

**YIKICI LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖZ-YETERLİLİK ALGISI VE
ÜRETİM KARŞITI DAVRANIŞ GELİŞTİRME EĞİLİMLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

MURAT AYDINAY

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME
ANABİLİM DALI**

**MERSİN
TEMMUZ - 2019**

**YIKICI LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN ÖZ-YETERLİLİK ALGISI VE
ÜRETİM KARŞITI DAVRANIŞ GELİŞTİRME EĞİLİMLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

MURAT AYDINAY

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

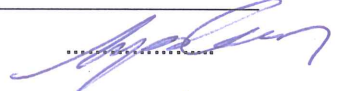

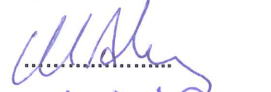
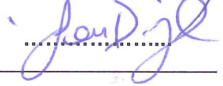

**İŞLETME
ANABİLİM DALI**

**Danışman
Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI**

**MERSİN
TEMMUZ - 2019**

ONAY

Murat AYDINAY tarafından Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI danışmanlığında hazırlanan “Yıkıcı Liderliğin Çalışanların Öz-yeterlilik Algısı ve Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme Eğilimleri Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI	
Üye	Doç. Dr. Oya KORKMAZ	
Üye	Doç. Dr. Dilek ATÇI	
Üye	Doç. Dr. Mert AKTAŞ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Burcu Şefika DOĞRUL	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.07.2019 tarih ve 2019/30 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü



Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

11 Temmuz 2019 / 11 July 2019

İmza / Signature



Murat AYDINAY

ÖZET

Çalışmanın temel sorunu, yıkıcı liderlik değişkeninin çalışan perspektifinden incelenmesidir. Böylece elde edilecek sonuçların yöneticiler, çalışanlar ve genel olarak örgütlerin bütünü için fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda tezde, yıkıcı liderliğin, çalışanların öz-yeterlilik algısını ve üretim karşıtı davranış geliştirmeye eğilimini nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada nicel verilerin nitel verilerle desteklenmesi esasına dayanan ve bu sayede veri çeşitliliği sağlayan karma yöntem tercih edilmiştir. Tercih edilen yöntem doğrultusunda nicel verileri elde etmek üzere Mersin ilinde faaliyet gösteren 486 hizmet sektörü çalışanına “Genel Öz-yeterlilik Ölçeği, Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği” uygulanmıştır. Bu ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yıkıcı liderliğin öz-yeterlilik algısı ve üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerindeki etkisi ile öz-yeterlilik algısının üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerinde etkisini test etmek üzere 3 temel hipotez ve 17 alt hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin testi için basit doğrusal ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; yıkıcı liderlik ile öz-yeterlilik algısı çalışanların üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerinde etkili olmuşken, yıkıcı liderliğin öz-yeterlilik algısı üzerinde herhangi bir etkisine ulaşılmamıştır. Öte yandan yıkıcı liderliğin, örgüt odaklı üretim karşıtı davranışları, kişi odaklı üretim karşıtı davranışlardan daha fazla etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada aynı anket formunda veri çeşitliliğini sağlamak üzere 4 açık uçlu soruya yer verilmiştir. Bu sorular test edilen hipotezleri desteklemek üzere sorulmuş ve temelde olumsuz liderlerin ne tür davranışlara sahip olduğu, bu davranışları neden geliştirdikleri, bu davranışların çalışanları nasıl etkilediği ve çalışanların bu davranışlara karşı ne tür tepkiler verdiğini, çalışanlar penceresinden değerlendirmek amaçlanmıştır. Yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş ve kelime tekrar sayısından frekans dağılımları elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yıkıcı liderlik, öz-yeterlilik, üretim karşıtı davranışlar, olumsuz liderlik, hizmet sektörü.

Danışman: Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI, İşletme Anabilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin.

ABSTRACT

The main problem of the study is to examine the destructive leadership variable from the employees' perspective. By this examining, it is predicted that the results will be beneficial for managers, employees and the whole organizations. In this context, it is aimed to show how destructive leadership affects the employees' self-efficacy perception and tendency to develop counterproductive work behavior. In this study, mixed method which is based on supporting the quantitative data with qualitative data and thus providing data diversity was preferred. In order to obtain quantitative data, "General Self-efficacy Scale, Destructive Leadership Scale, and Counterproductive Work Behavior Scale" were implemented to 486 service sector employees how work in Mersin province. Validity and reliability analyzes were performed for these scales. 3 main hypothesis and 17 sub-hypothesis were developed. By first and second hypothesis the effect of destructive leadership on self-efficacy perception and tendency to develop counterproductive work behavior was measured. The effect of self-efficacy perception on the tendency to develop counterproductive work behavior was measured by third hypothesis. Simple linear and multiple regression analyzes were used to test these hypotheses. As a result of these analysis, while self-efficacy perception and destructive leadership has an impact on employees' tendency to develop counterproductive work behavior; there is no effect of destructive leadership on self-efficacy perception. On the other hand, destructive leadership has shown more impact on organization-focused CWB than person-focused CWB. In the research, 4 open-ended questions were included in the same questionnaire to provide data diversity. These questions were asked to support the hypotheses and it was aimed to evaluate "what kind of negative behaviors leaders have, the reason why they develop them, how those behaviors affect the employees and how the employees respond to these behaviors". Content analysis was preferred to analyze the responses of participants and frequency distributions were obtained from the word repeat number. It was determined that there is similarity between the obtained results, hypothesis results and related literature.

Keywords: Destructive leadership, self-efficacy, anti-production behavior, negative leadership, service sector.

Advisor: Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI, Department of Business, University of Mersin, Mersin.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimine başlayabilme ümidinin, doktor olabilme sevinciyle birleştiği bu güzel son'a gelirken öncelikle tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen "Canım Aileme" çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız...

Araştırmaya yön veren problemin, hayatımın asli sorunu haline dönüştüğü bir dönemde bana yol göstererek samimiyetini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; bilgisini, deneyimini ve en önemlisi de ümidini her zaman paylaşan Sayın Hocam Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI'ya sonsuz sabrı için çok teşekkür ederim. Sizden öğrendiklerim sayesinde her zaman kendime ve çevreme daha fazla fayda sağlayabileceğim...

Tez izleme süresince sundukları destek ve katkılardan dolayı Sayın Doç. Dr. Oya KORKMAZ'a, Doç. Dr. Dilek ATÇI'ya ve maalesef aramızdan çok erken ayrılan Doktor Öğretim Üyesi Beril DÖNMEZ'e çok teşekkür ederim.

Tez savunmasında değerli vakitlerini ayırdıkları ve sundukları katkılar için Sayın Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a ve Doktor Öğretim Üyesi Burcu Şefika DOĞRUL'a teşekkür ederim.

Araştırmama başladığım ilk günden, son güne kadar her konuda destek veren ve değerli bilgisini hiçbir zaman sakınmayan Sayın Prof. Dr. Celil ÇAKICI'ya, Genel Müdürüm Ahmet KAYRAK'a ve desteğini esirgemeyen bütün arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Daha yaşanılır yarınlara katkı sunabilmek ümidiyle...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. İKİNCİ LİDERLİK	5
2.1. Liderlik ve Lider Kavramı	5
2.2. Liderlik Yaklaşımları	7
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	7
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	8
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	9
2.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları	10
2.3. Yıkıcı Liderlik Kavramsal Çerçeve	11
2.3.1. Yıkıcı Liderlik Kavramı	11
2.3.2. Yıkıcı Liderlik Tanımı	16
2.3.3. Yıkıcı Liderlikle İlişkili Kavramlar	17
2.3.4. Yıkıcı Liderlikle Benzer ve Farklı Olan Kavramlar	19
2.3.4.1. İstismarcı Yönetim	19
2.3.4.2. Narsistik Liderlik	20
2.3.4.3. Küçük Tiranlık	20
2.3.4.4. Karanlık Liderlik	21
2.3.4.5. Toksik Liderlik	23
2.3.5. Yıkıcı Liderliğe İlişkin Yaklaşımlar	23
2.3.6. Yıkıcı Liderliğin Ortaya Çıkması	26
2.3.7. Liderliğin Sevilmeyen Yönleri	34
2.3.8. Yıkıcı Liderlik Türleri	35
2.3.9. Liderliğin Olumsuz Yanları İle İlgili Çalışmalar	39
3. ÜRETİM KARŞITI DAVRANIŞLAR	44
3.1. Üretim Karşiti Davranışlar Kavramı	44
3.2. Üretim Karşiti Davranışlarla Benzer ve Farklı Kavramlar	46
3.2.1. Antisosyal Davranışlar	46
3.2.2. İstismar Etme	46
3.2.3. Örgütsel Sapma	47
3.2.4. Misilleme Davranışı (Retaliation)	47
3.2.5. Saldırgan Davranışlar	48
3.2.6. Mobbing/Zorbalık	48
3.3. Üretim Karşiti Davranışları Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar	49
3.4. Üretim Karşiti Davranışlara Yönelik Modeller	50
3.4.1. İş-Stres Modeli	51
3.4.2. Stres Yükleyici-Duygu Modeli	51
3.4.3. Nedensel Akıl Yürütme	53
3.5. Üretim Karşiti Davranışların Boyutları	53
3.5.1. İstismar Etme	54
3.5.2. Sabote Etme	55
3.5.3. Üretimden Sapma	55

3.5.4. Geri Çekilme	56
3.5.5. Çalma/Hırsızlık	56
3.6. Üretim Karşıtı Davranışların Öncülleri	57
3.6.1. Bireysel Öncüller	57
3.6.2. Örgütsel Öncüller	58
3.7. Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar	60
4. ÖZ-YETERLİLİK	68
4.1. Öz-Yeterlilik Kavramı	68
4.2. Öz-Yeterlilik Algısı ve Öz-Yeterlilik Algısının Yansımaları	71
4.3. Öz-Yeterlilik Kavramı İle Benzer ve Farklı Kavramlar	73
4.3.1. Benlik Saygısı	73
4.3.2. Özgüven	74
4.4. Öz-Yeterlilik Türleri	75
4.4.1. Göreve ve Duruma İlişkin Öz-yeterlilik	75
4.4.2. Öznel Yeterlilik	75
4.4.3. Genel Öz-yeterlilik	75
4.5. Öz-Yeterlilik Algısının Kaynakları	76
4.5.1. Deneyimlenen Yaşantılar ve Durumlar	76
4.5.2. Başka Kişilerin Gözlemlenmesine Dayanan Deneyimler	77
4.5.3. Duyuşsal İkna	78
4.5.4. Fiziksel Durumlar ve Duygudurumlar	79
4.6. Öz-Yeterlilik ve Bireysel Özellikler	80
4.7. Öz-Yeterlilik Algısının Etki Ettiği Süreçler	81
4.7.1. Bilişsel Etki	81
4.7.2. Motivasyonel Etki	81
4.7.3. Duygusal/Durumsal Etki	82
4.7.4. Seçime Dayalı Etki	83
4.8. Öz-Yeterliliğin Boyutları	84
4.9. Liderlik/Öz-yeterlilik Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar	84
5. YIKICI LİDERLİK, ÖZ-YETERLİLİK VE ÜRETİM KARŞITI DAVRANIŞ İLİŞKİSİ	87
5.1. Araştırmanın Amacı	87
5.2. Araştırmanın Kapsamı	87
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	88
5.3.1. Yıkıcı Liderlik ve Üretim Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişki	89
5.3.2. Yıkıcı Liderlik ve Öz-yeterlilik Arasındaki İlişki	94
5.3.3. Öz-yeterlilik ve Üretim Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişki	97
5.4. Veri Toplama Araçları	98
5.5. Pilot Uygulama	99
5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	100
5.7. Verilerin Analizi	100
5.7.1. Geçerlilik Analizi	101
5.7.1.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği	102
5.7.1.2. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği	102
5.7.1.3. Yıkıcı Liderlik Ölçeği	104
5.7.2. Güvenirlik Analizi	107
5.7.2.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Güvenirlik Analizi	107
5.7.2.2. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği Güvenirlik Analizi	108
5.7.2.3. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi	109
5.8. Araştırmanın Bulguları	109
5.8.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	110
5.8.2. Nicel Araştırma Bulguları	112
5.8.2.1. Hipotez Testleri	112
5.8.2.1.1. Yıkıcı Liderliğin Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	113
5.8.2.1.2. Yıkıcı Liderliğin Öz-yeterlilik Algısı Üzerindeki Etkisi	116

5.8.2.1.3. Öz-yeterlilik Algısının Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	117
5.8.3. Nitel Araştırma Bulguları	118
5.8.3.1. Mevcut Yöneticinin Sahip Olduğu Olumsuz Davranışlara İlişkin Bulgular	119
5.8.3.2. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranış Sergilemesinin Nedenlerine İlişkin Bulgular	123
5.8.3.3. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	124
5.8.3.4. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarına Verilen Tepkilerin Niteliğine İlişkin Bulgular	126
5.9. Araştırmanın Sınırlılıkları	127
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	129
6.1. Bulguların Değerlendirilmesi ve Ulaşılan Sonuçlar	129
6.2. Öneriler	138
KAYNAKLAR	141
EKLER	160
ÖZGEÇMİŞ	163



TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Liderliğin Olumsuz Yanlarına İlişkin Çalışmalar	40
Tablo 2. Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar	61
Tablo 3. Liderlik/Öz-Yeterlilik İlişkisi İle İlgili Çalışmalar	85
Tablo 4. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	103
Tablo 5. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeğinin Tamamı ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	104
Tablo 6. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	105
Tablo 7. Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin Tamamı ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	106
Tablo 8. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	108
Tablo 9. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	108
Tablo 10. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	109
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	110
Tablo 12. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları	110
Tablo 13. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	110
Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	111
Tablo 15. Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımları	111
Tablo 16. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımları	112
Tablo 17. Katılımcıların Toplam Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları	112
Tablo 18. Yıkıcı Liderliğin Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	114
Tablo 19. Yıkıcı Liderlik Boyutlarının Örgüt Odaklı Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme Üzerindeki Etkisi	115
Tablo 20. Yıkıcı Liderlik Boyutlarının Kişi Odaklı Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme Üzerindeki Etkisi	116
Tablo 21. Yıkıcı Liderliğin Öz-yeterlilik Algısı Üzerindeki Etkisi	117
Tablo 22. Öz-yeterlilik Algısının Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	117
Tablo 23. Öz-yeterlilik Algısının Örgüt Odaklı Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	118
Tablo 24. Öz-yeterlilik Algısının Kişi Odaklı Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi	118
Tablo 25. Mevcut Yöneticinin Sahip Olduğu Olumsuz Davranışlar (Yıkıcı Liderlik)	120
Tablo 26. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranış Sergilemesinin Nedenlerinin Dağılımı	123
Tablo 27. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin Dağılımı	125
Tablo 28. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarına Verilen Tepkilerin Dağılımı	126

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Yıkıcı Liderliğin Tanımlayıcı Karakteristiklerinin Bir Temsili	15
Şekil 2. Yıkıcı Liderlikle İlgili Olan Kavramlar	18
Şekil 3. Toksik Üçgeni	29
Şekil 4. Yıkıcı Liderlik Modeli	31
Şekil 5. Yıkıcı Liderlik Davranışı Modeli	36
Şekil 6. Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik Modeli	37
Şekil 7. Stres Faktörü – Duygu Modeli	52
Şekil 8. Araştırmanın Simgesel Modeli	89



1. GİRİŞ

Yeryüzündeki tüm canlıların yaşamsal döngüsünü devam ettirmesi, ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etmesine bağlı şekillenmektedir. Bu bağlamda Maslow'un da belirttiği üzere temel ihtiyaçlar, güvenlik, sevgi, saygı, takdir görme ve kendini gerçekleştirme gibi kaynakların temin edilebileceği yerlerden biri ise örgütsel yapılardır. Bu yapılar içinde hissedarlar, yöneticiler/liderler ve çalışanlar belli amaçları gerçekleştirmek üzere konumlandırılmakta ve bu aktörlerin rolleri çerçevesinde örgütsel yapılar yaşamlarını sürdürmektedir. Adı geçen aktörler arasında amaç birliği olduğu kadar, çıkar çatışmalarının yaşanması da muhtemel görülmektedir. Söz konusu birliktelik ve ayrışma sürecinde de birleştirici ve yönlendirici bir aktör olarak liderler ön plana çıkmaktadır. Liderler ise temelde ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda insanları belirli görevlere yönlendirebilme becerisi ve gücü olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1988:141). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütlerin yaşamını devam ettirmesi gibi temel bir amaçtan, edindiği özel amaçlara kadar her noktada yönlendirici bir güç olarak liderlere duyulan ihtiyacın etkisi aşikardır. Bu sebeple liderlerin sahip olduğu özellikler ve bu özellikler dahilinde geliştirdiği tutum ve davranışların etkisini araştırmaya yönelik girişimlerde bulunmak, örgütler için hayati bir öneme karşılık gelmektedir.

Etkin liderlerden; umut aşıl原因an, iyimser olan, risk alabilen, astlarına güven duyan, ortamı iyi analiz edebilen, katı ya da sert denetimden kaçınan, astlarına kendilerini ifade edebildikleri bir ortam yaratan ve onları hedeflere yönlendirebilen özelliklere sahip olması beklenir (Wadsworth, 1999:16-17). Örgütlerin asli kaynağı olan çalışanların sahip olduğu beceri ve yetenekleri ilgili oldukları işe yansıtılmalarında, liderler yönlendirici güce sahip olan ilk kişiler olarak görülebilmektedir. Çünkü bir liderin olumlu liderlik özelliklerine sahip olması halinde çalışanlarını destekleyebileceği ve onların sahip olduğu becerileri, yüksek bir özgüvenle işlerine yansıtmasında etkili olabileceği kabul edilebilecek bir ihtimaldir. Aksi durumda ise çalışanları olumsuzlayan, onlara değer vermeyen, onlarla yeterli iletişim kurmayan ya da sadece iş odaklı olmak gibi liderlik özellikleri yansıtan liderler, çalışanları öz-yeterliliklerini sorgulamaya yönelterek olumsuz etkilenmesine yol açabileceklerdir. Çünkü lider kişilerin çalışanlara yönelik geliştirdiği davranışların, çalışan algısında olumsuzluk olarak adlandırılması ve bu davranışların süreklilik göstermesinin, çalışanların öz-yeterlilik algısına zarar vereceği düşünülmektedir. Sonuç olarak söz konusu zarara yol açan liderler (ister bu davranışlarının farkında olsun ya da olmasınlar), örgütsel amaçların elde edilmesi için gerekli olan işgücü kaynağının işlevsiz kılınmasında başrolü oynamış olacaktlardır. Bolat da (2011:256) yaptığı araştırmada, çalışanların sahip olduğu beceri ve yetenekleri işlerine yansıtması için onların güvenini zedeleyecek her türlü olumsuzluğun ortadan kaldırılmasının gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu pencereden bakıldığında olası olumsuzluklardan biri liderlerin tutum ve

davranışları olabilmekte; bu tutum ve davranışların da çalışanların güvenini ya da kendilerine olan inançlarını olumsuz etkileyeceği ileri sürülebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin/liderlerin geliştirdiği olumsuz davranışların, çalışanlara olan etkisinin araştırılması önem arz etmektedir.

