklaşımının bir gerçeğidir. Bunun haricinde liderler, diğerlerinden farklı davranış stilleri ve karizmaları ile de izleyenlerini yönlendirebilmektedirler. Davranışsal liderlik kuramı doğrultusunda yapılan birçok çalışma, bu savı doğrular niteliktedir. Bilimde yaşanan gelişmeyle birlikte birçok liderlik kuramı geliştirilmiş ve bu kuramların her biri diğerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur.

Örgütsel hedef ve amaçların belirlenmesi, örgütün yarımının tasarlanması ve çalışanlara bu durumun aktarılması adına liderin sahip olduğu özellikler büyük önem taşımaktadır. İyi yönleri gelişmiş bir lider, örgütünü ve izleyenlerini geleceğe hazırlarken, kötü yönleri ağır basan bir lider ise örgütü ve çalışanları günden güne tüketerek onlara karanlık bir yarımını hazırlar.

Liderlik kavramı, alan yazında daha ziyade olumlu yönleriyle, örgütsel açıdan faydalarıyla ele alınmış ve yapılan akademik çalışmaların büyük bir çoğunluğu da liderliğin olumlu yönünü açıklayan bir içeriğe sahiptir. Ancak liderliğin bir de karanlık yönü bulunmaktadır. Bu karanlık yön; küçük tiranlık, istismarcı liderlik, yıkıcı liderlik, toksik liderlik, iş yeri zorbalığı ve narsist liderlik gibi karanlık liderlik türleriyle çevrelenmektedir (Kılıç, 2019: 14).

Liderlik yazınında negatif liderlik tarzını tanımlayan ilk çalışma Asforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Asforth bu çalışmasında; gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak ve sindirerek kullanan yöneticileri incelemiş ve bu tip yöneticileri “küçük tiran” olarak adlandırmıştır (Başar ve Sığırı, 2016: 163). Bu tür liderler; örgütleri içten içe kemirir, hem çalışanlar hem de örgüt bir süre sonra içi boşaltılmış bir cisme dönüşürler.

Negatif liderlik tarzlarından biri olan toksik liderlik konusunu sağlık kurumları özelinde ele alan bu çalışma; Amasya ilindeki bir kamu hastanesinde görev yapan hastane çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada iki temel amaç bulunmaktadır. Bunlardan ilki; hastane çalışanlarının toksik liderlik algılarını tespit etmektir. Bir diğer amaç ise; seçilen bazı sosyo-demografik unsurların çalışanların toksik liderlik algılarında anlamlı farklılıklara yol açıp açmadığını incelemektir. Çalışmada ilk olarak toksik liderlik kavramı tanımlanmış, toksik

lidere ait özellikler açıklanmış ve toksik liderliği ölçümlemek için kullanılan boyutlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde anket uygulamasına ilişkin gereç ve yöntem bilgileri verilerek, çalışmanın bulguları hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Araştırma hipotezleri test edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise; örgüt yöneticilerine ve akademik çalışma yapmayı planlayanlara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

2. Toksik Liderlik

Toksik liderlik kavramı ilk olarak Whicker'in (1996) analizinde ortaya atılmıştır. Whicker (1996), örgütlerde üç farklı liderlik türünün olduğunu belirterek bunları; güvenilir, geçici ve toksik olarak sınıflandırmıştır. Ona göre toksik liderler; kindar, kötü niyetli, huzursuz ve şikayetçi kişilik özelliklerine sahiptirler (Whicker, 1996). İskit ise (2019: 34-36) toksik liderliği; çalışanların motivasyonlarını düşüren, morallerini bozan ve onların verimsiz biçimde çalışmalarına neden olan, yıkıcı bir liderlik türü olarak tanımlamış ve ayrıca toksik liderliğin; kontrol, narsisizm ve otoriterliği içeren ve çeşitli boyutları olan bir kavram olduğunu belirtmiştir.

Wilson-Starks (2003), toksik liderlerin üç temel özelliğe sahip olduklarını belirtmektedir. Ona göre; ilk özellik toksik liderlerin çalışanlarında yaratıcılık aramadığı, çalışanları üzerinde sıkı kontrol uyguladıkları, kendi emir ve vizyonlarını takip edecek robot çalışanları tercih ettikleri şeklindedir. Toksik liderlerin sahip olduğu ikinci özellik; bilgiyi sıkı şekilde kontrol ederek ve çalışanları birbirlerinden soyutlayarak onların yılgınlık düzeylerini arttırmayı ve böylelikle etkisiz hale gelmelerini amaç edinmeleridir. Üçüncü temel özellikleri ise; güvensizliği arttırarak üretken nitelikteki ilişkilerin gelişmesine engel oldukları yönündedir. Aralarında güçlü bireysel ilişki ve iş ilişkisi kuramayan çalışanlar, birbirlerine karşı tedirgin ve neredeyse yabancı olduklarını hissederler (Wilson-Starks, 2003: 3).