Diğer yandan liderlerin çalışanlara karşı olumsuz davranış geliştirmesinin, çalışanları örgüte ve örgüt içinde yer alan bireylere yönelik olumsuz tepki geliştirmeye sevk edebilecek muhtemel sebepler arasında yer alabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan, yıkıcı liderlik ile üretim karşıtı davranış değişkeni arasındaki ilişkiyi ele almak anlamlı görülmektedir. Üretim karşıtı davranışlar ise bir çalışanın belirli bir sebepten ötürü örgütün geneline ya da örgütte yer alan diğer üyelere yönelik zarar verici davranışlar geliştirmesi (Spector & Fox, 2002:3) şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerin başarısını insan dışında başka faktörlerde aramak zaman kaybıdır. Dolayısıyla, yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde geliştirdiği olumsuz davranışların, çalışanların öz-yeterliliğine etkisi ile onları hangi zarar verici davranışları geliştirmeye yönelttiğini bilimsel bir yaklaşımla açıklamak araştırmaya değer görülmektedir.

Liderlik algısının temelde daha çok olumlu atıf barındırdığı düşüncesiyle, mevcut araştırmalar çoğunlukla liderliğin idealleştirilmiş boyutuna ya da lideri başarılı addeden özelliklerin gün yüzüne çıkarılmasına odaklanmışlardır. Bu araştırmanın özgün yanı, olumsuz ve başarısız liderlere yoğunlaşan çalışma sayısının daha sınırlı kalmış olması ve bu çalışmada olumsuz liderlik türleri içinde geçen yıkıcı liderliğin ele alınmış olmasıdır. Her ne kadar güncel olumsuz liderlik türleri arasında yer alsın da, yıkıcı liderlik kavramına dair yapılan araştırmaların sayısı ve kapsamının sınırlı olduğu bilinmektedir. Başka bir ifadeyle diğer olumsuz liderlik türleriyle karşılaştırıldığında yıkıcı liderlik türü bağlamında ele alınan değişken sayısı ve türü daha sınırlı görülmektedir. Bu sebeple araştırmalarda farklı bağlamlar ışığında yeterince değerlendirilmemiş olması, yıkıcı liderlik kavramının örgütsel yazında eksik kalan bir liderlik türüne işaret ettiği düşünülmektedir. Mevcut çalışmalar ise çoğunlukla "Hangi özelliklerin eksik olması, başarılı olmanın önünde bir engel yaratmaktadır?" tarzı sorular doğrultusunda yürütülen genel çalışmalardan ibaret olmaktadır (Torregiante, 2005:2-3). Belirtildiği üzere ilgili yazında diğer olumsuz liderlik türleri kadar ele alınmamış olsa da, yıkıcı liderlik türünün çalışanlar ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar, bu liderlik türünün araştırmaya değer olduğunu bir daha desteklemektedir. Hatta bu gerekliliği Featherston (2012:5) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da desteklemektedir. Çünkü yazar yıkıcı liderliğin araştırılması gerekliliğinden söz ederek, yıkıcı liderlerle başa çıkma konusunda örgütlerin genel olarak hazırlıksız olduklarını dile getirmiş ve büyük bir eksikliğe dikkat çekmiştir.

Yukarıda da değinildiği üzere yıkıcı liderliğin her ne kadar bazı olumsuz sonuçlar doğurduğu ilgili araştırmalar tarafından desteklense de, henüz araştırmalara konu olmamış birçok olası olumsuz sonucu da mevcuttur. Çünkü alanyazını ışığında ele alındığında yıkıcı liderlik türüne ilişkin yapılan bilimsel araştırmaların oldukça sınırlı olduğu bilinmektedir. Öte yandan mevcut araştırmalar ise sınırlı sayıda değişkenle ilişkilendirildiği için farklı değişkenler ile yıkıcı liderliğin ne tür sonuçlar doğurabildiği etraflıca tartışılmamıştır. Bu bakış açısıyla mevcut çalışmada yıkıcı liderliğin, öz-yeterlilik ve üretim karşıtı davranışlarla hizmet sektörü bağlamında ilişkilendirilmesinin, ilgili alanyazına bir katkı sağlayacağından umut edilmektedir. Ümit edilen bu katkıya ilaveten çalışma sonucunda elde edilen çıktıların yıkıcı liderliğin sonuçlarına dikkat çekeceği ve bu doğrultuda yeni önerilerin geliştirilmesine destek sunacağı da düşünülmektedir. Bu sebeple öncelikle çalışmada “Yıkıcı Liderlik” değişkenine yer verilmesi araştırmanın önemini destekliyorken, bu değişkenle “Öz-yeterlilik Algısı ve Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme” değişkenleri arasındaki ilişkinin mevcut yazında daha önce pek yer almaması ise çalışmanın özgün yapısını oluşturmaktadır.

Anlaşılabacağı üzere bu araştırma üç temel kavram üzerinden yapılandırılmıştır. Bu kavramlardan ilki liderlerin olumsuz yanlarını ele alan, sonuçların ağırlıkla zarar verici olmasına vurgu yapan ve ilgili alan yazınında “Yıkıcı Liderlik” olarak addedilen kavramdır. İlgili alan yazınında olumsuz liderliğe dair birçok kavrama denk gelmek mümkünken (örneğin; istismarcı yönetim, narsistik liderlik, küçük tiranlık, karanlık liderlik ve toksik liderlik) araştırmada yıkıcı yıkıcı liderlik kavramı tercih edilmiştir. Çünkü bu kavramların bir kısmı fiziksel teması tamamen dışlama, liderlerin astlar üzerinde geliştirdikleri olumsuz davranışlar konusunda kendilerini hakça görme ve güçlerini daha çok astlar üzerinde kurdukları baskıdan elde etme, olumsuz lider davranışlarının oluşması için bir uyarıcıya ihtiyaç duyma, bazı kişilik özelliklerine sahip bireyleri tercih ederek onlarda davranış değişikliği yaratma gibi bazı kabullere dayanmakta ve yıkıcı liderlikten farklılık göstermektedir. Seçilen kavram ışığında mevcut araştırma yıkıcı liderlik çerçevesinde şekillenmekte ve yıkıcı liderlik ise temelde bir yöneticinin tekrarlı ve sistematik bir şekilde çalışanlara, örgüte ya da her ikisine yönelik sabotaj edici davranış geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:208). Yıkıcı liderlik kavramıyla ilişkilendirmek üzere bireylerde söz edilen olumsuzluk halinde ortaya çıkabilen, onların kendilerine duydukları inançla ilişkili olan ya da onları belirli davranışlara yöneltebilen iki kavram daha ön plana çıkmaktadır. Bu kavramlardan ilki; bir bireyin yürüttüğü faaliyetler konusundaki başarısına dair öznel algısı olup, o bireyin sahip olduğu beceri ya da yeteneklere duyduğu inançla şekillenen “Öz-yeterlilik” kavramıdır (Bandura, 1994:77). İkinci kavram ise temelde örgütlere ya da bu örgütlerde faaliyet gösteren üyelere zarar verme amacı taşıyan ve çalışanlar tarafından geliştirilen “Üretim Karşıtı Davranışlar” kavramıdır (Spector & Fox, 2002:3). Araştırma problemine açıklık getirmek üzere bu değişkenlerin seçilmesi asli bir

amaca dayanmaktadır. Bu amaç ise liderler tarafından geliştirilen, yıkıcı olarak nitelendirilen ya da temelinde olumsuzluk barındıran davranışlara maruz kalınması halinde; bireylerin kendine yönelip öz-yeterliliklerini mi sorgulayacağı, yoksa aksi durumda üretim karşıtı davranış geliştirerek zarara mı yöneleceği sorununa açıklık getirmektir.

Bu amaç doğrultusunda mevcut tez, toplamda 6 ana başlıktan oluşmakta ve birinci başlıkla teze dair bir giriş yapılmaktadır. İkinci başlık yıkıcı liderlikle ilgili olup; “Liderlik ve Lider Kavramı, Liderlik Yaklaşımları, Yıkıcı Liderlik Kavramsal Çerçeve, Yıkıcı Liderlikle Benzer ve Farklı Olan Kavramlar, Yıkıcı Liderliğe İlişkin Yaklaşımlar, Yıkıcı Liderliğin Ortaya Çıkması, Yıkıcı Liderlik Türleri ve Liderliğin Olumsuz Yanları İle İlgili Çalışmalar” gibi alt başlıkları kapsamaktadır.

Üçüncü başlık üretim karşıtı davranışlarla ilgili olup; “Üretim Karşıtı Davranışlar Kavramı, Üretim Karşıtı Davranışlarla Benzer ve Farklı Kavramlar, Üretim Karşıtı Davranışlara Yönelik Yaklaşımlar, Üretim Karşıtı Davranışlara Yönelik Modeller, Üretim Karşıtı Davranışların Boyutları, Üretim Karşıtı Davranışların Öncülleri ve Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar” gibi alt başlıkları kapsamaktadır.

Dördüncü başlıkta öz-yeterlilik kavramı hakkında genel bilgi verilmektedir. Bu kapsamda; “Öz-Yeterlilik Kavramı, Öz-Yeterlilik Algısı ve Öz-Yeterlilik Algısının Yansımaları, Öz-Yeterlilik Kavramı İle Benzer ve Farklı Kavramlar, Öz-Yeterlilik Türleri, Öz-Yeterlilik Algısının Kaynakları, Öz-Yeterlilik ve Bireysel Özellikler, Öz-Yeterlilik Algısının Etki Ettiği Süreçler, Öz-Yeterliliğin Boyutları ve Liderlik/Öz-yeterlilik Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar” gibi alt başlıklara yer verilmektedir.

Beşinci başlık tezin araştırma bölümünü içermekte ve “Araştırmanın Amacı, Araştırmanın Kapsamı, Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri, Veri Toplama Araçları, Pilot Uygulama, Araştırmanın Evreni ve Örneklemi, Verilerin Analizi, Araştırmanın Bulguları ve Araştırmanın Sınırlılıkları” gibi alt başlıkları kapsamaktadır. Bu noktada araştırmanın özgün yanlarından biri de nicel verilerin, nitel verilerle desteklenmesi anlamına gelen karma yöntemin kullanılmış olmasıdır.

Tezin altıncı başlığı sonuç ve önerilerdir. Sonuç kısmında araştırmanın bulguları değerlendirilerek, yorumlanmaya çalışılmıştır. Tez, araştırma sonuçlarından ve yazından yararlanılarak uygulamacılara ve araştırmacılara dönük önerilerle tamamlanmıştır.

2. YIKICI LİDERLİK

Bu bölümde; genel hatlarıyla liderlik kavramı ve yaklaşımları hakkında özet bilgilerle birlikte, çalışmanın değişkenlerinden biri olan yıkıcı liderlik hakkında kapsamlı bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Liderlik ve Lider Kavramı

Toplumsal yaşamda önemli bir paya sahip olan liderlik olgusu, en küçük gruplardan makro düzeydeki insan sayısından oluşan gruplara kadar, her kültür için önem gösteren bir kavram olmuştur. Bu sebeple kuramsal olarak aydınlatılmaya çalışılan liderlik kavramı, antik çağlardan bu yana birçok kültürde yer bulmuş ve farklı disiplinlerce ele alınarak yorumlanmıştır (Salkever, 2009:24).

Dünyadaki globalleşme süreciyle birlikte rekabetin artması, her örgütü sürekliliği sağlama ve amaçlarına ulaşma konusunda daha doğru yönlendirme ve yönetilme gerekliliğine sevk etmiştir. Bu doğrultuda önceleri sadece üst düzey yöneticiler bağlamında düşünülen liderlik, şimdilerde ilk ve orta düzeydeki yöneticilere de indirgenerek etkililik alanı arttırılmıştır (Dubrin, 2005:222). Ayrıca örgütler, kârı maksimize etmek ve bu doğrultuda süreklilik sağlamakla birlikte; çalışanların bağlılığı ve aidiyetlerini sağlamak, motivasyonlarını arttırmak gibi amaçlar edinmeye başladıkları için liderlerden beklenen getirilerin kapsamı da artmıştır. Öte yandan örgütlerin faaliyet gösterdiği toplumların hakim kültür yapısı ve değişen dünya da, örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu için liderlerin birçok alanda donatılmış olması gerekli görülmüştür. Söz edilen durum ve beklenti çerçevesinde lider kişilerin örgüt için önem ve gerekliliği kapsamında bazı tanımlamalar yapılmış ve liderliğin etkililiği açık kılınmaya çalışılmıştır (Sabir, Sohail, & Khan, 2011:146).

1755'te bir İngilizce sözlüğünde önde giden kimse ve Oxford sözlüğüne göre ise insanları yönlendirmek ve onları etkileme sanatı olarak ele alınan (Rost, 1993:38) liderlik kavramına yönelik bilim adamları ve yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu sebeple çalışmanın temel değişkenlerinden birini oluşturan liderliğe dair yapılan çeşitli tanımlara yer vermek yararlı olacaktır. Bu doğrultuda liderlik;

- Bireyleri belirli bir hedefe yöneltme konusunda ikna edebilmektir (Davis, 1988:141).
- Herhangi bir koşulda ya da durumda, belirli bir amaç doğrultusunda iletişim ile yönlendirilen insanlar arasındaki etkileşim sürecine karşılık gelmektedir (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961:24).

- Bazı kişilerin ekonomik, siyasi ya da benzeri güç kaynakları veya bazı değerler aracılığıyla bireysel ya da grupla birlikte belirlenen amaçlara ulaşmak için takipçileri harekete

geçirebilme yetisidir (Burns, 1978:425).

- Belirli bir zaman içinde, belirli bir çevrede ve mevcut koşullar dahilinde, kişilerin ya da grupların amaçlarına ulaşabilmesi için çaba sarf edilmesidir (Cole,1993:52).

- Hem liderin hem de takipçilerin etkileşimleri dahilinde, her iki tarafa gelişme ve devinim kazandırmak için gerekli olan motivasyon ve davranışların kazandırılması sürecidir (Kent, 2005:1010).

- İnsanları belirli bir hedef doğrultusunda hareket geçirmek için nelerin yapılması gerektiği ve bunların nasıl yapılacağı konusunda ortak bir fikir yaratmaktır (Kouzes & Posner, 1995:30).

- Grupça varılan kararlar doğrultusunda erişilmek istenen amaçlara ulaşabilmek için grup üyelerini etkileme, harekete geçirme ve onlara yön verme aşamalarının toplamıdır (Hellriegel & Solum, akt. Canbolat, 2016:16).

- Hedeflerin belirlenmesi, bu hedefler için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, takipçilerin ihtiyaç duyacağı motivasyonun sağlanması, iş birliğine yönelik ilişkilerin sürdürülmesi ve grupla doğrudan ya da dolaylı ilişkili olan kişilerin ikna edilmesi ve etkilenmesi sürecine karşılık gelmektedir (Yukl, akt. Durmuş, 2014:4).

- Lider kişiler ve takipçilerin benimsediği ortak hedeflerle ilişkili olan gerçek çıktılarının toplamıdır (Daft & Lane, 2008:5).

- Bir kişinin diğer kişileri toplulukçu faydalar için kendi kişisel çıkarlarından vazgeçmesi doğrultusunda etkilemesi, motive etmesi ve sonrasında söz konusu amaca göre üstlenmesi gereken görevleri özveriyle yerine getirerek kolektif yapıya katkıda bulunması için yönlendirmesidir (House & Shamir, akt. Durmuş, 2014:2).

- Üstler ve astlar arasındaki en temel iletişim bileşeni olan sosyal etkinin varlığına dair önemli bir işaret olup, bu sosyal etki sayesinde bir kişinin itici güce sahip olması ve motivasyon kaynaklarını doğru kullanmasıdır (Asaari, Dwivedi, Lawton, & Desa, 2016:330).

- Grup üyelerinin duygularını doğru bir şekilde anlama, onlara empatik yaklaşabilme ve bu doğrultuda esas olan insani ilişkileri geliştirebilme yeteneğidir (Maruyama & Inoue, 2016:104).

- Belirli bir grubun ve bu grubun benimsediği ortak amaçların var olmasıyla anlam kazanan etkileme sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

- Geleceğe daha umutlu bakabilmek ve bu sebeple gerekli hallerde risk alabilmek, astlarına karşı güven duygusu geliştirebilmek, faaliyet gösterilen çevreyi ve ortamı iyi analiz edebilmek, amaç ve hedefleri ortaya koyabilmek, katı denetime dayanan yönetimdense astların daha özgür olabilecekleri ortamlar sağlayabilmek ve yönetmekten ziyade yönlendirmekle şekillenen süreçtir (Wadsworth, 1999:16).

Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılacağı gibi liderlik kısaca, insanları belirli bir

amaç doğrultusunda etkileme ve sürüklenme faaliyeti, lider ise etkileme ve sürüklenme yeteneğine sahip olan kişi olarak tanımlanabilir.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Geçmiş dönemlerde liderlik kavramına ilişkin birçok kuramsal ve uygulamalı araştırma yapılmış olup, liderlik kavramı günümüzde hala araştırmalarda yer edinen temel kavramlardan biri olmaya devam etmektedir. Önceleri liderliğin temelde lider kişilerin bireysel özellikleri tarafından şekillendiği düşünülse de, takip eden dönemlerde sadece bireysel özelliklerin liderliği açıklama konusunda yetersiz olduğu kanıksanmıştır. Sonrasında ise liderlerin, liderlik yaptıkları süreçte geliştirdikleri davranışların da etkili olabileceği göz önünde bulundurulmuş ve davranış bağlamında çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Lakin belirli bir süre sonra lider kişilerin bireysel özellikleri ve davranışlarının liderlik sürecini belirli bir noktaya kadar açıklayabileceği ortaya konmuş ve bu sebeple liderlerin faaliyet gösterdiği durumsal koşullara dikkat çekilmiştir (Begeç, 1999:18). Bu bakış açısıyla liderliğe ilişkin yaklaşımlar; “Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ve Yeni Yaklaşımlar” şeklinde 4 grupta sınıflandırılmıştır (Bryman, 1992:1).