Eğinli ve Bitirim (2008: 133) toksik liderin kararlar alırken çok kısa süre içerisinde bu kararları aldığını ve kararların olası sonuçlarını düşünmeden hareket ettiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında toksik liderin bu kararları beklenmedik bir anda ve makul bir neden ortaya koymadan değiştirebildiğini, örgüte karşı ise son derece ilgisiz olduğunu ifade etmişlerdir. Schmidt (2008: 4-5) ise, toksik liderlerin çalışanları göz ardı ettiğini, empati duygusundan uzak olduklarını ve çoğunlukla kendi kişisel ihtiyaçlarını ön planda tuttuklarını ifade etmiştir.

Toksik liderlik davranışları hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır. Green (2014), toksik liderlik davranışlarının örgüt çalışanlarını, doğrudan ya da dolaylı biçimde

olumsuz yönde etkilediğini ve ayrıca bu davranışlardan örgütsel etkililiğin de zarar gördüğünü belirtmiştir.

Kusy ve Holloway (2009: 12-13), toksik liderin örgütte yol açtığı gizli hasarları ve sonuçlarını sisin ardındaki buzdağına benzetmişlerdir. Onlara göre; toksik liderin görünürde olan davranışları buzdağının görünen kısmını yani ucunu temsil ederken, toksik liderin görünürde olmayan, olumsuz insani etkisiyle birlikte meydana gelen verimlilikteki temel kayıpları ise buzdağının görünmeyen kısmını yani dibini yansıtmaktadır.

Toksik liderlik ölçümlenirken tek boyuttan oluşmamaktadır. Toksik liderlik boyutları alan yazında farklı sayılarda ele alınmıştır. Schmidt (2008: 36), toksik liderliği 5 boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsizm, kendi reklamını yapma ve öngörülemelik olarak belirlenmiştir. Türkiye’de ise Çelebi ve diğerleri (2015: 262) tarafından yapılan çalışmada; “Toksik Liderlik Ölçeği” geliştirilmiş ve çalışmada toksik liderliğe ilişkin 4 boyut ortaya çıkarılmıştır. Çalışma sonunda toksik liderlik boyutları; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencilik ve olumsuz ruhsal durum olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışmada Çelebi ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanıldığından, bu ölçeğe ilişkin boyutların açıklanmasında yarar görülmüştür. İlk boyut olan değer bilmezlik; toksik liderin çalışanlarına değer vermemesi, çalışanların geçmişteki hatalarını onlara sürekli hatırlatması ve kendilerini yetersiz hissettirmesi, böylelikle üstlerinde baskı kurması olarak ifade edilmektedir (Kelebek vd., 2018: 204). Çıkarıcılıkta; insanların iletişimleri olumsuz yönde ve yabancılaşmaya dönüktür. İyi ilişkiler kurma, örgüte fayda ve katkı sağlamaktan uzak davranışlar söz konusudur (Demirel, 2015: 10). Kelebek ve diğerleri (2018: 204) ise çıkarıcılık boyutunu; toksik liderin kendisine fayda sağlayan çalışanlarına ayrıcalıklı davranması, çalışanların emek ve başarılarını üstlenirken onların hata ve başarısızlıklarının sorumluluklarını üstlenmeyerek sorumlulukları onlara yıkması şeklinde açıklamıştır. Bencilik; Whicker (1996) tarafından toksik liderin, geçimsiz, kaygılı ve iyi niyetli olmayan yönü ile açıklanmıştır. Whicker (1996), böyle özelliklere sahip liderlerin; başkalarının sırtından yükselmek isteyen, benmerkezci, zayıf karakterde ve etrafındakilerde güven oluşturamayan özelliklerinin olduğunu ifade etmiştir. Olumsuz ruhsal durum ise; İskit (2019: 38) tarafından toksik liderlerin yıkıcı davranışlar sergileyerek çevresindekileri önce büyülemeleri, sonra manipüle etmeleri ve karşı davranışlarda bulunarak izleyenlerinin kuyusunu kazmaları şeklinde açıklanmıştır.

3. Gereç ve Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın türü, araştırmanın evreni ve örneklem yöntemi hakkında bilgiler, araştırmada kullanılan veri

toplama aracına ilişkin bilgiler, verilerin değerlendirilmesinde kullanılan testler, araştırma hipotezleri ve araştırma modeline ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Türü

Araştırma, tanımlayıcı nitelikte yapılmıştır. Tanımlayıcı nitelikteki araştırmalar; sorunun özelliklerini ve oluş sıklığını belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyerek genellemelere varmak için yapılmaktadır (İslamoğlu ve Alniaçık, 2013: 40).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma anketinin uygulandığı tarihlerde Amasya İlindeki bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan çalışanlar, araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile örnekleme seçimi yapılmıştır. Kolayda örnekleme; ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004; Aaker vd., 2007) Araştırma için ulaşılan örneklem sayısı 362 çalışandan oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Araştırmada uygulanan anket, iki bölümden oluşmakta olup. anketin ilk bölümünde sosyo-demografik özelliklerinden oluşan 8 maddelik soru, ikinci bölümünde ise; çalışanların toksik liderlik algılarını tespit etmek için 30 maddelik “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Toksik Liderlik Ölçeği: Araştırmada Schmidt’in (2008) ölçeğinden yararlanarak Çelebi ve diğerleri (2015: 253-255) tarafından geliştirilen “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; 30 ifade ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan; değer bilmezlik boyutunda 11 madde, çıkarıcılık boyutunda 9 madde, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında ise 5’er madde bulunmaktadır (Yalçınsoy ve Işık, 2018: 1019). Ölçekteki ifadeler 5’li likert tipi ölçüm aracı ile derecelendirilmiştir (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum). Çelebi ve diğerleri (2015: 257) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; değer bilmezlik boyutu; 0,93, çıkarıcılık boyutu; 0,95, bencillik boyutu; 0,91, olumsuz ruhsal durum boyutu; 0,87 Cronbach alfa değerlerinde güvenilirlik puanları almıştır. Ölçeğin geneli ise; 0,96 Cronbach alfa değerlerinde güvenilirlik puanına sahiptir. Bu çalışmada ise toksik liderlik boyutlarından değer bilmezlik boyutu; 0,77, çıkarıcılık boyutu; 0,76, bencillik boyutu; 0,72 ve olumsuz ruhsal durum boyutu; 0,77 Cronbach alfa değerlerinde güvenilirlik

katsayıları bulunmuştur. Ölçeğin geneli için ise; 0,84 Cronbach alfa değeri bulunmuştur. Böylelikle toksik liderlik ölçeği ve boyutlarının güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu söylemek mümkündür ($\alpha > 0,70$).

3.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada; Frekans ve Yüzde Analizi, Bağımsız Örneklem T Testi ve ANOVA Testi kullanılarak analizler yapılmıştır.

3.5. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada katılımcıların toksik liderlik algılarının sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı şekilde farklılıklar gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada oluşturulan hipotezler şu şekildedir.

H1-Çalışanların toksik liderlik algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H2-Çalışanların toksik liderlik algılarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H3-Çalışanların toksik liderlik algılarında yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H4-Çalışanların toksik liderlik algılarında aylık gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır

H5-Çalışanların toksik liderlik algılarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