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

1800’lerin sonu ve 1940’lı yılların sonuna kadar olan dönemde liderliğe ilişkin yaklaşımların başında gelmektedir. “Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?” merakıyla başlayan araştırma sorusuna verilen “Liderler, lider olarak doğar.” yanıtı, bu yaklaşımı şekillendirmiştir (Nahavandi, 2000:25). Bu yanıt özünde özellikler yaklaşımının temel bakış açısını barındırmış ve bazı kişilerin doğası itibarıyla lider olabileceğini ya da bu lider kişileri başkalarından ayıran özelliklerin ve yeteneklerin belirleyici olduğunu vurgulamıştır (Yukl, 2012; Tunçer, 2012:300; Koçel, 2003:588).

Özellikler yaklaşımı liderliği açıklama konusunda etkili olan özellikleri ortaya koyduğu için birçok destek görmekle birlikte, belirli bakış açılarının eleştirisine de maruz kalmıştır. Örneğin; 1950’li yıllar sonrasında başlayan ve liderliğe ilişkin yapılan araştırmalar etkili olan liderlerin benzer özellik sergilemediğini, hatta grup içinde mevcut liderden daha çok özelliğe sahip olan kişilerin ön plana çıkmadıklarına vurgu yapmıştır. Bu sonuç ise araştırmacıları liderlik sürecinde, lider kişilerin sahip olduğu özellikler dışında başka değişkenlerin de etkili olabileceği fikrine yöneltmiştir (Tabak, 2005:7).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

1950 ile 1970 yılları arasındaki zamanda kabul görmüş ve liderlik sürecinde başarılı olmanın temel unsurunun lider kişilerin özelliklerinden ziyade, liderlik yaptıkları zaman içinde geliştirdikleri davranışlara bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Çetin ve Beceren, 2007:126; Tabak, Sığırı ve Türköz, 2009:304). Bu yaklaşıma göre lider kişilerin davranışları, temel etki sürecini yönlendirmekte ve lider kişilerin diğer insanlarla kurduğu ilişki tarzına göre şekillenmektedir. Bu ilişki türleri ise temelde iş ya da kişiye göre farklılaşarak, davranışsal yaklaşımın bakış açısını oluşturmaktadır (Rost, 1993:24). Liderlik sürecine davranışsal temelden bakan çalışmalar; “Ohio State Araştırmaları, Michigan State Araştırması, Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı, Mc Gregor X ve Y Kuramı, Robert Blake ve Jeane Mouton’un Liderlik Izgarası Yaklaşımı” olup, bu yaklaşımların kısa açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Ohio Devlet Araştırmaları; özellikler yaklaşımının yetersiz olduğu düşüncesiyle bazı araştırmacılar bir araya gelerek lider kişilerin, liderlik yaptıkları zamanda nasıl davrandıklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalar sonrasında liderlik davranışlarının “anlayış gösterme ve yapıyı harekete geçirme” değişkenleri çerçevesinde şekillendiği bulunmuştur (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1995; Mullins, 2010:379; Can, 2005:264).

Michigan State Araştırması; verimlilik, devamsızlık hali, çalışan şikâyetleri ve tatmini ya da güdüleme gibi etkenler bağlamında, grup üyelerinin verimlilik ve tatmin faktörlerine odaklanılarak 2 tür davranış önerilmiştir. Bu davranışlar “işe yönelik davranışlar ve kişiye yönelik davranışlar” şeklindedir (Stoner & Freeman, 1992; Ataman, 2002:461).

Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı; etkin olan örgütleri etkin olmayanlardan ayırmak için hangi yapısal ve davranışsal faktörlerin ön plana çıkacağı ele alınmıştır. Bu çalışma sonucunda 4 liderlik davranışı (Sistem 1-İstismarcı Otokratik, Sistem 2-Yardımsever Otokratik, Sistem 3-Katılımcı, Sistem 4-Demokratik) tanımlanmıştır (Birdal ve Aydemir, 1992:24; Eren, 2001:30-31).

McGregor X ve Y Kuramı; lider davranışlarını belirleyen önemli etkenlerden birinin, lider kişilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları olduğu ileri sürülmüş ve temelde X ile Y bakış açıları olarak iki ayrı davranış grubu önerilmiştir. X bakış açısına sahip olan bireyler daha statik ve tembel olarak görülmekteyken, Y bakış açısına sahip bireyler daha dinamik ve çalışkan olarak addedilmiştir. Ayrıca X bakış açısını doğru bulan liderlerin daha otokratik, Y bakış açısını doğru bulan liderlerin ise daha demokratik ya da katılımcı olduğu düşünülmüştür (Zel, 2001:108; McGregor, 1957; Canbolat, 2016:34).

Robert Blake ve Jeane Mouton’un Liderlik Izgarası Yaklaşımı; üretime ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma şeklinde iki boyuta ayrılmıştır. Üretim yönelimli olmak; ürün geliştirme, politika oluşturma, süreç yönetme ve iyileştirme ya da iş planlama gibi üretim

tabanlı davranışlara vurgu yapmaktadır. Kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutu ise örgüt üyelerine yönelik güven geliştirmek, olumlu çalışma koşulları sağlamak ile adalet algısını destekleyen ücret ve iş koşulları gibi ilişkiyel süreçlere karşılık gelmektedir (Çelik, Akgemci ve Şimşek, 2013:116; Northouse, 2004:38; Koçel, 2003:593).

Yukarıda davranışsal bağlamda ele alınan yaklaşımların ortak noktası; örgüt içinde bireyin önemine vurgu yapmak ve bireylerin örgütler için vazgeçilmezliğini yinelemektir. Bu vurgu sayesinde bireylerin örgüt için önemi artmış ve bir çalışanın ruhsal durumu ön planda tutularak iyi oluş hali ile verimli olması arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımların liderlik sürecini açıklamakta yeterli olmadığı düşüncesiyle, araştırmacılar liderlerin var olduğu durumları temel alan durumsal yaklaşıma odaklanmışlardır. Liderlik sürecinin duruma bağlı olarak değişebileceğine vurgu yapan bu yaklaşım (Zel, 2001:139; Proulx, 2010, akt. Tosun, 2016:13) 1960'lı yılların sonundan 1980'li yıllara kadar geçen zaman içinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre her koşulda, ortamda ve çevrede geçerli olması beklenen bir liderlik tarzından söz edilememektedir. Bu sebeple liderlerin faaliyet gösterdiği ortam koşullarının, yönlendirici bir etki gösterdiği ileri sürülmüştür (Akyüz, 2002:112; Tuna ve Akbaş Tuna, 2006:16; Dilts, 1996:203). Durumsallık yaklaşımı çatısı altında geliştirilen kuramlar; "Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı ile Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı" olup, bunların kısa açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Fiedler'in Durumsallık Kuramı; Fiedler'in (1965) öncülük ettiği kurama göre liderin başarısına etki eden davranışları belirleyebilmek ve bir değerlendirmede bulunabilmek için onların faaliyet gösterdiği ortam ile yönetmekle yükümlü oldukları astların mevcut durumları doğru analiz edilmelidir (Akiş, 2004:28). Bu bağlamda, lider kişilerin etkinliği üzerinde belirleyici olan 3 bileşen önerilmiştir: işin yapısı, kontrol gücü ve lider ile çalışan arasındaki ilişki ortamı (Alganer, 2002:15).

Yol Amaç Kuramı; lider kişilerin astlar üzerinde etkiyi nasıl oluşturduğu, işe dair amaçlara nasıl ulaşılacağı ve bunların nasıl bir algı yaratacağına dair süreçler üzerinde durmuştur (Balekoğlu, 1992:51). Bu süreç dahilinde bireylerin tutum ve davranışlarına etki eden 2 temel bileşenden söz edilmiştir: yürüteceği faaliyetlerin onları bir sonuca götüreceği (ödül) ve elde edilecek sonucun ne derece arzu edildiği inancı (değer) (Koçel, 2003:602).

Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı; 1973 yılında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından geliştirilen bu kuramın temelinde, farklı karar verme durumlarında hangi düzeyde katılımın daha etkili bir sonuç yaratacağıyla ilgili olan liderlik davranışları ve karar

verme yöntemleri yer almıştır. Başka bir ifadeyle bu kuram, örgütsel düzeydeki sorunların nasıl çözüleceğine dair süreci belirlemeye ve farklı durumsal etkenler ile lider kişilerin karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir modelden ibarettir (Baysal ve Tekarslan, 2004:237).

Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı; Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu kurama göre bir liderin lider olarak var olmasına etki eden temel değişken, o liderin takipçilerinin olgunluk düzeyidir. Olgunluk düzeyi ise; takipçilerin başarıma arzusu ile yetki, sorumluluk ve görev üstlenebilme düzeyleri bağlamında belirli ölçütlerle tanımlanabilmektedir (Zel, 2001:124). Bu ölçütler: “Uzmanlık bilgisi, kişilik, deneyim, örgütsel alandaki bağımsızlık düzeyi, yeterli olma düzeyi, lideri algılama tarzı, işe yönelik bilgi, yetki ve liderden beklentiler” şeklindedir (Owens, 1987:151).

Yukarıda yer alan durumsallık yaklaşımına ilişkin kuramlar sonucunda elde edilecek sonucu şu şekilde özetlemek mümkündür: Her durum ve koşul için etkili olabilecek bir liderlik ya da yönetim tarzından söz etmek imkansızdır. Aynı zamanda liderlik yapmak salt kural koymak değil durumlar dahilinde mevcut koşulları idare edebilmektedir. Liderlerin faaliyet gösterdikleri çevrede etkili olabilmeleri için bu durumları iyi gözlemlemeleri ve ilgili durum için doğru olan liderlik tarzını seçmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada da lideri yıkıcı yapan ortamsal koşullar hakkında bir fikir edinme çabası olacaktır.

2.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Örgütsel açıdan başarı sağlamak her yöneticinin ve işletme sahibinin en temel beklentisi ve isteğini oluşturmaktadır. Bu anlamda yönetici ya da liderler tarafından benimsenen ve uygulanan liderlik tarzı, süreçlerin yönetilmesi ve bu amaca ulaşılması için önem arz etmektedir. Çünkü benimsenen liderlik stili; örgütsel amaçlara ulaşmada, mevcut sorunları çözmeye, çalışanların motivasyonunu, tatminini ve bağlılıklarını sağlamada etkili olan temel etkenlerden biridir (Hicks & Gullert, 1981:234). Bu anlamda geleneksel liderlik yaklaşımlarından sonra yeni liderlik yaklaşımı çatısı altında “Karizmatik, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik” türleri ön plana çıkmakta olup, bu yaklaşımların kısa açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Karizmatik Liderlik; Bu liderlik türünün temeli Max Weber'in karizmaya dair yaptığı tanıma dayanmaktadır. Bu tanıma göre karizma; bir bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerden beslenen ve onun ortaya koyduğu sonuçlara dayanan bir güçtür (Özkalp, 2010:326). Karizmatik liderlik ise çoğunlukla kriz ortamlarında etkisini gösteren, kurtarıcı olarak görülen, sıra dışı özelliklere ve daha güçlü kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin sergileyebileceği bir liderlik türüdür. Karizmatik liderlere yön veren ve onların etkililiğini destekleyen özelliklerin “kişilik,

özgüven, yüksek cesaret, hayranlık uyandırma becerisi, ikna etme ve motivasyon sağlama” şeklinde olduğu ileri sürülmüştür (Çelik ve Sünbül, 2008:52; Muchinsky, 2006:434).

Etkileşimci Liderlik; farklı ödüllendirme ve motivasyon kaynakları sağlayarak, takipçilerin kendilerini takip etmesi konusunda yönlendirici güce sahip olan, bu anlamda takipçilerin uyması gereken kuralları ve yöntemleri belirleyerek uyum göstermelerini sağlayan ya da bazı değişimleri gerekli görüp harekete geçmeyi ön planda tutan liderlik türüdür (İşcan, 2006:165). Bu liderlik özelliğine sahip kişiler iyi bir yönetici etkisi yaratarak astların yürüttükleri faaliyetler sonrasında istediklerini alabileceklerine vurgu yapan, ceza-ödül sistemini işleten, çoğu zaman önemli kararlar verme konusunda çekimser kalmayı tercih eden fakat kuralların işletilmesi konusunda hassas olan bireylerdir (Erçetin, 1998:36).

Dönüşümcü Liderlik; geleceğe odaklı, farklılığa önem veren, değişime açık, alışılmışın dışına çıkan ve takipçilerini de bu yönde güdüleyen bir liderlik tarzıdır (Eren, 2013:440). Bu anlamda dönüşümcü liderlik bir bakıma astlarıyla etkin bir iletişim sağlayan, örgüt kültüründe bir değişim yaratabilen, örgütleri değişim ve yeniliği yakalayabilecek bir performansa ulaştırabilen, astlarıyla uzmanlık alanında bilgi paylaşımında bulunan ve devinim yaratabilen bir idare tarzına karşılık gelmektedir (Yılmaz, Çelik ve Ulukapı, 2013:18).

2.3. Yıkıcı Liderlik Kavramsal Çerçeve

Bu başlık çerçevesinde, çalışmanın bağımsız değişkeni olan yıkıcı liderlik hakkında şu alt başlıklar yer almaktadır: *“Liderlik ve Lider Kavramı, Liderlik Yaklaşımları, Yıkıcı Liderlik Kavramsal Çerçeve, Yıkıcı Liderlik Kavramı, Yıkıcı Liderlik Tanımı, Yıkıcı Liderlikle İlişkili Kavramlar, Yıkıcı Liderlikle Benzer ve Farklı Olan Kavramlar, Yıkıcı Liderliğe İlişkin Yaklaşımlar, Yıkıcı Liderliğin Ortaya Çıkması, Liderliğin Sevilmeyen Yönleri, Yıkıcı Liderlik Türleri ve Liderliğin Olumsuz Yanları İle İlgili Çalışmalar”* .

2.3.1. Yıkıcı Liderlik Kavramı

Liderler genel olarak hangi hedeflerin takip edileceği ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ile ilgili kararları veren kişiler olarak bilinmektedir. Bu kararların sonucu bazen olumlu bazen olumsuz sonuçlansa da, liderliğe ya da lider olmaya yönelik algı çoğunlukla liderin iyi bir şeyler yaptığına dair duyulan inançtan beslenmektedir. Söz edilen inanç da birçok insanın sahip olduğu kaniyi desteklemekte ve bu kaniye göre liderlik, temelinde olumlu şeyleri barındıran ve bireylerin başarıya ulaşmasında etkili olan olgulardan biri olarak ele alınmaktadır. Fakat birçok olgu ve olayda olduğu gibi liderlikte de olumlu özellikler dışında, olumsuz özelliklere de denk gelmek mümkündür. Bu bakış açısıyla, örgütsel süreçlerle birlikte toplumsal ya da politik

süreçlere de yön veren liderlerin ilgili gruplara getirdiği olumluluklar dışında, sebep oldukları büyük ölçüdeki zararların mevcudiyeti de tarihsel bilgilerle doğrulanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2011:2).

Sözü geçen olumsuzluk yansıması örgüt bağlamında ele alındığında; alınan kararlara bağlı yürütülen faaliyetler ister olumlu ister olumsuz tamamlansın, liderlerin örgüt içindeki davranış ve tutumları bazen bu sonuçlardan bağımsız olabilmekte yani liderlerin olumsuzluk algılama ve olumsuzluğu yansıtmaya eğilimi baskın bir hal alabilmektedir. Bu perspektifle yıkıcı liderlik süreci bir liderin özel bir çabası olmadan oluşabileceği gibi, bir liderin bazı kararlar sonrasında örgütün iyi olma haline zarar verebilecek bir hedef seçmesine bağlı olarak da meydana gelebilmektedir. Örgütün geneline yansıtılabilen yıkıcı liderlik süreci, aynı zamanda liderlerin takipçilerine zarar verebileceği tutum ve davranışlara da dönüşebilmektedir. Bu hedeflere yöneltilen iki ayrı zarar verme niyeti ya da girişimi farklı zamanlarda gerçekleşebileceği gibi aynı dönem içinde de gerçekleşebilmektedir. Bu durum ise liderlerin bir yöneliminden ziyade, mevcut davranış geliştirme alternatifleri içinde yaptıkları seçimler olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan kavrama ilişkin tanımlamalara bakıldığında; liderlerin bilinçli bir şekilde ve bu niyetin farkına vararak karar verdikleri ve davranış geliştirdiklerinin daha baskın olduğunu söylemek mümkündür. Fakat konuyla ilgili bazı temel bakış açılarından biri olan örtük kişilik literatürü, zarara yol açan niyetin bir şekilde bilinçli farkındalıktan bağımsız gerçekleştiğini savunmaktadır (James & LeBreton, 2010:34; LeBreton, Barksdale, Robin, & James, 2007:2). Bu bakış açısının aksine bir örgüte ya da takipçilerine zarar vermek, bazen bir liderin amacı olabilmekte; o liderin takipçilerini örgütsel malların sabotajına yönlendirmesi gibi girişimlerde bulunması da bu amaca bağlı olarak geliştirilen olası örnek davranışlar arasında yer almaktadır. Bazen de liderlerin meşru hedefler benimsediği fakat bu hedeflere ulaşmak için gerekli görülen faaliyetleri yıkıcı bir şekilde yürüttüğü de belirtilmektedir. Örneğin, çalışanların daha yüksek performans göstermesi için onlara zorbalık yapılması gibi (James & LeBreton, 2010:34).

Yukarıda belirtildiği üzere yıkıcı liderlik davranışının bilinçli ya da bilinçsiz geliştirilmesi durumundan önce, yıkıcı liderliğin olumsuz bir liderlik tarzı olduğuna ve temelde olumsuzluk içerdiğine değinmek daha önemli görülmektedir. Bu sebeple hem liderlik türlerinin tamamı hem de çalışmada yer alan yıkıcı liderlik türü için olumsuzluk algısını besleyen “başarısız lider olma” durumuna yer verilecektir. Bu bakış açısıyla liderliği başarısızlık bağlamında ele alan ilk araştırmacılardan olan Bentz (1967:151), bir lideri başarısız kılan bazı faktörlere değinmektedir. Bu durumu yaptığı çalışma sonucunda bir liderde olması gerekli görülen bazı olumlu özelliklerin eksikliğine ilaveten (inandırıcı olma, sosyal ilişki yeteneği, hırslı olma, enerjik olma, bilişsel beceri, statü ve güç gereksinimi) başarısız liderlerde ortak olduğunu düşündüğü 7 özellekle açıklamaktadır. Bu özellikler:

- Yetki ve sorumlulukların delege edilmesinde yetersiz olmak,
- Önceliklerin tasnif edilmesinde yetersizlik göstermek,
- Meydana gelen olaylarda aktif rol sergileyememek,
- Karar alma sürecini, iyi kararlar alarak sonlandıramamak,
- Öğrenme sürecinde yavaşlık göstermek,
- Astları kendisinden uzaklaştıran ve kendisine yabancılaştıran bir kişilik sergilemek,
- Bir takım oluşturma durumunda etkin olamamak şeklindedir.

McCall ve Lombardo (1983) ise başarısız liderlerde ortak olan bazı özelliklerden söz etmekte ve bu liderlerde ortak olduğunu düşündükleri özellikleri şu şekilde sıralamaktadırlar (akt. Ballı, 2014:130):

- Duyarsız olmak ve zorba tutum sergilemek,
- Mesafeli davranmak için özen göstermek,
- Gereğinden fazla güven ve bencillik temelinde hırslı olmak,
- Sorunlar karşısında yapıcı olamamak,
- Genel perspektiften bakabilen bir yönetim tarzı sergileyememek,
- Nitelikli ast seçiminde yeterli olamamak,
- Vizyonerlikte yeterli olamamak,
- İşverenlerle olan diyaloglarda yetersiz olmak.

Liderlerin başarısızlık karşısındaki tepkilerini ele alan House ve Howell'a göre (1992) liderler başarısız olduklarında; abartılı ve işlevsiz olarak nitelendirilebilecek bir iktidar ihtiyacıyla birlikte narsisizm, makyavelizm ve otoriter kişilik özellikleri sergileyerek başkalarını suçlama eğilimi gösterebilmektedirler (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2010:326).

Belirtildiği üzere yapılan çalışmalar çoğunlukla liderlerin olumlu yönlerine odaklansa da, lider kişilerin çeşitli olumsuzlukları da barındırdığı bazı çalışmalar sayesinde açığa çıkarılmaktadır. Bu anlamda geçmiş dönemlerde olduğu gibi liderliği sadece pozitif açıdan ele alan çalışmaların dışında, liderliğin olumsuzluklarını ön plana çıkarmaya çalışan araştırmaların artış göstermesi, ilgili literatür adına olumlu bir gelişme olarak görülmektedir. Plato, Hobbes ya da Bertrand Russell gibi düşünürler de karanlık yanından kaçınarak liderliği pozitif ve olumlu bakış açıları çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Fakat işletme, siyaset ve din gibi alanlarda yetkinin kötüye kullanımı bağlamında, yıkıcı liderlik kavramı ilgi görmekte ve gün geçtikçe daha fazla sayıda araştırmaya konu olmaktadır (Hogan & Kaiser, 2005; Kellerman, 2004; Yukl, 1999:300).

Liderliğin olumsuz yönlerine yoğunlaşan çeşitli araştırmalar her ne kadar farklı kavramlar çatısı altında yürütülmüş olsa da, temel mantığın liderlik sürecindeki olumsuzluğu açıklamak olduğu aşikârdır. Bu anlamda liderlerin olumsuz yönlerine odaklanan kavramlardan

bazı örnekler vermek yararlı olacaktır. Örneğin; karanlık liderlik (Conger, 1990:44), küçük tiranlık (Ashforth, 1994:755), toksik liderlik (Lipman-Blumen, 2006), istismarcı yönetim (Tepper, 2000:178), narsistik liderlik (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, & Nissinen, 2006:475) ve yıkıcı liderlik (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:208) ile ilgili araştırmalar, liderliğin olumsuz yanını ele alan kavramsal temellere atıfta bulunmaktadır.

Değinen durum çalışmanın değişkenlerinden biri olan yıkıcı liderlik özelinde değerlendirilince, benzer amaçlı yapılan birçok çalışmada yıkıcı liderlik; kişiliğin karanlık yönüyle eşit varsayılmaktadır. Bu gelenek ise savaş sonrası psikoloji ile Adorno ve arkadaşlarının "otoriter kişilik" üzerine yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır. Sonraki dönemi ise Kets de Vries'in (1979) yıkıcı liderliği psikanalitik bir bakış açısıyla incelemesi takip etmektedir. Bu dönemden sonra da liderliğin yıkıcı ya da karanlık yanına ilişkin yapılan çalışmalar süregelmektedir (akt. Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2010:326).

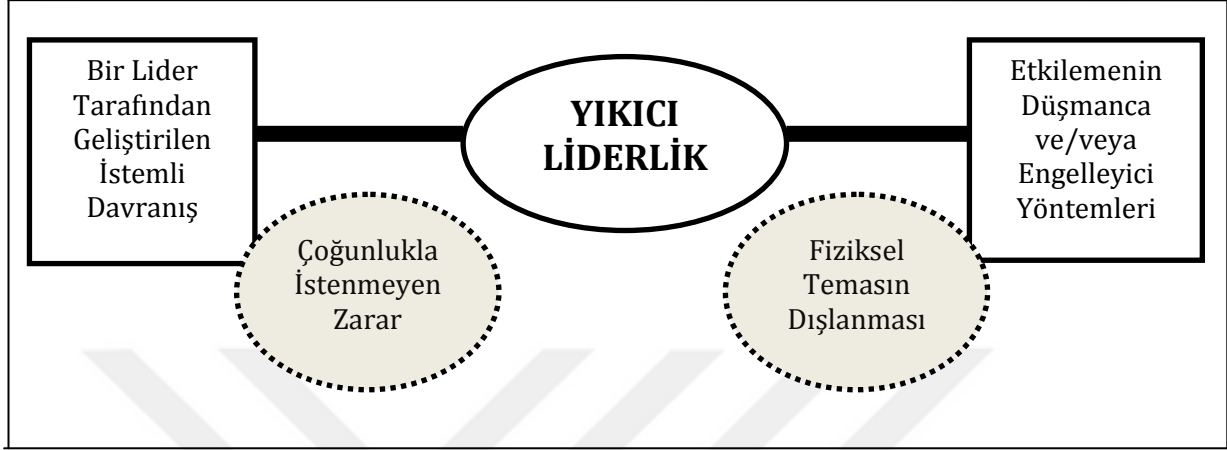
Yapılan çalışmalara rağmen yıkıcı liderlik türüne ilişkin araştırmalar her ne kadar son zamanda yoğunlaşmış olsa da, ilgili alanyazının hala 3 problemle karşı karşıya kaldığı düşünülmektedir (Tepper, 2007):

- a- Kavramın yapısını açık kılan ve benzer kavramlardan farkını ortaya koyabilen genel geçer bir yıkıcı liderlik tanımının eksikliği,
- b- Yıkıcı kavramını tanımlamak için kullanılan birçok yapının mevcut olması (Örneğin; istismarcı yönetim, küçük tiranlık, sahte dönüşümcü liderlik, kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik, stratejik zorbalık ve yönetsel zorbalık),
- c- Yıkıcı liderliğin ne olduğu ya da olmadığına ilişkin paylaşılan bir anlayışa bağlı olarak hemfikir olunan bir teorik çerçevenin eksikliği.

Yıkıcı liderlik alan yazınına ilişkin belirtilen eksikliklere karşın ve liderliği kötü ya da olumsuz liderlik şeklinde ele alan literatüre ilaveten, "yıkıcı liderlik" kavramı için Einarsen, Aasland ve Skogstad'ın (2007:208) yaptıkları tanım, ilk öneri niteliği taşımaktadır. Sözü edilen tanım birçok yıkıcı liderlik çalışmasında esas olarak kabul edilmiş olan ve bu çalışmada da verilen örnek tanımlar arasında yer alarak mevcut önemini koruyan bir ifade olmuştur. Her ne kadar bu tanım birçok çalışmada esas olarak kabul edilmiş olsa da, mevcut çalışmanın kapsamı ve amacını daha çok temsil ettiği için Uymaz (2013) tarafından yapılan tanım tercih edilmiş ve ilerleyen bölümlerde ele alınmıştır.

Krasikova ve arkadaşları da temel bakış açısıyla bir tanım önermekte ve bu tanımı, yıkıcı liderliği örgütün meşru çıkarlarını ihlal edebilen bir tür olarak kavramsallaştıran Einarsen, Aasland ve Skogstad tarafından geliştirilen öneri üzerinden temellendirmektedirler. Bu bağlamda Krasikova, Green ve LeBreton (2013:1309) örgütün meşru çıkarlarının lider-ast etki süreci aracılığıyla ihlal edilmesi gibi davranışların liderlik sürecinde vücut bulduğunu belirtmektedirler.

Kavrama ilişkin tanımlara yer verilmeden önce Cacciatore'nin (2015:17) "Krasikova, Green ve LeBreton (2013) ile Schyns ve Schilling (2013)" tarafından yapılan tanımlardan esinlenerek önerdiği "Yıkıcı Liderliğin Tanımlayıcı Karakteristiklerinin Bir Temsili" şekline yer vermek, sunulacak tanımları daha açık kılacaktır. Söz konusu şekil ve ilgili açıklamalar ise aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Yıkıcı Liderliğin Tanımlayıcı Karakteristiklerinin Bir Temsili

Kaynak: (Cacciatore, 2015:17)

Şekil 1 ışığında yıkıcı liderliğe ilişkin bazı önemli bileşenler ön plana çıkmaktadır. Bu bileşenler: istemli davranış, düşmanca ve/veya engelleyici yöntemler ile fiziksel temasın dışlanması şeklindedir. Bu bakış açısıyla, bir davranışın yıkıcı olabilmesi için ilk olarak liderin söz konusu davranışı iradi bir şekilde geliştirmesi gerekmektedir. İkinci olarak düşmanca ve/veya engelleyici davranışların etkisinin hem aktif yıkıcı davranışları (örneğin; bağırarak) hem de pasif-agresif davranışları (örneğin; görmezden gelmek) içermesi gerekli görülmektedir. Son adımda ise yıkıcı liderliğin kavramsallaştırılmasının, fiziksel olmayan davranışlara doğru daraltılması tercih edilmektedir. Fakat Schyns ve Schilling (2013:142) gibi araştırmacılar ise yıkıcı liderliğin fiziksel temas içerebileceğini ve bir yönetici tarafından ortaya konulan fiziksel şiddet içerikli davranışların, birçok örgütte belirli bir süre zarfında meydana gelebileceğini öne sürmektedir.

Benzer bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde Padilla, Hogan ve Kaiser de (2007:176) yıkıcı liderliğin genel kabul gören bir tanımının olmadığı savını vurgulamakta fakat yıkıcı liderliğin ilgili örgüt ya da bireyleri olumsuz etkileyen bir tür olduğunu yinelemektedirler. Onlara göre "liderin özellikleri, takipçiler ve çevresel koşullar" gibi etmenler, yıkıcı liderliğin tanımlanmasında vurgulanması gereken bileşenler arasında yer almalıdır.

2.3.2. Yıkıcı Liderlik Tanımı

Yukarıda yıkıcı liderlik tarzını daha açık kılmak için liderliğin olumsuz yanına dair verilen açıklamalardan sonra bu adımda yıkıcı liderlik kavramı ile ilgili alan yazınında mevcut olan tanımlara değinilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bu çalışmada ilgili kavramı daha çok temsil edeceğine inanılan tanıma ilk sırada yer verilmekte, sonrasında ise ilave tanımlar gelmektedir. Bu sebeple Uymaz'a göre (2013:39) yıkıcı liderlik:

"Liderin, örgütün ve takipçilerinin haklarına, çıkarlarına, hedeflerine, kaynaklarına ya da işlerine sistematik ve tekrar eden karar ve davranışlarıyla zarar vermesi, olumsuz sonuçlara neden olmasıdır."

Mevcut çalışmaya yön veren asıl yıkıcı liderlik tanımına ilaveten, farklı bakış açılarını sunan ilgili tanımlar ışığında yıkıcı liderlik;

- Çelebi, Güner ve Yıldız'a (2015:251) göre örgütsel amaç, hedef ve motivasyonu tekrarlı bir şekilde ve belirli bir sistematik yapı içinde engellemeye yönelik, örgütün meşru zeminine zarar vermek üzere bilinçli davranış geliştirmeye niyetlenen tepkilerin toplamıdır.

- Krasikova, Green ve LeBreton'a (2013:1310) göre bir liderin örgütüne ve/veya takipçilerine zarar verebilen ya da zarar verme niyeti taşıyan bilinçli bir davranıştır. Bu davranışlar geliştirilirken de farklı yollar izlenmektedir:

- a. İzleyenleri örgütlerin meşru amaçlarına aykırı davranmaya teşvik etmek,
- b. İzleyenlerle birlikte, zarar verici yöntemlerin kullanımını içeren bir liderlik tarzı benimsemek.

- Sezici'ye göre (2015:108) kişinin örgütsel normlara karşı davranış geliştirerek örgütsel varlığı, etkinliği ve örgüt içi ya da örgüt dışı ilişkileri zayıflatma girişimidir.

- Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes'e göre (2007:247) takipçilerin duyu durumlarında tutarsızlıklara ve düşmanca tutumların oluşmasına yol açan davranışlardır.

- Schyns ve Schilling'e göre (2013:141) bir grubun üyelerine ya da bir bireye ait eylemlerin, deneyimlerin veya ilişkilerin uzun bir süre boyunca düşmanca ya da engelleyici olarak addedilen ve yöneticileri tarafından geliştirilen tekrarlı etki altında bırakılmasıdır.

- "Bir lider, müdür ya da yönetici tarafından tekrarlı ve sistematik bir şekilde örgüt amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkililiğini, motivasyonunu, iyi olma halini ya da astların iş tatminini zayıflatarak ya da sabote ederek örgütün meşru çıkarlarını baltalamaya yönelik geliştirilen davranışlardır (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:208)."

Ele alınan son tanım doğrultusunda yıkıcı liderliğin temelde iki hedefe yöneltildiği düşünülmektedir: "Astlar ile örgüte yöneltilen ve doğrudan geliştirilen davranışlar". Öte yandan bu araştırmacıların tanımlarındaki asıl vurgulardan bir diğeri ise yıkıcı davranışların kasıtlı olup olmamasına bakılmaksızın, lider davranışlarının sonuçlarına odaklanmasıdır. Eğer davranış

sistemantik ve tekrarlanan bir davranışsa ve sonuçlar astlar, örgüt ya da her ikisi için de yıkıcı sonuçlar doğuruyorsa, süreç yıkıcı liderlikle ilişkilendirilmektedir (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:208).

Bu çalışma kapsamında gerek esas alınan ve Uymaz (2013) tarafından geliştirilen tanım, gerekse yukarıda sunulan farklı tanımlar incelendiğinde; yıkıcı liderliğin olumsuz sonuç doğurması asıl belirleyici nokta iken, liderlerin bu olumsuzlukları doğuran davranışlara bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde yönelmesi hemfikir olunmayan bir duruma karşılık gelmektedir. Fakat biz kendi yıkıcı liderlik tanımımızı yaparken, şu ana kadar geçen açıklama ve tanımların çoğunun içeriğine yön veren “yıkıcı liderlik davranışlarının sistemantik ve sürekli olması” vurgusunu esas alıp, bu davranışların süreklilik kazanmasını ise büyük bir oranda bilinçli olmayla ilişkilendirdik. Bu sebeple bir liderin astlara yönelik geliştirdiği davranışlarının hissedilen ya da gözlemlenen bir şekilde olumsuz olmasında, lider kişilerin bilinçli davranış geliştirmeyi daha çok tercih ettiklerini düşünerek yaptığımız ve çalışmada temel alınacak olan yıkıcı liderlik tanımı aşağıdaki gibidir.

“Yıkıcı liderlik; bir lider tarafından çoğunlukla bilinçli bir şekilde geliştirilen, örgütün kendisine ya da örgütte yer alan bireylere zarar vererek örgütsel faydaları baltalayan tekrarlı davranışlardır.”

2.3.3. Yıkıcı Liderlikle İlişkili Kavramlar

Yıkıcı liderlik tanımları yapılırken yıkıcı liderlik ile yıkıcı liderlik davranışı arasında küçük bir ayrımın altının çizilmesi, araştırmacılar tarafından önemli görülmektedir. Yıkıcı liderliğin; yıkıcı lider davranışı ya da yönetici davranışlarından farklı olduğunu çünkü yıkıcı liderliğin (lider ya da yönetici) liderlik konumundaki bir kişi tarafından gerçekleştirilen olumsuz davranışların her türüne karşılık gelebileceği belirtilmektedir. Bu anlamda yıkıcı liderliğin temelde 4 kavramla ilişkili olduğu düşünülmekte (Schyns & Schilling, 2013:139) ve bu kavramlar Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Yıkıcı Liderlikle İlgili Olan Kavramlar

Kaynak: (Schyns & Schilling, 2013:139)

a-) Liderlerle İlgili Kavramlar; tanımlanması en kolay olan kategori olarak düşünülmektedir. Burada takipçilerin lidere karşı direnç göstermesine sebep olan (Bligh, Kohles, Pearce, Justin, & Stovall, 2007:528) ve lider kimliği (Ashforth, 1997:134) gibi liderlerle ilişkili olan kavramlar ön plan çıkmaktadır. Ayrıca bu kavramlar temelde, takipçiler tarafından liderlere yönelik geliştirilen tutum ya da davranış anlamında ikili kavramlardır.

b-) İşle İlgili Kavramlar; kavramsallaştırılan temel kategorilerden biri olarak öne çıkan kavramların başında iş tatmini gelmekte ve liderlik sürecinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Tepper, 2000:185).

c-) Örgütle İlgili Kavramlar; örgütsel bağlılık ya da işten ayrılma sıklığı gibi örgütü doğrudan etkileyen kavramları içermektedir. Bu kavramların sadece örgütü etkilemekle kalmaması, aynı zamanda birçok öncülden etkilenmesi (örneğin, örgütten ayrılan bir kişinin aynı zamanda yönetici ya da grubundan da ayrılması) ve bir bütün olarak örgüte karşı tutum geliştirmekle ilişkilendirilmesi önem arz etmektedir.

d-) Takipçilerle İlgili Kavramlar; stres, iyi olma hali ve performans gibi durumlar, bu kavramlar dahilinde özetlenmektedir. Bireysel performans, en kapsamlı ve örgütün kendisi gibi işle ilişkili olan etkin kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu değişkenin bir bütün olarak örgüt performansı ile karıştırılmaması da önemli görülmektedir. Bu bakış açısıyla yıkıcı liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişki, yıkıcı liderliğin performansla ilişkili olduğu bilgisini destekleme eğilimi göstermektedir. Buna paralel olarak kuramsal olarak da yıkıcı liderliğin bireysel performans üzerinde bir etki gösterdiğini varsayabilmek için birçok gerekçe mevcuttur. Bu gerekçelerden ilki; takipçilerin yıkıcı liderlikle karşılaşmaları halinde daha düşük çaba göstermesi durumudur. İkincisi ise yıkıcı liderlik ile motivasyon ve iyi olma hali arasındaki olumsuz ilişkilerin, yıkıcı lideri takip eden kişilerin performansının neden daha düşük olduğunu açıklayabilmesidir (Schyns & Schilling, 2013:142-143).