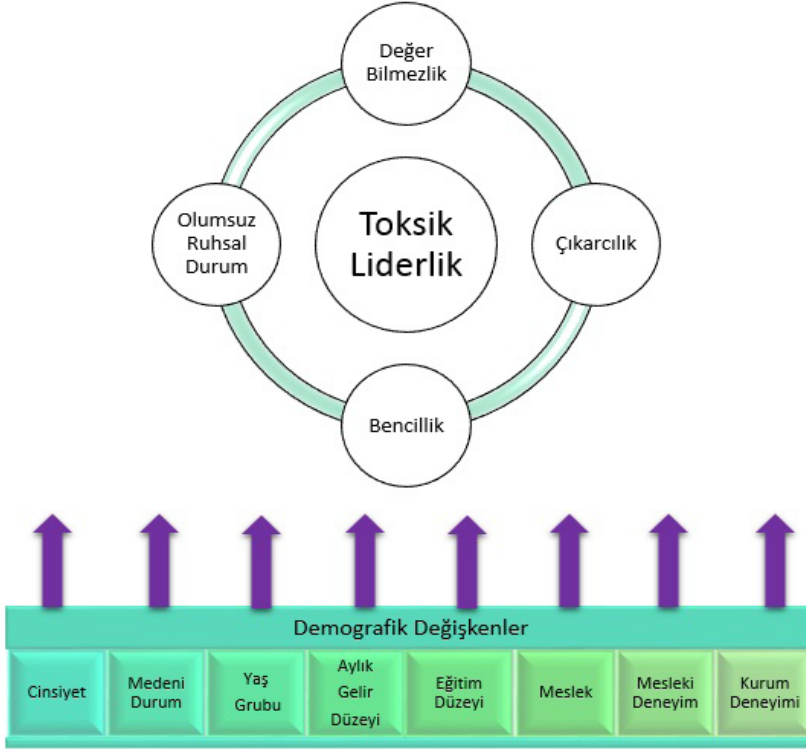
H6-Çalışanların toksik liderlik algılarında meslek değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H7-Çalışanların toksik liderlik algılarında mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

H8-Çalışanların toksik liderlik algılarında kurum deneyimi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

3.6. Araştırma Modeli

Araştırmada kurulan hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli şekil 1'deki gibidir.



Şekil-1: Araştırma Modeli

4. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların sosyo demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde bulgularına, katılımcıların toksik liderlik ve boyutlarına vermiş oldukları yanıtların min-max, ortalama ve standart sapma değerlerine, fark testlerine ve hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, meslek, mesleki deneyim, kurum deneyimi ve medeni durum gibi demografik özellikler yer almaktadır. Katılımcıların bu türden sosyo-demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımlarına ait bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Meslek		
Kadın	182	50,3	Hemşire	174	48,1
Erkek	180	49,7	Sağlık Teknikeri/ Teknisyeni	63	17,4
Yaş Grubu			İdari Personel	45	12,4
21-30 yaş grubu	120	33,1	Teknik Hizmet Personeli	50	13,8
31-40 yaş grubu	173	47,8	Diğer	30	8,3
41 v üzeri yaş grubu	69	19,1	Melekteki Çalışma Süresi		
Eğitim Düzeyi			<6 yıl	89	24,6
Lise	78	21,6	6-10 yıl arası	148	40,9
Önlisans	96	26,5	>10 yıl	125	34,5
Lisans	161	44,4	Kurumdaki Çalışma Süresi		
Lisansüstü	27	7,5	<6 yıl	126	34,8
Aylık Gelir Düzeyi			6-10 yıl arası	157	43,4
<3.001 TL	64	17,7	>10 yıl	79	21,8
3.001-4.500 TL	223	61,6	Medeni Durum		
>4.500 TL	75	20,7	Evli	251	69,3
			Bekar	111	30,7
Toplam	362	100,0	Toplam	362	100,0

Tablo 1'e göre katılımcıların %50,3'ü kadın, %47,8'i 31-40 arası yaş grubunda, %44,4'ü lisans mezunu, %61,6'sı 3.001-4.500 TL aylık gelire sahip, %48,1'i hemşire, %40,9'u 6-10 yıl arasında mesleki deneyime sahip, %43,4'ü 6-10 yıl arası kurum kıdemine sahip ve %69,3'ü evlidir.

4.2. Katılımcıların toksik liderlik ve boyutlarına vermiş oldukları yanıtların min-max, ortalama değerleri ve standart sapmaları

Katılımcıların toksik liderlik ve boyutlarına vermiş oldukları yanıtların en düşük ve en yüksek değerleri, ortalama değerleri ve standart sapmalarına ait bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Toksik liderlik ve boyutlarına vermiş oldukları yanıtların min-max, ortalama değerleri ve standart sapmaları

Toksik Liderlik ve Boyutları	Min-Max	Ortalama	Standart Sapma
Değer Bilmezlik	1,36-3,73	2,28	0,404
Çıkarıcılık	1,22-3,56	2,24	0,443
Bencilik	1,00-4,40	2,26	0,605
Olumsuz Ruhsal Durum	1,00-3,60	2,27	0,540
Toksik Liderlik (Genel)	1,48-3,44	2,26	0,359