2.3.4. Yıkıcı Liderlikle Benzer ve Farklı Olan Kavramlar

Bu bölümde yıkıcı liderlik kavramına yakın olan ya da bu kavramla kısmi farklılıklar gösteren “*İstismarcı Yönetim, Narsistik Liderlik, Küçük Tiranlık, Karanlık Liderlik ve Toksik Liderlik*” kavramlarına yer verilecektir. Bu sayede çalışmada neden yıkıcı liderlik kavramının seçildiğine de açıklık getirilmiş olunacaktır.

2.3.4.1. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, bir takipçinin öznel değerlendirmeleri sonucu karar verdiği ve lider ya da yöneticisinin kendisine yönelik geliştirdiğine inandığı sözlü ya da sözlü olmayan düşmanca davranışlardır. İstismarcı yönetim stilinde her ne kadar düşmanca tavırlar belirleyici olsa da, bu davranışlarda fiziksel temasın söz konusu olmaması önemli bir detayı oluşturmaktadır. Bu yönetim tarzına maruz kalma hali ise çoğu zaman ast-üst ilişkisi sonlandırıldığında ya da liderler davranış değişikliğine gittiklerinde ortadan kalkmaktadır (Tepper, 2000:178; Tepper, 2007:265).

Harris, Kacmar ve Zivnuska'ya göre (2007:253) istismarcı yönetimle ilişkilendirilecek davranışların 3 temel özelliği bulunmaktadır. (1) istismarcı yönetim davranışları öznel algıya göre şekillenmekte olup, çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. (2) istismarcı davranışının süreklilik göstermesi gerekli görülmektedir. (3) fiziksel temas içermeyen davranışlardan oluşmalıdır.

Öte yandan istismarcı yönetim pasif ve aktif saldırganlık olmak üzere iki tür davranış tarzını içermektedir. Pasif-saldırganlık; olumsuz ve dolaylı davranışlar olup sözünü tutmamak, özel yaşama müdahale, görmezden gelme ve haksız yere suçlamak gibi davranışlara karşılık gelmektedir. Aktif-saldırganlık ise olumsuz ve doğrudan davranışlar olup alay etme, takipçilerin duygularını küçümseme, düşüncelerini değersizleştirme ve önem vermeme gibi davranışlara vurgu yapmaktadır (Mitchell & Ambrose, 2007).

İstismarcı yönetim davranışı ile yıkıcı liderlik kavramları karşılaştırıldığında temel benzerlik ve farklılıklara ulaşmak mümkündür. İstismarcı yönetim de yıkıcı liderlik gibi birçok olumsuz sonuç doğurmakta ve davranışlar düşmanca addedilmektedir. Öte yandan her ikisinde de algılanan davranışın süreklilik göstermesi önemli görülmekte ve takipçilerin algıları belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Fakat istismarcı yönetimin fiziksel teması kesin bir şekilde içermiyor olması ve liderlik davranışlarının bilinçli ya da niyetli de olabileceğine dair bir durumun varlığının baskın olmaması bir farka vurgu yapmaktadır. İstismarcı yönetim kavramına karşın çalışmada yıkıcı liderliğin seçilmesinin sebebi ise çoğunlukla bu farka dayanmaktadır.

2.3.4.2. Narsistik Liderlik

Narsistik kişilik eğilimi gösteren liderler empati kurma konusunda yetersiz olmalarına karşın, diğer kişilerin kendisine hayranlık duymasını bekleyen ve kendilerini özel niteliklerle donatılmış özel insanlar olarak algılayan kişilerdir (Koroğlu ve Bayraktar, 2007:96). Campbell, Goodie ve Foster (2004:298) narsisizme dair iki temel bileşen tanımlamaktadır: (1) olumlu ve şişirilmiş bir benlik anlayışı, (2) bu olumlu benlik anlayışını sürdürmek ve yükseltmek için bir benlik düzenleme stratejisi.

Liderlik bağlamında Morf ve Rhodewalt (2001:179) narsist liderlerin; hayranlık algısı ve kabul görme davranışı oluşturmaya çalışırken, karşıdaki kişileri küçümseyerek kendilerini yüceltiklerini ve bu doğrultuda samimi olmayan davranışlar geliştirmelerinden ötürü takipçilerle olan ilişkilerini zayıflatıklarını ileri sürmektedir. Ayrıca daha kırılabilir ve depresyon eğilimli olan bu liderler, saygı görmediklerini düşündükleri bireylere yönelik olumsuzluk yansıtabilmekte ve örgütsel düzeyde saldırganlık eğilimi gösterebilmektedirler (Gillaspie, 2009:10). Bu anlamda narsist liderler, benlik saygısı, öfke ile saldırganlığın ve aynı zamanda kendi yeteneklerine güvenmenin yüksek bir düzeyiyle ilişkilendirilebilmektedir (Campbell, et al., 2004:308). Öte yandan narsist liderler başarı odaklı kişilikler olup, başarıdaki katkının büyük oranda kendilerine ait olduklarını düşünmekte ve diğer bireylerin katkılarını ise değersizleştirmektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2011:214).

Narsist liderlik ile yıkıcı liderlik kavramı arasında birçok benzerliğin görüldüğü hatta yıkıcı liderliğin, narsistik kişilik eğilimi göstermeye yakın bireyler tarafından daha çok tercih edilebileceği düşünülmektedir. Bu liderlik tipi ileriki başlıkların bir kısmında da yer bulacağı üzere; yıkıcı liderlerin olumsuz davranış geliştirmelerinde etkili olan karakteristik bir özellik olmaya daha yakındır. Benzer bir ifadeyle daha önceleri olumsuz bir liderlik türünü kendi başına tanımlayabilen narsisizm kavramı, sonralarda olumsuz liderlik türleri bağlamında liderlerin gösterdiği davranışlardan biri gibi ele alınmaya başlanmıştır. Bu sebeple liderlerin belirli bir eğilim göstermesine karşılık gelen narsistik duruş yerine daha kapsayıcı olduğuna inanılan yıkıcı liderliğin çalışmada tercih edilmesinin sebebi, bu kavramın ele alınmak istenen liderlik davranışlarını daha çok temsil edeceğine inanılmasıdır.

2.3.4.3. Küçük Tiranlık

Ashforth'un (1994:755) ileri sürdüğü küçük tiranlık kavramı; sahip oldukları güç ve otoritenin kaynağını, takipçiler üzerinde kurdukları baskı ve sindirmeye beseleyen liderlere vurgu yapmaktadır. Küçük tiranlığın temelde bazı davranışlar tarafından şekillendiği öne sürülmekte ve söz konusu davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır. (1) kendini diğer kişilerden

üstün görme, (2) takipçileri hor görme ve aşağılamak, (3) düşüncesiz tutumlar, (4) başka kişiler üzerinde baskı kurarak kendi fikir ve düşüncelerini kabul ettirmek ve (5) haksız yere cezalandırmalarda bulunmak (Ashforth, 1997:129).

Küçük tiranlık ile yıkıcı liderlik kavramı karşılaştırıldığında temel bir benzerliğe denk gelmektedir. Çünkü küçük tiranlıkta olduğu gibi yıkıcı liderler de baskılama ve sindirmeyi bir politika olarak tercih edebilmekte ve kendisi dışındaki diğer kişileri kolaylıkla değersizleştirebilmektedirler. Yani her ikisinde de takipçiler ezilen ya da baskılanan kesimi oluşturmakta ve baskın bir gücün olumsuz tutumlarına maruz kalmaktadırlar. Fakat küçük tiranlıkta liderlerin gücü ya da astlar üzerinde bu davranışları geliştirmek için kendilerini hakça görmeleri, daha çok astlar üzerinde kurdukları baskıdan gelmekte ve olumsuz davranışlar da çoğunlukla bu baskıdan gelen güce bağlı olarak geliştirilmektedir. Yıkıcı liderlikte ise bir kişinin meşru bir şekilde lider ya da yönetici sıfatına sahip olması kendisine yetki gücü vermekte ve bu güç dahilinde astları üzerinde olumsuz davranış geliştirebilmesi daha olası görülmektedir. Başka bir ifadeyle yıkıcı liderlikte meşru yetkiye sahip olan liderler baskı kurmadan da güce sahip olabilmekte ve bu gücü kendilerince doğru olacak şekilde davranışlarına yansıtabilmektedirler. Bu noktada ise liderlerin davranışlarının olumlu ya da olumsuz olması ise çalışanların algısına göre farklılaşmaktadır.

2.3.4.4. Karanlık Liderlik

Karanlık liderlik, temel olarak bireyleri başarısız sonuçlara götüren veya başarılı olma ihtimallerini düşüren güdüler, dürtüler, baskılar ve işlevsel bozukluklar olarak görülmektedir (McIntosh & Rima, 1997:28). Daha açık bir şekilde liderlerin kişiliğindeki karanlık özelliklerin stres tarafından uyarılması ve zor ya da daha belirsiz durumlar karşısında bilinç dışı davranışlara dönüşmesi sonucu örgütler ya da takipçiler üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasıdır (Hogan & Hogan, 2001:40).

Karanlık liderliği betimleyecek durumların ortaya çıkmasında birey ve toplum bağlamında birçok etken (kişilik, toplumun liderden beklediği başarı v.b.) yer alırken, söz konusu sonuçların görülmesinde bazı örgütsel bileşenler de etki göstermektedir. Genel olarak örgütsel temelden kaynaklanan ve bu liderlik tarzının oluşmasında etkili olan örgütsel bileşenler şu şekilde sıralanabilmektedir: (1) İzleyenler/astlar, (2) işverenler, (3) toplumsal ve örgütsel normların kabul edilmemesi, (4) örgütsel işleyiş süreçleri (Ballı, 2014:147).

McIntosh ve Rima da (1997:120) karanlık liderliğe dair bazı türler önermektedirler. Bu türler: narsist liderler, paranoyak liderler, duygusal-bağımlı liderler, zorlayıcı liderler ve pasif-saldırgan liderler şeklindedir. Narsist liderler; her zaman kendi benliklerini ön planda tuttıkları için diğer kişilere yönelik olumsuz davranışlar geliştirmektedirler. Paranoyak Liderler; örgüt

üyelerini güvenilirmez, yalancı ya da hilebaz olarak addettikleri ve onları korunulması gereken kiskanç kişiler olarak gördüğü için saldırgan davranışlar geliştirmektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2011:172). Duygusal Bağımlı Liderler; çoğunlukla duygu ve düşüncelerini yansıtmakta güçlük çekmekte, ayrıca başkalarının beklentilerine paralel davranış ve izlenim geliştirmeyi tercih ederek kendilerini cazip kılmayı tercih etmektedirler (Gillaspie, 2009:12). Öte yandan bilgi paylaşımına kapalı olup, bilgiler ve genel çevre üzerinde bir kontrol kurma yönünde çaba gösterdikleri için olumsuz davranışlar geliştirmektedirler (Larsen & Goodsen, 2003:10). Zorlayıcı Liderler; ısrarcı, obsesif, kararsız ve katı özellik sergilemekte ve iş ya da durumdan ziyade ayrıntılara odaklanmaktadır (McIntosh & Rima, 1997:106; Sperry, 2003:172). Ayrıca gereğinden fazla tedbirkar, gücü seven, otoriteryen ve bürokratik yapıları tercih eden kişilerdir. Yetki devrini uygun görmeyen, astlarla iletişimden kaçınan, danışmanlık yapmayan ve net kurallar koyup sadece uymalarını bekleyen, sabit fikirli ve kontrolü seven liderlik özelliklerine sahip oldukları için de olumsuz davranış geliştirmektedirler (Kesken, 2011: 3509; McIntosh & Rima, 1997:106). Pasif-Saldırgan Lider; bu liderler örtük engelleme, inatçı olma, erteleme davranışı gösterme, etkisiz olma, şikayetlenme, yüksek öfke düzeyi gösterme, pragmatist, manipülatif, manik depresif ve başkaları tarafından değişken olarak addedilen nitelikler sergilemektedirler (Gillaspie, 2009:3). Bazen işi bilinçli yavaşlatmakta ve sebeplerini başkalarına atfederek başarısızlığın sebeplerini onlarda arama gibi tutumlar geliştirdikleri için olumsuz davranmaktadırlar (McIllduff & Coghlan, 2000:717).

Karanlık liderlik ile yıkıcı liderlik kavramı arasında bir karşılaştırma yapıldığında; olumsuz davranışların geliştirilmesine yol açan koşul ve karakteristik özelliklerin ve takipçiler üzerinde oluşturulan olumsuzlukların çoğunlukla benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Her iki liderlik türünde de lider kişiler öncelikli olmak ya da ben vurgusunu yapmak üzere olumsuz davranış geliştirmeyi tercih etseler de temel bir farktan da söz edilebilmektedir. Bu farka göre karanlık liderliğin ortaya çıkmasında lider kişilerin maruz kaldığı kriz gibi koşul ya da uyarıcılar tetikleyici bir etki yaratmakta ve onların olumsuz davranış geliştirmelerine sebep olmaktadır. Yıkıcı liderlikte ise liderlerin dış uyarıcıya ihtiyaç duyması bir gereklilik arz etmemekte ve geliştirdikleri olumsuz davranışların sebebi bu uyarıcılardan bağımsız olan niyetleri de taşıyabilmektedir. Bu sebeple ortamsal koşullar olumsuz anlamda uyarıcı bir etki göstermese bile, liderler olumsuz tutum ve davranışlar geliştirebilmektedirler. Hatta bu liderlikte davranış belirli bir zamanda oluşmasa dahi, önceki deneyimlere bağlı zihinde yer edinen olumsuz algılar sonucunda, o liderin çalışanlarla aynı saatte örgütte olması bile rahatsızlık sebebi olarak görülebilmektedir.

2.3.4.5. Toksik Liderlik

Bir örgütte çalışanlar ve örgütün geneli için olumsuz sonuçların doğmasına yol açan ve performans, motivasyon, verimlilik ile stres gibi faktörler üstünde olumsuz etkiler yaratan liderlik türüdür. Schmidt'e (2008:3-6) göre toksik liderlik kapsamında 5 boyuttan söz etmek mümkündür. Bu boyutlar: istismarcı davranış, otoriter liderlik, narsist davranış, kendini gösterme ve öngörülemez davranışlar şeklindedir.

Wilson-Starks (2003:3) ise toksik liderliğin 3 temel özelliğinden söz etmektedir. Bu özellikler ise; (1) üst düzey kontrol sayesinde emirlerine uyacak ve yaratıcı yönlerini bir kenara koyacak takipçileri tercih etmek. (2) iletişim konusunda zayıf olmak, bireyleri birbirinden soyutlamak, bilgiyi kontrol altında tutmak istemek ve güvensiz bir örgüt iklimi yaratmak. (3) örgütsel etkinliğin bir parçası olmak isteyen bireylerden ziyade, birbirlerine yabancılaşan birey tiplerinin oluşmasına yol açmak.

Toksik liderlerin faaliyet gösterdikleri alanlardaki takipçilerde yüksek iş bırakma oranı, düşük üretkenlik, kişiler arası çatışmalar, yenilikçiden uzak yaklaşımlar, stres, ümitsizlik, desteklenmeme, kabul görmeme, baskılanma, eşitsizlik, tükenmişlik ve saldırganlık gibi sonuçlar gözlemlenmektedir (Wilson-Starks, 2003:2; Reed, 2004:68; Çetinkaya, 2017:29).

Toksik liderlik ile yıkıcı liderlik kavramı karşılaştırıldığında her iki liderlik tarzının birey ve örgüt üzerinde temel olumsuzluklara yol açtıkları söylenebilmektedir. Fakat olası bir farklılığın şu şekilde olabileceği düşünülmektedir. Toksik liderlikte liderler ya bazı kişilik özelliklerine sahip bireyleri tercih etmekte ya da bu özelliklere yaklaşan profiller oluşturmak için değişime daha eğilimli olan kişilerde davranış değişikliği yaratmayı uygun görmektedirler. Benzer bir ifadeyle toksik liderlikte belirli özelliklere sahip çalışanlar hedef olarak seçilmekteyken, yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan hedef kişilerin bazı özelliklere sahip olması konusunda bir varsayımdan söz edilememektedir.

2.3.5. Yıkıcı Liderliğe İlişkin Yaklaşımlar

Conger (1990:44) "Liderliğin Karanlık Yanı" çalışmasında bazı vizyoner liderlerin neden başarısız olduklarını, kişisel ihtiyaçlarını üst düzeyde tutan liderlerin nelere vurgu yaptıklarını ve çevresel gerçeklikleri hesaplarken; liderlerin kendi vizyonlarını takip ettiklerini ve vizyonlarındaki kusurları inkar etmek ve kişisel imajlarını yönetmek için iletişim becerilerini kullandıklarını dile getirmektedir. Lipman-Blumen (2005:44) yıkıcı ve toksik liderleri yüksek düzeyde işlevsiz kabul edilebilecek bazı kişilik özellikleri bağlamında tanımlarken, aynı zamanda zorlu koşullar altında lider arayan takipçileri de suçlu bulmaktadır. Çünkü ona göre bu süreçte hem liderler hem de takipçiler bakış açılarını rasyonalize etmekte ve bu sebeple

karşılıklı olarak yıkıcı liderlik sürecini destekleyip sürdürmektedirler. Benzer şekilde lider ve takipçiler arasındaki bağda, lider ve takipçilerin benlik kavramı arasındaki bir benzerliğin ya da ilişkinin var olması durumu da aynı etkiyi yaratmaktadır. Çünkü bağların güçlü olması halinde, takip edenlerin lideri izleme sürecinde ihtiyaç duyacakları motivasyon da yüksek olmaktadır. Bu döngünün tamamlanması ise liderin vizyonu ile takipçilerin benlik kavramı ve bu kavramın onların benlik saygısı ile öz-yeterliliklerini nasıl arttırdığıyla ilişkilendirilmektedir (Shamir, House, & Arthur, 1993:577; Weierter, 1997:171).

Schyns ve Schilling (2013:138), yıkıcı liderlikle ilgili 200'ün üstünde makaleyi ele alan ve yıkıcı liderlik ile yıkıcı liderliğin sonuçları üzerine 57 araştırmaya dayanan bir meta-analiz çalışması yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda ise yıkıcı liderlik kuramlarının neredeyse tamamının lider davranışlarına odaklandığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda araştırma kapsamında, alandaki bazı boşluklar için özellikle yıkıcı lider davranışlarını nelerin tetiklediğinin incelenmesini bir gereklilik olarak önermişlerdir. Hatta yıkıcı liderlik durumundaki takipçilerle ilişkilendirilebilecek ve yıkıcı liderliği kolaylaştıran koşulları ele alan araştırmaların önemi de ele alınan detaylar arasında yer almıştır.

Krasikova, Green ve LeBreton (2013:1338) da bir liderin yıkıcı tepkiler geliştirmesini amaçlara ulaşmakla ilişkilendirmekte ve onlara göre bir liderin hedeflerine ulaşma riski ne kadar fazlaysa, o liderin yıkıcı tepkiler geliştirme ihtimali de o kadar yüksek olmaktadır. Başka bir ifadeyle, Krasikova (2011:54) yıkıcı liderliği hedef engellemeye bir tepki olarak tanımlayarak belirli amaçlara ulaşamayan liderlerin, bu amaçlara ulaşmak uğruna zarar verici davranışlar geliştirebileceğini ileri sürmektedir. Hatta bir yıkıcı liderin, makyavelciliğin bir yönü olarak manipülatif olmayı ve hedef engelleme için tepkilerini sürdürebileceği tezini savunmaktadır. Bu bakış açısıyla da manipülatif olmakla, bir yıkıcı liderin eylem ve hedeflerini sürdürmesi arasındaki ilişkinin varlığına dikkat çekilmektedir (Darr, 2016:96).

Illies ve Reiter-Palmon (2007:251) bir liderin kendi çıkarları için gösterdiği çaba ile yıkıcı olmaya yönelik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda bireylerin değer sistemlerinin; insanların çözüm yollarını etkilediği, liderlik problemlerini yapılandırdığını ve tanımladığını dile getirmişlerdir. Harvey, Ronald Buckley, Heames, Zinko, Brouer ve Ferris (2007:117) duruma amaçlar bağlamında ele almış ve kendi kişisel amaçlarını örgütsel amaçlardan daha üstün gören liderlerin daha yıkıcı olabileceğini dile getirmişlerdir. Öte yandan yapılan araştırmalardan bazıları da bu durumu desteklemiş ve sanılanın aksine liderlerin her zaman çalışanların iyi olma hallerini arttırmadığını ya da örgüte olumlu değişiklikler kazandırmadığını ileri sürmüşlerdir. Hatta liderleri belirli bir dereceye kadar kişisel yararlarla motive olmayı ön planda tutan kişiler olarak değerlendirmişlerdir (Mumford, Gessner, & Connelly, 1995:529). Buna karşın süreç ve sonuçların kişiye göre algısal fark yaratması gerçeğine odaklanmadan, liderlik tarzı ister yıkıcı olsun ya da olmasın her liderin

mevcut bir takipçi kitlesine ulaştığı bilinmektedir. Çünkü insanların takipçi olmasında etkili olan yani onların ilgili liderin peşinden gitmesine sebep olan motivasyon kaynakları, kendilerince makul gerekçelere dayanmaktadır. Bu anlamda yıkıcı liderliği destekleyen 2 tür takipçi tipinden söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki “Uyum sağlayanlar”, yani liderlerin tatmin edilemez ihtiyaçları uğruna itaatkar davranan ve körü körüne liderlerini takip eden takipçilerdir. İkincisi ise “Göz yumanlar”, yani yıkıcı liderleri kendi teşvik ve yükselmeleri için destekleyen takipçilerdir (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007:183).

Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen ve Einarsen (2010:439) yıkıcı liderliği davranışsal bağlamda ele almakta ve yıkıcı liderliğin barındırdığı bazı davranışlardan söz etmektedirler. Bu davranışlar: (1) Astlarını istismar etme ya da örgütün hedeflerine ulaşmasına karşı çaba sarf etme, hatta yasa dışı davranışlar da dahil olmak üzere örgütün meşru çıkarlarına karşı sistematik bir şekilde davranma. (2) Spontane yanlış davranışlar veya öfke patlaması gibi tekrarlanan yıkıcı davranışlar.

Steele ise (2011:4) yıkıcı süreçte liderlerin hangi yöntemleri araçsallaştırdığına dair bir fikir belirtmekte ve ona göre yıkıcı liderler; etkileme, ikna ve bağlılığı kullanmayı tercih eden yapıcı liderlerin aksine baskınlık, zorlama ve manipülasyonu kullanmayı tercih etmektedirler.

Mumford, Espejo, Hunter, Bedell-Avers, Eubanks ve Connelly (2007:234) liderlerin yıkıcı davranışlarına odaklanarak, yıkıcı liderlerin bilgiyi ve gerçeği çarpıtma konusundaki girişimleri aracılığıyla kategorize edilebileceğini belirtmektedir. Bu kategoriler de kendine hizmet etme değerlendirmelerindeki yanlılığı ve bu liderlerin niyetlerinin (özellikle de olumsuz niyetlerin yansması) genel olarak yıkıcı davranışlarında önemli bir rol oynayabileceğini desteklemektedir.

Husted ise (2008:1) liderliğin karanlık yanının karizmayla, narsistik eğilimlerle, otoriter olmakla, vizyoner olmamakla, tatmin edilemeyen bir oranda güce sahip olma ihtiyacıyla, engelleme ya da başkasını görmezlikten gelmekle, inanç ve değerlerin içselleştirilmesi sürecinde yaşanan yoksunlukla ilişkili görmektedir. Öte yandan yıkıcı liderler karizmatik ve narsistik olup, kişiselleştirilmiş güce ihtiyaç duyan, olumsuzluk yansıtan ve nefret etme ideolojisine yakın olan kişiler olarak betimlenebilmektedir (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007:180).

Karizmatik olmak yıkıcı liderlik için gerekli görülse de tek başına yeterli olan bir bileşen değildir. Yıkıcı liderler karizmanın 3 özelliğine sahiptirler: (1) Vizyon (kişisel gücü arttırma ve dış tehditler oluşturmaya dayalı). (2) Benlik sunumu becerisi (prososyal durumlardan ziyade görüntüleri ile ilişkilidir). (3) Enerji. Narsisizm kişiselleştirilmiş güç ve karizmayla ilişkili olup; baskınlık, kibir, görkemlilik (grandiosity) ve bencilliği kapsamaktadır. Narsist liderler kendi dünyalarında yaşamakta, grubun ihtiyaç ve düşüncelerini görmezlikten gelmekte, gücü kötüye kullanmakta, bunu keyfi bir şekilde eyleme dökülebilmekte ve aynı zamanda gerçeklikten uzak kararlar vermektedirler. Güç için kişiselleştirilmiş ihtiyaç ise bir noktada liderlik konumunun bireysel terfi ve kazanımlar için kullanılmasıyla ilişkili görülmektedir. Bu liderler, kendi

amaçlarını empoze etmek için kontrol ve zorlamayı tercih etmekteyken, karşıt fikirler için de susturmayı uygun bulmaktadırlar. Çoğunlukla dürtüsel davranan, sorumsuz ve cezalandırıcı kişiler olmakta, olumsuz yaşam temaları ise genelde yıkıcı bir dünya imajı içeren travmatik hayat deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Nefret etme ideolojisi; nefret imajını içeren söylem, vizyon ve bir dünya görüşünden beslenmektedir. Fakat bunlar yıkıcı bir lider olmak için yeterli olan karakteristikler değildir. Bazı durumlarda ise potansiyel olarak yıkıcı liderler, güç konumuna ulaşamamakta ve onlar için bu şekilde davranmak üzere “uygun çevre ve duyarlı takipçiler” yeterli olmaktadır (Calheiros, 2013:5).

Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes (2007:247-248), yıkıcı liderliği şekillendiren temel özelliklerden söz etmekte ve bu özellikleri “düşmanlık ve olumsuz duygulanım” olarak belirtmektedirler. Düşmanlık, astlarla liderler arasındaki ilişkiye zarar vermek ya da öfke ve hayal kırıklığının dışa vurulması olarak tanımlanmaktayken; olumsuz duygulanım ise liderlerin kendilerine ve başkalarına yönelik olumsuz eğilimleri olarak görülmektedir. Olumsuzluklara odaklanmak ise temelde onların olumlu yönlerine dayanan potansiyellerini geliştirmelerini engellemektedir. Başka bir ifadeyle her iki özellik bir olumsuzlukla, kişilerarası duyarlılığın eksik olması ve başkalarıyla etkileşim içinde olmanın daha zayıf bir tarzıyla ilişkili görülmektedir.

Sözü edilen yaklaşımlar dâhilinde geliştirilen davranışların yıkıcılığından söz etmek için bu davranışların daha önce de belirtildiği gibi süreklilik göstermesi ve çalışanların algısıyla ortaya çıkması gerekmektedir. Bu sebeple davranışların her çalışan için aynı algıyı yaratmaması, algılanan davranışların kişilik bağlamında farklılaşabileceğine de vurgu yapmaktadır (Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007:253). Ayrıca liderlerin geliştirdiği davranışların yıkıcı olarak adlandırılabilmesi için demografik özellik, kişilik yapısı, ortam ve mevcut çevre faktörleri gibi bazı koşulların varlığı da gerekli olabilmektedir (Tepper, 2000:186). Hatta bazen bir çalışanın herhangi bir liderlik davranışını öznel algısı sonucu olumsuz olarak adlandırması için kendisinin deneyimlemesine bile ihtiyaç duyulmamaktadır. Başka bir arkadaşının maruz kaldığını gözlemlemesi ya da bu tür duyuları edinmesi de etkili olabilmektedir (Harris, Harvey, Harris, & Intindola Cast, 2012:41).

2.3.6. Yıkıcı Liderliğin Ortaya Çıkması

Davranış bilimcilerin vardığı genel bir kaniya göre, insanların kötü davranmasına yol açan temel sebeplerden bir tanesi onların ben merkezli olmasıdır. Yani insanlar kendi gündemleriyle yeterince meşgullerdir ve eylemlerinin diğerlerini nasıl etkilediği konusunda ise ya isteksizdirler ya da müsait değildirler. Ben merkezli olmalarındaki temel etkenlerin ise kendilerine yeterli güven duymamaları ve kibirli olmaları olduğu düşünülmektedir. Başka bir

ifadeyle; güven eksikliği yaşayan ve temelde kendi ruhsal bütünlüğüne öncelik veren insanlar, stabil bir panik yaşama haline ve aynı zamanda gerçek ile hayali olarak algılanan tehditlere duygusal tepki vermeye eğilimlidirler. Bir örnekle ele alınırsa; bir astın hata yapması halinde bu durum lidere kötü bir şekilde yansıyabilmekte ve bu lider de öfke haliyle astına orantısız bir şekilde agresif davranabilmektedir. Ayrıca kötü karar verdiklerini ortaya koyan durumlarla karşı karşıya kaldıklarında da kendileri dışındaki sebeplere odaklanarak diğer kişileri hatalı ya da suçlu olarak addedebilmektedirler. Kibir sahibi olan liderler ise genel olarak özgüvenleri oldukça yüksek olan ve diğer kişileri (özellikle de astları) amaçlarına ulaşmak için gerekli olan araçlar olarak gören kişilerdir. Hatta daha ileriye gidildiğine kibirli liderler, astlarını istismar etme konusunda kendilerini hak sahibi olarak bile görmektedirler çünkü onlara göre astlar, zaten varoluşsal olarak değersiz bireylerdir. Onlar da güvensiz liderler gibi kötü karar verdiklerini ortaya koyan durumlarla karşı karşıya kaldıklarında kaçınmacı davranmakta ve geri beslemeleri görmezden gelerek sadece işe devam etmenin gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar (Hogan, 2012: <http://www.hart.ro/en/resources/news/how-to-define-destructive-leadership/>).

Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer ve Vohs (2001:362) psikolojik bir fenomen olarak kabul gören genel bir yargıdan söz etmekte ve bu yargıya göre bireylerin, pozitif tepkilerden çok negatif tepki vermeye daha fazla eğilim gösterdiğini dile getirmektedirler. Bu sebeple negatif bağlamli bakış açıları, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde daha fazla etki gösterebilmektedir. Bu bakış açısıyla bazı liderler genel yapı itibariyle olumsuzken, bazı liderler ise belirli durumsal faktörler ya da kişilik özelliklerinden dolayı yapıcı olmaktan, yıkıcı olmaya doğru yol alabilmektedirler. Bu geçiş bağlama göre oluşmakta ve bu iki faktör birleşerek durumsal faktörler ile kişilik özelliklerinin toplamı olarak, yıkıcı davranışların oluşmasına yol açmaktadır (Maccoby, 2004:99). Bu yıkıcı davranışlar genel hatlarla ele alındığında söz konusu liderlerin temelde verimlilik (Keelan, 2000, akt. Shaw, Erickson, & Harvey, 2011:575), mali durumlar (Field, 2003:776) çalışan morali (Olafsson & Johannsdottir, 2004:331), iş tatmini gibi işle ilgili kavramlar ve adalet algısı ile işten ayrılma niyeti (Schyns & Schilling, 2013:147) üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu anlamda disfonksiyonel bir liderin takipçisi; sosyal, psikolojik ve psikomatik etkilerden ötürü yakınma göstermektedir. Çünkü bu durumlar onların öz-yeterlilikleri ve iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Einarsen, 1999:16; Einarsen & Raknes, 1997:247). Benzer sonuçlara karanlık liderlik literatüründe de denk gelmek mümkündür. Bu doğrultuda çalışanlar üzerinde oluşan etkiler birçok sosyal ya da psikolojik temele vurgu yapmakta ve çalışanların genel yapısını değiştirmektedir. Bu anlamda karanlık liderliğin olumsuzluklarını algılayan çalışanlar üzerinde stres, kaygı bozukluğu, depresyon, tükenmişlik ya da işe yabancılaşma gibi olumsuzluklar gözlemlenmektedir. Ayrıca liderlerin karanlık yönlerine maruz kalan çalışanlarda işten ayrılma niyeti yüksek olmasına

karşın intikam alma duygusu daha baskın gelmekte ve bu çalışanların algıladıkları sosyal ve örgütsel destek algısı ise minimum düzeyde olmaktadır (Liu, Liao, & Loi, 2012:1205).

Sözü edilen davranışların yıkıcı olması yönünde bir seçim yapan liderlerin bu tercihi neden yaptıklarına dair bazı desen, model ya da önerilere ulaşmak mümkündür. Bu anlamda Padilla, Hogan ve Kaiser (2007:179) bazı davranışları analiz ederek, yıkıcı liderliğin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadırlar. Hatta yıkıcı liderliğe ilaveten, uygun çevre ve duyarlı takipçilerin (toksik üçlüsü) yer aldığı yıkıcı liderlik desenini önererek, ilişkisel süreci daha açık kılmaktadırlar. Bu araştırmacılar temelde 5 yıkıcı liderlik özelliğinden söz etmekte ve bu özellikleri ise şöyle sırlamaktadırlar:

a) Yıkıcı liderlik kısmen ya da tamamen tahrip etmeye yöneliktir.

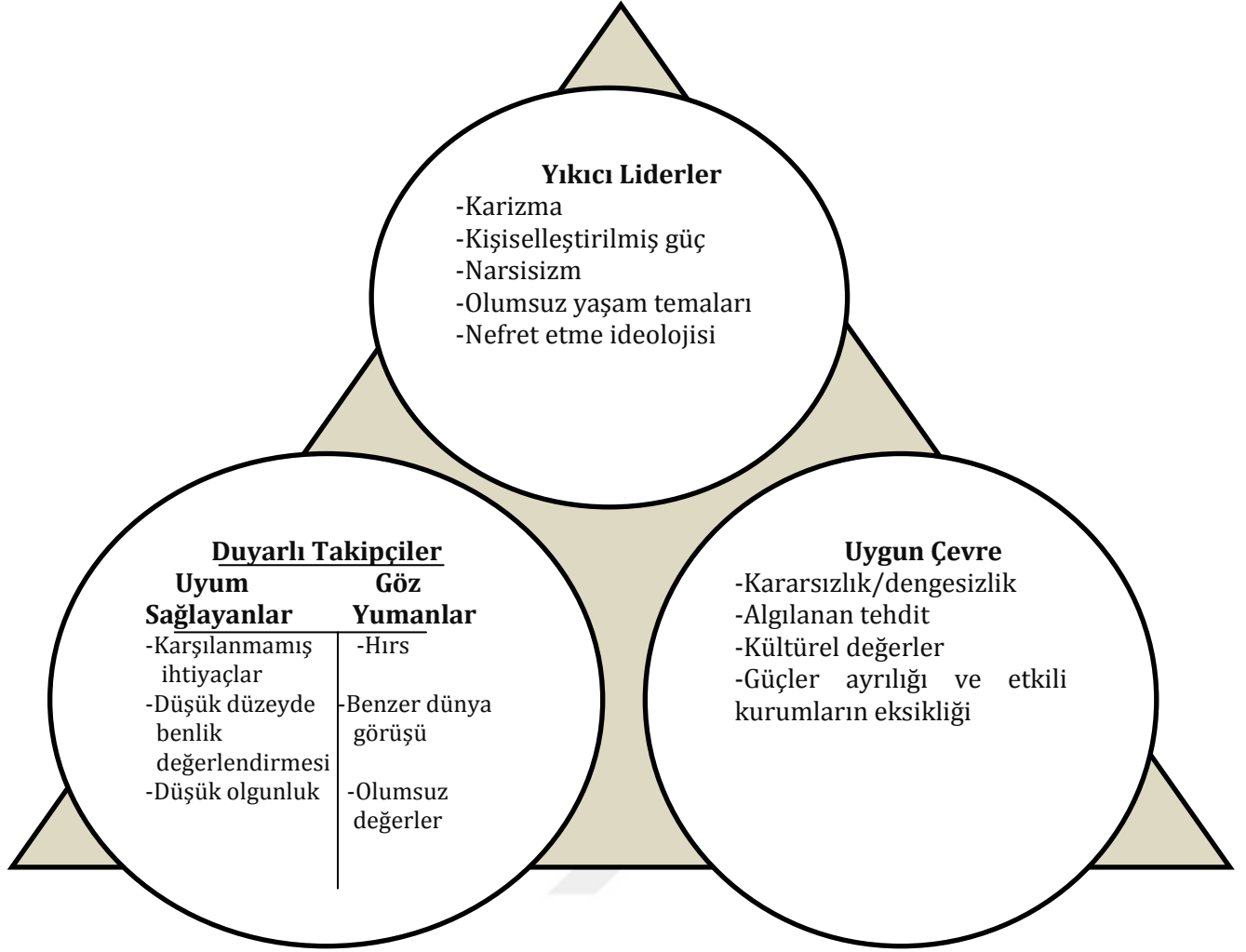
b) Yıkıcı liderlik süreci etkileme, ikna etme ve bağlılıktan ziyade baskı, zorlama ve manipülasyon gibi tutumları içermektedir.

c) Yıkıcı liderlik süreci bencillik yönelimlidir ve bir sosyal grubun ihtiyaçlarından çok bir liderin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır.

d) Yıkıcı liderliğin etkileri, örgütün ana amaçlarından uzaklaşmak ve kurucu kişiler (constituents) için yaşam kalitesinden ödün vermek gibi çıktılara karşılık gelmektedir.

e) Yıkıcı örgütsel çıktılar tamamen yıkıcı liderliğin sonucu değildir, aynı zamanda uygun çevre ve duyarlı takipçilerin de yer aldığı bir sürecin sonucudur.