Katılımcıların toksik liderliğin genelindeki katılım aralıkları; 1,48-3,44 arasındadır. Katılımcıların toksik liderlik ile ilgili algı ortalamaları yorumlanırken alan yazındaki çalışmalardan yararlanılmış (Esa vd., 2009: 105; Shom vd., 2010: 5; Niqab vd., 2016: 3) ve 1,00-2,33 ortalama değerlerinin “düşük katılım”, 2,34-3,66 ortalama değerlerinin “kısmen katılım”, 3,67 ve üzerindeki ortalama değerlerin ise “yüksek katılım” olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir. Katılımcıların toksik liderliğin genelindeki algı ortalama değeri 2,26 olduğundan katılımcıların toksik liderlik algılarının “düşük düzeyde” olduğunu söylemek mümkündür (1,00-2,33). Bunun yanında toksik liderliğin boyutları açısından bir değerlendirme yapıldığında aynı durumun burada da söz konusu olduğu görülmektedir. Bu örneklem grubunun toksik liderliğin geneli ve boyutları için “düşük düzeyde” bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

4.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Anlamlı Farklılığı Saptamaya Yönelik Analiz Bulguları

Çalışmada kullanılacak analiz türünün seçilebilmesi için öncelikle normallik sınaması yapılmıştır. Yapılan normallik analizi sonucunda dağılımın çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının -2 ile +2 arasında değerler aldığı (çarpıklık: -,141; basıklık: ,144) tespit edilmiştir. İstatistiksel analizlerde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değer aralıklarında olması verilerin normal dağıldığını ifade etmektedir (Yalçın ve Koyuncu, 2014: 90). Bu nedenle sosyo demografik özelliklerin çalışanların toksik liderlik algılarında anlamlı farklılıklara yol açıp açmadığını tespit etmek için parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Analizler için Bağımsız Örneklem T-Testi ve Anova Testi kullanılmıştır.

Tablo 3: Demografik Özelliklere İlişkin Fark Testleri

Demografik Özellikler	Toksik Liderlik Algısı
Cinsiyet	t=-2,559 p=0,01*
Medeni Durum	t=-2,339 p=0,02*
Yaş	F=3,263 p=0,03*
Aylık Gelir Düzeyi	F=9,684 p=0,00**
Eğitim Düzeyi	F=1,984 p=0,13
Meslek	F=2,201 p=0,68
Mesleki Deneyim	F=1,312 p=0,27
Kurumdaki Deneyim	F=1,579 p=0,16

* $p < 0,05$ ve anlamlı farklılık var. ** $p < 0,01$ ve anlamlı farklılık var.

Tablo 3'e göre katılımcıların toksik liderlik algılarında; eğitim düzeyi, meslek, mesleki deneyim ve kurum deneyimi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve aylık gelir düzeyi gibi sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

4.4. Hipotez Testleri

Katılımcıların toksik liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testi uygulanmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Cinsiyet değişkenine göre toksik liderlik algıları

Cinsiyet	N	Ort.	Ss	Sd	t	p
Kadın	182	2,31	0,36	360	2,559	0,01*
Erkek	180	2,21	0,34			

* $p < 0,05$ ve anlamlı farklılık var.

Tablo 4'e göre; katılımcıların toksik liderlik algılarında cinsiyet değişkeninin anlamlı farklılıklara yol açtığı söylenebilir. Tablo değerlerine bakıldığında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları (2,31>2,21) ve bu durumun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,01$ ve $<0,05$). Bulgulara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların toksik liderlik algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Bağımsız Örneklem T-Testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular ise Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: Medeni durum değişkenine göre toksik liderlik algıları

Medeni Durum	N	Ort.	Ss	Sd	t	p
Evli	251	2,24	0,37	360	2,339	0,02*
Bekar	111	2,33	0,31			

* $p < 0,05$ ve anlamlı farklılık var.

Buna göre medeni durum değişkeni; katılımcıların toksik liderlik algılarında anlamlı farklılıklara yol açmaktadır. Medeni durumu bekar olan çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları ($2,33 > 2,24$) ve bu durumun istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0,02$ ve $< 0,05$). Bulgular neticesinde H2 hipotezinin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların toksik liderlik algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Yaş değişkenine göre toksik liderlik algıları

Yaş Grupları	N	Ort.	Ss	F	p	Fark Çıkan Gruplar	Fark	p
A-21-30	120	2,21	0,34	3,263	0,03*			
B-31-40	173	2,26	0,36					
C-41 ve üzeri	69	2,35	0,37			C-A	0,14	0,03*
Toplam	362	2,26	0,35					

* $p < 0,05$ ve anlamlı farklılık var.