Belirtildiği gibi etkili olduğu düşünülen yıkıcı liderler, duyarlı takipçiler ve uygun çevre aşağıda Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. Toksik Üçgeni

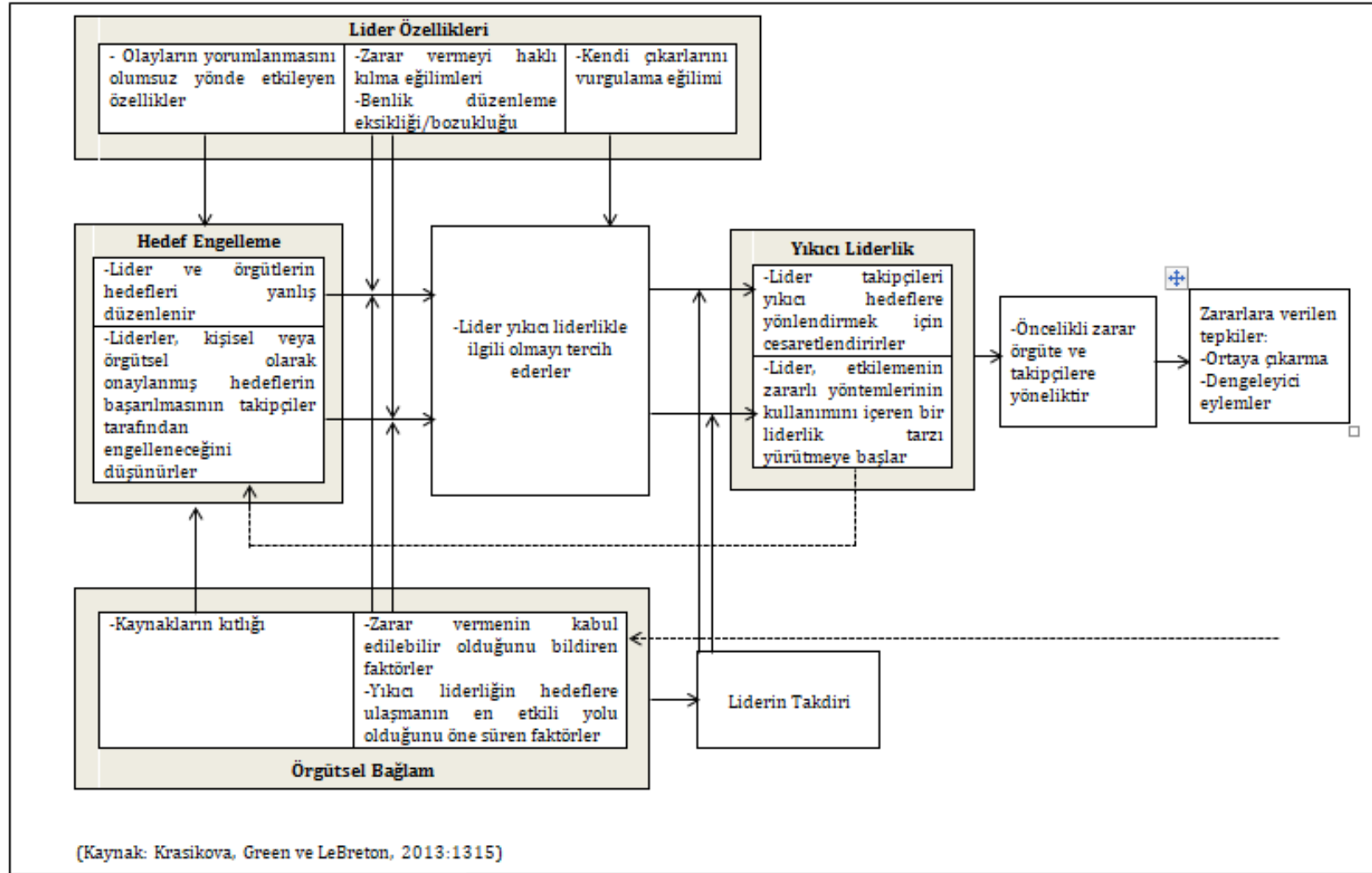
Kaynak: (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007:180)

Yukarıda da değinildiği üzere Padilla, Hogan ve Kaiser (2007:179-183) yıkıcı liderlik, duyarlı takipçiler ve uygun ortam arasındaki ilişkinin önemine istinaden bir açıklama getirmekte ve yıkıcı liderliğin duyarlı takipçiler üzerindeki etkisini açıklamak için de bir sistem tasarımı önermektedirler. Bu sistem ise 3 temel bileşen olan “yıkıcı liderlik, duyarlı takipçiler ve uygun çevreden” oluşmakta ve bu bileşenler arasında bir bağlantının var olduğu kabul edilmektedir. İlk bileşende araştırmacılar, yıkıcılığa yol açabilen “karizma” gibi bazı karakteristikleri ortaya koymaktadır. İkinci bileşen ise bir yıkıcı lider ile takipçiler arasındaki ilişki ve bu ilişkinin her iki taraf üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Sistemin üçüncü bileşeni ise yıkıcı lider davranışlarını etkileyen çevresel faktörleri açıklamaktadır. Ancak bir liderin bu üç özellikten bir kısmına sahip olması o kişinin kesinlikle yıkıcı bir lider olduğunu söylemek için gerekli ve yeterli görülmemektedir. Öte yandan liderlik süreci temelde “lider, takipçiler ve bağlam” faktörlerinden oluşmaktayken; kötü liderlik de sadece liderlerin karakteristiklerinden

değil, aynı zamanda bu 3 faktörün kombinasyonundan meydana gelmektedir. Bu bakış açısıyla birlikte toksik üçgen modeli de uygun çevre, duyarlı takipçiler ve yıkıcı liderlerin eylemlerinin kombinasyonundan kaynaklanan olumsuz etkilerin temsiline atıfta bulunmaktadır.

Krasikova, Green ve LeBreton ise (2013:1315) yıkıcı liderliğe dair bir model önerisinde bulunarak, yıkıcı liderliğin öncüllerini incelemekte ve yıkıcı liderliğe dair bir bakış açısı sunmaktadırlar. Söz konusu model Şekil 4 üzerinde aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir.





Şekil 4. Yıkıcı Liderlik Modeli

Bu model, temelde yıkıcı liderliği kavramsal ve yatkın olma gibi faktörlerin bir ürünü olarak tanımlamaktadır. Yani ilk olarak liderler amaçlarına ulaşırken güçlük yaşadıklarında ya da başkalarına zarar vermeye eğilim gösterdiklerinde yıkıcı liderliğe yaklaşmaktadırlar. İkinci olarak bazı liderler deneyimledikleri durumlar dışında, karakterleri ve eğilimlerinden ötürü kendilerini bu tür durumların içinde bulmaktadırlar. Ayrıca hedef engelleri oluştuğunda bütün liderler tepkilerini yıkıcı liderlik tarzıyla göstermemekte fakat bazı karakteristikler ve bağlamsal faktörler, onların yapıcı alternatiflere kıyasla yıkıcı tepkileri tercih etmesini daha muhtemel hale getirmektedir. Son olarak, bazı durumsal faktörler, liderlerin yıkıcı hedefler koymasını ya da yıkıcı eylemlere yönelmesini belirlemede etkili olmakta, bu seçimler de yıkıcı liderlikle ilişkilendirilmektedir (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013:1316).

Bu bakış açısıyla yapılan çalışmalar doğrultusunda yıkıcı davranış eğilimi gösteren liderleri etkileyen öncü durumun, lider kişinin gücünü kullanma tarzı olduğu ileri sürülmektedir. Gerekçelendirmesinde ise yıkıcılığın temelinde liderin güç kanıtama isteğiyle birlikte, kişilik özelliklerinin (narsist, otoriter, düşük yeterlilik algısı vb) etkili olduğu düşünülmekte, aynı zamanda örgüte ya da gruba dair özellikler de (adalet algısı, mağdur olma durumu, merkezîyetçilik, kontrol mekanizması vb.) bu durumu etkileyebilen nedenler arasında yer almaktadır. Söz edilen durumlar da lider kişilerin güçlerini kullanma stillerini etkilemekte ve dolayısıyla liderlerin davranışlarının yıkıcı bir eğilim göstermesine yol açmaktadır (Mumford, et al., 2007:218).

Goldman'a (2011:239) göre ise yıkıcı liderliğin ortaya çıkışı hiyerarşik bir yapı gibidir ve yukarıdan aşağı doğru yayılma gösterip, örgüt geneline hâkim olmaktadır. Ayrıca yıkıcı liderliğe ilişkin davranışlar liderlerin örgütlerdeki nezaketsizlik, kişilik bozukluğu, davranış bozukluğu, duygu durumlarındaki değişimler, narsistik bakış açısı, örgüt politikaları ve iş koşullarının tutarsızlığından beslenerek ortaya çıkmaktadır. Söz edilen durumlar dışında lider olan kişiler yetersizlik algısı, kişilik özellikleri, adalet algısı, bireysel tehdit algısı, ekonomik durum gibi nedenlerden ötürü de yıkıcı davranışlara yönelim gösterebilmektedirler (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010:498).

Mumford, Espejo, Hunter, Bedell-Avers, Eubanks ve Connelly de (2007) yaptıkları bir çalışma ile yıkıcı liderliğin nedensel atıflarına odaklanmışlardır. Onlara göre yıkıcı liderliğe ilişkin davranışlar;

a-) Kişisel özelliklerden (temelde liderin gücünü kullanma tarzı olmak üzere otoriteryenlik, narsist kişilik, bencillik, üstün olma duygusu, kişisel değerler, düşük düzeyde benlik saygısına sahip olmak ve negatif yönde yaşamsal deneyimler)

b-) Grupsal veya örgütsel sebeplerden (düşük adalet algısı, merkezi yapı, kontrol mekanizmasına ilişkin şiddete yönelik algı vb.) kaynaklanmaktadır.

Couper (2007:261) lider kişilerin yıkıcı olma yönünde davranış geliştirmelerinin bir

başka bir sebebine odaklanmakta ve bu sebebin kendilerine atfettikleri önem derecesi olduğunu belirtmektedir. Lider kişiler kendilerinin çok fazla önemli olduklarını düşünüyor ve ilgili işin sadece kendisi tarafından yapılabileceğine inanıyorlarsa, söz konusu durum liderlerin olumsuzluk eğilimini arttırmaktadır.

Liderlik alanında yapılan bazı çalışmalar (Hoobler & Brass, 2006:1125; Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua, 2009:156) liderlerin yüksek düzeyde örgütsel konuma sahip oldukları ve yüksek karar verme gücü sayesinde kötü denetleme davranışları geliştirmeye eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Bu davranışlar ise çoğunlukla astları korkutmak, onlara bağırarak ya da onlarla dalga geçmek, astların başarısını üstlenmek, istenmeyen sonuçları astların kişisel özelliklerine atfetmek v.b. türde gelişmektedir. Öte yandan başka araştırmacılar ise yıkıcı liderliğe bir süreç olarak odaklanmakta; yabancılaşma ve ihanetin eşlik ettiği narsisizm ve psikopati gibi semptomlara (Hogan & Hogan, 2001:40; Rosenthal & Pittinsky, 2006:617) ya da manipülasyon, yıldırma, zorlama ve tek yönlü iletişim gibi davranışlara vurgu yapmaktadırlar (Howell & Avolio, 1992:43). Bu bakış açısıyla yıkıcı liderlik, liderin bu davranışların sonuçlarından bağımsız olarak yaptığı şeylere karşılık gelmektedir. Padilla, Hogan ve Kaiser (2007:177) ise örgüt ve takipçiler ile dış paydaşlar da dahil olmak üzere örgüt üyeleri tarafından deneyimlenen olumsuz sonuçlara vurgu yaparak yıkıcı liderliği açıklamaktadırlar.

Yıkıcı davranışların geliştirilmesine liderler bağlamında bakılan bir çalışmada Burton, Hoobler ve Scheuer (2012:276) liderlerin stres düzeylerine atıfta bulunmaktadır. Onlara göre liderleri bu davranışlara yönlendiren koşullardan birinin günümüz ekonomi hayatı ve yönetim şekillerinin onlarda oluşturduğu stres faktörüdür. Liderler stresle yüzleştikçe yıkıcı davranma ihtimali artmakta, dolaylı olarak çalışanlar da strese maruz kalarak olumsuz yönde etkilenmektedirler.

Hogan ise (2012, <http://www.hart.ro/en/resources/news/how-to-define-destructive-leadership/>) durumu hiyerarşi düzeyinde ele almakta ve liderlerin yaptıkları şeylerin örgütsel alanda yer aldıkları hiyerarşiye bağlı olarak farklılık gösterdiğini düşünmektedir. Örneğin üst düzey liderlerin alt düzeydeki liderlerden daha fazla art niyet taşıyabilecek imkâna sahip olduklarını ileri sürmektedir. Liderliğin hiyerarşiye bağlı olarak alt, orta ve üst kademe şeklinde olduğu varsayımıyla, aralarındaki farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

a-) Alt kademe liderler; davranışları sayesinde neredeyse takımlarını yok edebilmekte ve kişiliğin karanlık yanıyla ölçümlenen kötü yönetsel davranışları sergilemektedirler. Bu davranışlar ise genel olarak zorbalık, taciz, sömürme, yalan, ihanet, manipüle etmek, astların temel insani haklarına aykırı davranmak gibi durumları kapsamakta ayrıca genel olarak astları yabancılaştırmakta ve takım performansının zayıflamasına etki eden pasif saldırgan davranışların sergilenmesine yol açmaktadır.

b-) Orta kademe liderler; tanımlanan davranışların büyük bir kısmını ellerinde

bulundurmakta ve takımlarını kötü taktiksel kararlar vererek bitirebilmektedirler. Kötü taktiksel kararlardan ötürü ortaya çıkan zararın ölçeği ise göreceli olarak sınırlı olmaktadır (örneğin orta düzeydeki bir yöneticinin düzenli olarak bütçeden aşırı harcama yapması gibi).

c-) Üst kademe liderler; yıkıcı davranma konusunda daha çok yetkiye sahiptirler, çünkü kendilerini yukarıda belirtilen davranışların birçoğunu (zorbalık, sömürü vb) uygulama konusunda daha yetkin görmektedirler. Ayrıca orta düzey yöneticiler gibi onlar da kötü taktiksel karar verme konusunda sorumlu olmakta ve olası sonuçları yansıtabilmektedirler. Yalnız bu düzeydeki yöneticilerin verdiği kararlar daha stratejik olduğu için yıkıcılığı da daha fazla olabilmektedir. Söz edilen stratejik kararlar ise genel olarak 2 grupta toplanabilmektedir: “personellerle ilgili kararlar ve yönlendirmeye ilişkin kararlar”.

2.3.7. Liderliğin Sevilmeyen Yönleri

Yıkıcı liderlik türlerine değinmeden önce astlar tarafından olumsuz olarak algılandığı için liderlerde sevilmeyen yönler olarak adlandırılan davranışlara yer vermek, kavramın anlaşılmasını destekleyecektir. Bu bakış açısıyla Rego, Cunha ve Gomes (akt. Rosinha, Matias, Santos, & Sarmiento, 2016:46) yaptıkları çalışma sonrasında çalışanlar tarafından liderlerin sevilmeyen özelliklerini 8 liderlik davranışı kapsamında gruplandırmışlardır. Bu kategoriler önem sırasına göre düzenlendiğinde;

- Astlarına saygısızlık etmelerine yol açacak duygusal düzeyde olan, kendileri üzerinde az güce sahip olan (yönlendirici güç), kibirli ya da zorba olan, istismarcı yönetimi benimseyen ve dürtüsel olan liderler; tehdit ve korku algısının oluşmasına yol açan kişilerdir.
- Yeteneksiz liderler; düzensiz ve heyecansız, zayıf zaman yönetimi becerisine sahip olan ve profesyonel olmayan, tembel, sorumsuz ve özensiz kişilerdir.
- Ben merkezli ve kontrol odaklı liderler; bütün kararları kendileri alan ve astlarını sıkı kontrol altında tutan, ayrıca astların potansiyellerine değer vermeyen ve onların gelişimini desteklemeyen kişilerdir.
- Adil ve/veya dürüst olmayan liderler; adil olmayan ve kısmen kusurlu sayılabilecek karaktere sahip kişilerdir.
- Destekleyici olmayan liderler; astların çalışmasına ve çabasına değer vermeyen ya da onların performans gelişimini desteklemeyen kişilerdir.
- Kararsız ve pasif liderler; düşük benlik saygısına sahip olan ve hem karar hem de sorumluluk almayı istemeyen kişilerdir.
- Hatalı liderler; grubu başıboş bırakan, zayıf planlama ve stratejik vizyon yeteneği sergileyen, süreçlerde yer alan kişilerin rol ve amaçlarını net bir şekilde belirleyemeyen kişilerdir.

• Grup karşıtı liderler; uyum, karşılıklı yardım ve takım ruhunu güçlendirme konusunda başarısız olan kişilerdir.