Tablo 6’da yaş gruplarına göre katılımcıların toksik liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan post-hoc analiziyle farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığı incelenmiş ve 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların 21-30 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları görülmüştür ($p = 0,03$ ve $< 0,05$). Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların toksik liderlik algılarının aylık gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Aylık gelir değişkenine göre toksik liderlik algıları

Aylık Gelir	N	Ort.	Ss	F	p	Fark Çıkan Gruplar	Fark	p
A-<3.001 TL	64	2,54	0,42	9,684	0,00**	A-B	0,32	0,00**
						A-C	0,40	0,00**
B-3.001-4.500 TL	223	2,22	0,34					
C->4.500 TL	75	2,14	0,33					
Toplam	362	2,26	0,35					

* $p < 0,05$ ve anlamlı farklılık var. ** $p < 0,01$ ve anlamlı farklılık var.

Tablo 7'ye göre aylık gelir düzeylerine göre katılımcıların toksik liderlik algılarında anlamlı bir farklılıkların olduğu görülmektedir. Yapılan post-hoc analiziyle farklılıkların hangi gruplar arasında ortaya çıktığı incelenmiş ve aylık 3.000.-TL ve altında gelir düzeyine sahip çalışanların aylık 3.001-4.500.-TL ile 4.501.-TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları görülmüştür ($p=0,00$; $p=0,00$ ve $<0,01$). Bu nedenle H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Sağlık çalışanların toksik liderlik algılarında sosyo demografik özelliklerin anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadığını ölçmek amacıyla Amasya İlindeki bir kamu hastanesinde görev yapan 362 katılımcıyla yapılan bu araştırmanın sonucunda; araştırma kapsamında ele alınan cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve aylık gelir düzeyi gibi sosyo demografik değişkenlerin anlamlı farklılıklar oluşturduğu sonucu bulunmuştur. Diğer taraftan eğitim düzeyi, meslek, mesleki deneyim ve kurum deneyimi değişkenlerinin çalışanların toksik liderlik algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada kurulan hipotezlerin genel durumu Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Hipotez	Kabul/Ret Durumu
1 Çalışanların toksik liderlik algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
2 Çalışanların toksik liderlik algılarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
3 Çalışanların toksik liderlik algılarında yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
4 Çalışanların toksik liderlik algılarında aylık gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır	Kabul
5 Çalışanların toksik liderlik algılarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
6 Çalışanların toksik liderlik algılarında meslek değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
7 Çalışanların toksik liderlik algılarında mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Ret
8 Çalışanların toksik liderlik algılarında kurum deneyimi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.	Ret

Böylelikle araştırmada kurulan; H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilirken H5, H6, H7 ve H8 hipotezleri reddedilmiştir.

Sağlık sektöründe toksik liderlik ile ilgili çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Türkiye’de İzgüden ve diğerleri (2016) tarafından Isparta’daki Süleyman Demirel Üniversitesi Hastanesi’nde görev yapan 150 çalışan ile yapılan çalışma sonucunda; hastanedeki toksik liderlik algısının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte; çalışanların toksik liderlik algılarında bazı demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sağlık personelinin teknik personele göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip olduğu, buna karşın çalışanların gelir ve eğitim seviyesi düştükçe toksik liderlik algısının da düştüğü sonuçları bulunmuştur (İzgüden vd., 2016: 274). Yabancı yazında ise Roter (2011) mesleğinde 8 ile 42 yıl arasında iş tecrübesi bulunan ve ABD’nin Chicago bölgesindeki 18 hemşire ile derinlemesine görüşme yaptığı nitel çalışmasında; toksik liderliğin takım çalışmasına engel olduğunu, iletişimi olumsuz etkilediğini, örgüt kültürüne ve doğal olarak örgütün bütününe zarar verdiğini bulmuştur.

Amasya ilindeki bir kamu hastanesinde görev yapan 362 çalışan ile yapılan çalışma sonucunda;

- Çalışanların düşük düzeyde (2,26) toksik liderlik algısına sahip oldukları,
- Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları,
- Bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları,
- 41 ve üzerinde yaşa sahip çalışanların 21-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek düzeyde toksik liderlik algısına sahip oldukları,
- Aylık 3.000.-TL ve altında gelir düzeyine sahip çalışanların, aylık 3.001-4.500.-TL ile 4.501.-TL ve üzerinde gelir düzeyine sahip çalışanlara göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip oldukları sonuçları bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre; örneklem olarak ele alınan hastanede kadın olmak, bekar olmak, 41 ve üzerinde bir yaşa sahip olmak ve son olarak aylık 3.000-TL'nin altında gelire sahip olmak toksik liderlik algısını daha yüksek düzeyde hissetme konusunda belirleyici değişkenlerdendir.

Her ne kadar çalışanlarca düşük düzeyde toksik liderlik algısı görülmüş olsa da bazı sosyo-demografik özelliklerin bu algıda anlamlı farklılıklara yol açtıkları görülmüştür. Kurum yöneticileri özellikle bu açıdan dezavantajlı olan çalışanlara yönelik toksik liderlik algısını düşürücü bir takım önlemler almalıdır. Öncelikle bu grupların niçin diğerlerine göre toksik liderlik algısını daha yüksek düzeyde hissettiklerinin tespiti yapılmalıdır. Bu tespitler yapıldıktan sonra örgütsel ve yönetsel anlamda eksik yapılan veyahut yapılmayan uygulamalara ağırlık verilmelidir. Çalışanların mutlu olmadığı, motive olmuş bir şekilde işlerini yapmadığı iş ortamlarında örgütsel etkililiği yakalamak pek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin öncelikli hedefi; çalışanların iş motivasyonlarını arttıran, onları mesailerinde mutlu kılan, örgütsel aidiyetlerini kuvvetlendiren ve böylelikle örgütsel hedeflere daha kolay ulaşmayı sağlayan iş ortamlarını oluşturmak olmalıdır.

Türkiye sağlık sektöründe toksik liderlik ve onun olası örgütsel etkilerini inceleyen çalışmaların sayısı son derece sınırlı kalmıştır. Gelecekte kamu ve özel sektör sağlık çalışanlarıyla toksik liderlik ve onun örgütsel etkileri üzerine yapılması düşünülen akademik çalışmaların; motivasyon ve liderlik tarzları gibi örgütsel davranış unsurları da dahil edilerek yapılması ilgili alanda akademik yazına, politika belirleyicilere ve uygulayıcılara büyük katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., Kumar, V., ve Day, G. S. (2007). *Marketing Research*, 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers.
- Başar, U., ve Sığırı, Ü. (2016). İşyerinde Liderliğin Karanlık Yüzü, 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 162-171.
- Çelebi, N., Güner, H., ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Demirel, N. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Eğimli, A. T., ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Esa, A. Razzaq, A. R. A., Masek, A., ve Selamat, A. (2009). "The Perception of Students Towards The Community Colleges' Courses That Offered in Malaysia", *Asian Social Science*, 5(7), 98-107.
- Green, J. E. (2014). "Toxic Leadership in Educational Organizations", *Education Leadership Review*, 15(1), ss. 18-33.
- İskit, B. (2019). Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- İslamoğlu, A. H., ve Alnıaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İzgüden, D., Eroymak, S., ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Kelebek, E. F. E., Karasakal, N., ve Karacan, N. (2018). Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar-1, "Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Konusundaki Algıları". Gece Kitaplığı.
- Kılıç, M. (2019). X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi*.
- Kusy, M., ve Holloway, E. (2009). "Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities And Their Systems of Power", John Wiley & Sons, San Francisco, ABD.

- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Niqab, M., Sharma, S., ve Kannan, S. (2016). “School Effectiveness Embedded In Intellectual Capital Development: A Case Study Keberkesanan Sekolah Tersemai Dalam Pembangunan Model Intelektual”. *Pemimpin (The Leader)*, 11(1), 1-10.
- Roter, A.B. (2011). *The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Capella Üniversitesi, ABD.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. Master of Science, University of Maryland, College Park, USA.
- Shom, E. R., Chunuan, S. ve Chuntharapat, S. (2010). “The Relationships Between Perceived Nutritional Status, Perceived Dietary Self-Efficacy And Dietary Behavior Among Bangladeshi Pregnant Women”, 2. nd International Conference on Humanities and Social Sciences, Hat Yai; Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, 1-13.
- Whicker, M. (1996). “Toxic leaders: When Organizations Go Bad”, Quorum Books, Westport, ABD.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic Leadership*. <http://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>. 1-4. Erişim Tarihi: 13.10.2019.
- Yalçın, İ., ve Koyuncu, S. C. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 86-94.
- Yalçınsoy, A., ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.