2.3.8. Yıkıcı Liderlik Türleri

Yıkıcı liderlik türünü ele alan çalışmalarda kavramın tanımının henüz net olmamasına dair yapılan vurguyla birlikte, yıkıcı liderliğin türlerine yönelik farklı önerilerin mevcut olduğu bilgisine denk gelmek de mümkün olmaktadır. Kimi çalışma sadece yıkıcı liderliği tanımlayan ortak özelliklere yer vermekteyken; kimi çalışma da bazı sınıflamalarla yıkıcı liderlik türlerine bir açıklama getirmektedir.

Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland (2007:80) bu bağlamda yıkıcı liderliğin hem aktif hem de dolaylı yani pasif türleri içerebileceğini dile getirmektedir. Aktif formlar daha çok kasıtlı ve bilinçli davranışlara karşılık gelmekteyken, pasif formlar ise liderlerin az ya da çok sayıda vazgeçebileceği yönetsel görev ve sorumluluklara sahip oldukları zaman geliştirdikleri davranışlara karşılık gelmektedir.

Kile (akt. Einarsen, Aasland, & Skogstad 2010:327) sergilenen davranışlar bağlamında 6 farklı yıkıcı liderlik türünden söz etmektedir:

a) Maskesiz Tiranlık: Onunla aynı görüşte olmayan astları bağırarak, küçümseyerek ve cezalandırarak açıkça suiistimal etmeye yönelik davranışları içermektedir.

b) Kati (Muhakkak) Manipülatör: Arkadaş canlısı ya da sevimli görünebilmekte ama kendilerine karşı geliştirilen söylemler konusunda, astları yalancılık ve söylenti yaymaktan ötürü cezalandırma konusunda açık olan davranışları içermektedir.

c) Hata Avcısı: Astların zayıflıkları ya da hatalarını yakalamak için ciddi zaman ve çaba harcamaya yönelik davranışları içermektedir.

d) Yardımsever Koruyucu: Çocuğuna yönelik davranış geliştiren sert bir ebeveyn gibi uyumlu ve hoş, fakat bazen aşağılayıcı ve pasif agresif bir davranışla yaklaşıma yönelik tutumları içermektedir.

e) Yalancı ve Düzenbaz: Arkadaşça davranabilmekte fakat üstlerine astları hakkında yalan söyleyebilmekte, işle ilgili başarıları üstlenmekte ve astlarına yönelik gerçek olmayan suçlamalarda bulunabilmeye yönelik davranışları içermektedir.

f) Değişken ve Dönek: Hali hazırda konuştuğu kişiyle hemfikir olmakta fakat astların güvenine ihanet etmekte ve verdikleri sözleri tutmamaya yönelik davranışları içermektedir.

Tepper (2007:262) yıkıcı liderlik kavramını gruplara ayırmayı tercih etmekte ve temelde iki boyutun varlığını uygun görmektedir. Bu boyutları da “fiziksel şiddet içermesi ve içermemesi” üzerine sınıflandırarak temel olumsuzluk eylemleri üzerinden bir ayırım yapmakla yıkıcılığı tasnif etmektedir. Uymaz (2013:45) ise yaptığı çalışmada yıkıcı liderliği “aşırı

otoriterlik, liderlik için yetkin olmama, etik dışı davranış, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnmek ve astlara karşı duyarsızlık” boyutlarında değerlendirmektedir.

Sheard, Kakabadse ve Kakabadse de (2013:78-83) yıkıcı liderliğe dair bir model öneren araştırmacılar arasında yer almaktadır. Onların modelinde yıkıcı liderliğe ilişkin davranışlar “liderlik yönelimi ve liderlik yeteneği/veya sahip olunan yeterlilikleri gerektiğinde kullanabilme” boyutlarıyla tanımlanabilmektedir. Model dahilinde liderlik yönelimiyle; lider kişinin bir durum ya da kişiye dair temel tutum, inanç ve duyguları ifade edilmektedir. Liderlik yeteneği ya da bu yetenekleri gerekli hallerde kullanabilme becerisiyle de mevcut koşullar dahilinde talepler, sınırlılıklar ve tercih edilen seçim doğrultusunda, lider kişinin sahip olduğu yeterlilikleri sergileyebilmesine ve bunun için istekli olmasına vurgu yapılmaktadır. Söz konusu iki boyut bağlamında 4 farklı yıkıcı liderlik türünden söz edilmektedir.

Liderlik Yönelimi	Düğerleri	Paranoid davranışlar	Sosyopatik davranışlar
	Ben	Yanılıcı davranışlar	Narsistik davranışlar
		Düşük	Yüksek
		Yetkinlikleri Kullanma Becerisi	
Kaynak: (Sheard, Kakabadse, & Kakabadse, 2013:78)			

Şekil 5. Yıkıcı Liderlik Davranışı Modeli

a-) Yanılıcı liderler; kendi öz ihtiyaçlarına daha fazla odaklanan, inkârcı bir yapı sergileyen (bu inkârcılığı ise geçmiş yaşantılar, görevi yerine getirme konusunda sınırlayıcı olan koşullar ve kendisiyle ilgili olan konulara ilişkin göstermektedirler), zamanında karar alamayan ve oluşan sonuçları ise kabul etmeyen kişilerdir. Aynı zamanda bu liderlerin yetkinliklerini kullanma konusundaki beceri düzeyleri de düşüktür.

b-) Paranoid liderler; kendisi dışındaki kişilerin niyetlerini sorgulayan, onlara güven duymayan ve bu sebeple sürekli kendilerini korumaları gerektiğini düşünen, ayrıca kaygı düzeyleri ve başkalarını suçlama eğilimleri yüksek olan kişilerdir. Yanılıcı liderlerde olduğu gibi bu liderler de yetkinlik kullanma konusunda düşük beceri göstermektedirler.

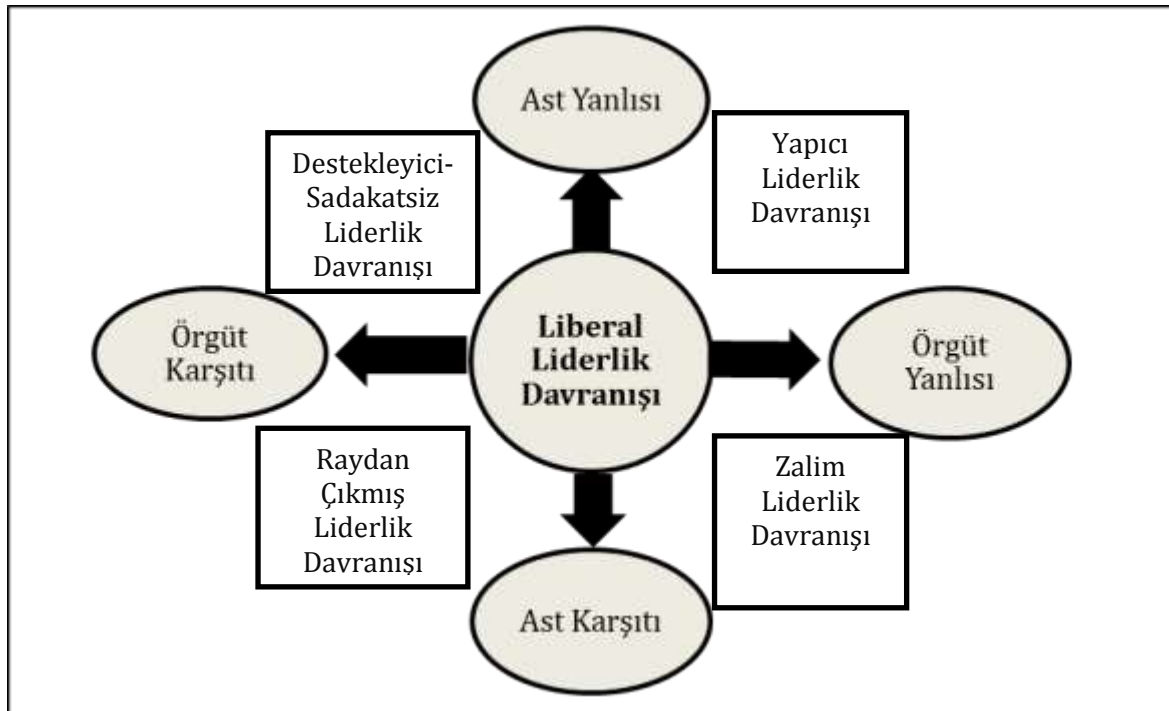
c-) Sosyopatik liderler; antisosyal kişilik eğilimleri yüksek olan, başkalarının haklarını sürekli ihlal etmeye hazır olan ve onların incinmesi konusunda hassasiyet göstermeyen kişilerdir.

d-) Narsistik liderler; değişime dirençli olan, her konuda kendisini en iyi bilen olarak addeden, hesap verme, sorumluluk alma ve başkalarından öğrenebileceği bir şeylerin var

olduğunu kabul etme konusunda karşı duruş sergileyen kişilerdir. Sosyopatik liderler gibi narsistik liderler de genel olarak başkalarını gözetmeden karar verme, hırslı ve rekabetçi bir tavır sergileme eğilimi göstermekteyken; sahip oldukları güç ve yetkinlikleri sergileme ya da uygulama konusunda ise yüksek beceri gösterebilmektedirler.

Einarsen, Aasland ve Skogstad ise (2007:215) astların ve/veya örgütün amacına ulaşması ya da kaynak ve verimliliğini hedef alan davranışların iki geniş boyutuna odaklanılması ışığında, yıkıcı liderliğin türlerine işaret eden bir liderlik sınıflandırması önermektedirler. Bu sınıflandırma ise “Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik Modeli” olarak adlandırılmakta ve merkezine liberal liderlik davranışı konumlandırılmaktadır. Liberal liderlik davranışı ise araştırmacılar tarafından genel olarak pasif yıkıcı liderlik türünü somutlamak için tercih edilmektedir. Pasif olması ise bu tür liderlerin, liderlik görev ve sorumluluklarında çekimser kalmasına vurgu yapmaktadır. Ayrıca bu liderlik türünü benimseyen kişiler gerekli olsa dahi astlarla iletişime geçmekten ve karar vermekten kaçınmak gibi davranışlar geliştirmektedirler (Brandebo, Nilsson, & Larsson, 2016:78).

Önerilen model ele alındığında, iki varsayım ön plana çıkmaktadır: ilk varsayıma göre yıkıcı liderlik, davranışların iki temel bölümüne ilişkin bir durum olarak değerlendirilebilmektedir (çoğunlukla örgüte ve astlara yöneltilen davranışlar). İkinci varsayıma göre ise bir liderin her iki boyut üzerindeki davranışı, çok profesyonel olandan olmayana doğru bir değişim göstermektedir. Bu noktada da liderliği düşükten yükseğe, azdan çoğa ya da etkili olandan etkisiz olana doğru şekillenen boyutlar üzerinden değerlendiren birçok liderlik modelinden farklılık göstermektedir (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2010:333).



Şekil 6. Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik Modeli

Şekil 6'daki ast-yönelimli boyut; liderlik davranışlarını ast karşıtı davranışlardan, ast yanlısı davranışlara doğru olan bir değişim olarak tanımlamaktadır. Ast karşıtı davranışlar motivasyonu, iyi olma halini ya da çalışanların iş tatminini zayıflatarak örgütün meşru çıkarlarını ihlal etmekte ve zorbalık, taciz veya başka türde muamele edilmesi gibi durumları kapsayabilmektedir (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:211). Ast yanlısı davranışlar ise astları gözetmeyi kapsayan ve astların motivasyonu, iyi olma hali ve iş tatminlerini arttırmaya odaklı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2010:334).

İkinci boyut örgüt karşıtı davranışlardan, örgüt yanlısı davranışlara doğru değişiklik gösteren örgüt-yönelimli davranışları tanımlamaktadır. Örgüt karşıtı davranışlar örgütün meşru çıkarlarını ihlal etmekte ve aynı zamanda örgütten çalmayı (malzeme, para, zaman v.b.), örgütsel hedeflere karşı çalışmayı, örgütün amaçlarına ulaşmasını sabote etmeyi, dolandırıcılık hatta yolsuzlukla uğraşmayı kapsamaktadır (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:211). Örgüt yanlısı davranışlar ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çalışmayı, açık ve kesin amaçları belirlemeyi, stratejik kararlar vermeyi ya da bu kararları desteklemeyi ve örgütsel değişimi uygulamayı kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, temel olarak bir lider yapıcı olarak davranıyorsa, ast yanlısı ve örgüt yanlısı davranışların çeşitli kombinasyonlarını tercih etmelidir (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2010:335). Önerilen bu modele göre astlar ve örgüt bileşenleri, liderlerin davranışlarından olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenebilmekte ve model üzerinde belirtilen bu liderlik türlerinden üç tanesi yıkıcı, bir tanesi ise yapıcı olarak ayrılmaktadır. Yıkıcı olan türler şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:212-214):

- Zalim Liderlik: Astları örgüt lehine olumsuz yönde etkileyen,
- Raydan Çıkmış Liderlik: Hem astları hem de örgütü olumsuz yönde etkileyen,
- Destekleyici-Sadakatsiz Liderlik: Örgütü astlar lehine olumsuz yönde etkileyen.

a-) Zalim Liderlik Davranışı: Ast karşıtı davranışlarla birlikte örgüt yanlısı davranışların gösterilmesiyle ilgilidir. Bu davranışı gösteren liderler, örgütün meşru hedefleri, görevleri ve stratejileri doğrultusunda davranabilen kişilerdir (Ashforth, 1994:760; Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:212). Hatta zalim liderler bu doğrultuda "iş bitirmek" için astlarını aşağılayabilen, küçümseyebilen ve manipüle edebilen kişiler olarak da bilinmektedir (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2010:336).

Başka bir ifadeyle söz edilen davranışlar doğrudan örgütün hedeflerine yönelik değil astlara yönelik geliştirilmektedir. Zalim bir lider kendi meslektaşlarına ya da üst düzey liderlere yanlı davranabilmekte ve astlara yönelik davranışları ise astları "iş bitirmeye" yöneltmek için manipülasyon, aşağılama ve küçümseme gibi davranışları içermektedir (Brandebo, Nilsson, & Larsson, 2016:78).

b-) Raydan Çıkmış Liderlik Davranışı: Örgüt karşıtı ve ast karşıtı davranışlarla ilişkili görülmektedir. Bu liderler zorbalık, küçümseme, manipüle etme ve aldatma gibi davranışlarda

bulunabilmekte; öte yandan devamsızlık, kaytarma, dolandırıcılık gibi örgüt karşıtı davranışlar geliştirebilmekte ya da örgütsel kaynakların farklı yollarla çalınmasına başvurabilmektedirler (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:216; Lubit, 2004). Conger de (1990:44) liderliğin karanlık yanı çalışmasında benzer durumlara odaklanmakta ve liderlerin karizmatik özelliklerini, kişisel çıkarları için kullanabileceklerini dile getirmektedir.

Başka bir ifadeyle raydan çıkmış bir liderin davranışları, temelde hem örgüte hem de astlara yöneltebilmektedir. Bu davranışlar ise zorbalık, aşağılama, devamsızlık, dolandırıcılık ve hileye başvurma gibi örneklerle karakterize edilmektedir (Brandebo, Nilsson, & Larsson, 2016:78).

c-) Destekleyici-Sadakatsiz Liderlik Davranışı: Örgüt karşıtı davranışlarla birlikte ast yanlısı davranışlarla tanımlanmaktadır. Bu liderler astlarını motive etmekte ve onlara destek olmakta, fakat aynı zamanda örgüte ait finansal kaynaklar, malzeme ya da zaman gibi kaynakların çalınmasına başvurabilmektedirler (Altheide et al., 1978, akt. Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:213).

Bu davranışı gösteren liderler, astları gözetmeye yönelik davranış geliştirmekte fakat bunu örgütün meşru çıkarlarını ihlal edecek şekilde yapmaktadırlar. Bu da kaynakları çalmak, kötü davranışları veya kaytarmayı teşvik etmek ve mantıklı bulunmayan yararların oluşmasına izin vermek gibi davranışlarla örneklenebilmektedir (Brandebo, Nilsson, & Larsson, 2016:78).

2.3.9. Liderliğin Olumsuz Yanları İle İlgili Çalışmalar

Bu başlık altında liderliğin olumsuz yanlarına ilişkin yapılmış olan çalışmalara yer verilmekte ve söz konusu çalışmalar aşağıda Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Liderliğin Olumsuz Yanlarına İlişkin Çalışmalar			
Yazar	Amaç	Örneklem ve Yöntem	Bulgular
1. Raaj & Gunaseelan, 2017:32	Karanlık liderliğin işyeri maneviyatı üzerindeki etkisini ele almak	Örneklem: 217 çalışan Yöntem: Yapısal eşitlik modeli Ölçekler: İş yeri maneviyatı ölçeği ($\alpha = .85$) ve yıkıcı liderlik ölçeği ($\alpha = .74$)	Yıkıcı liderlik ile işyeri maneviyatı arasında anlamlı yönde pozitif ve negatif ilişki elde edilmiştir.
2. Akca, 2017:285	Çalışanların ayrılma niyeti göstermesi üzerinde toksik liderliğin etkisini açıklamak	Örneklem: 282 çalışan Yöntem: Faktör ve regresyon analizi Ölçekler: Schmidt (2014) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeği ile Rosin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilen ayrılma niyeti ölçeği	Toksik liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.
3. Hadadian & Zarei, 2016:84	Toksik liderlik ile bilgi çalışanlarının iş stresi arasındaki ilişkiyi ele almak	Örneklem: 212 çalışan Yöntem: Korelasyon ve regresyon analizleri Ölçekler: Schmidt (2014) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeği ($\alpha = .85$) ve Hurrell ve McLaney (1988) tarafından geliştirilen NIOSH iş stresi ölçeği ($\alpha = .65$)	Toksik liderlik ile iş stresi arasında doğrudan bir ilişki elde edilmiştir.
4. Erdem ve Alayoğlu, 2016:94	Yöneticilerin benimsedikleri liderlik stilleri ile işyerinde geliştirilen politik davranışlar arasındaki ilişkiyi ele almak	Örneklem: 123 çalışan Yöntem: Korelasyon ve faktör analizleri Ölçekler: İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen politik davranışlar ölçeği ($\alpha = .86$) ve Paşa (2000) tarafından geliştirilen liderlik tarzları ölçeği ($\alpha = .81$).	Yöneticilerin benimsedikleri liderlik stilleri ya da tutumları ile çalışanların bu tutumlara yönelik geliştirdiği politik davranışlar arasında bir ilişki bulunmuş fakat bu ilişkinin çok güçlü olmadığı dile getirilmiştir. Bu sebeple; çalışanların yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerine karşı politik bir tepki geliştirdiklerini söylemek güç görünmektedir.

Tablo 1. (devamı)

5. Shaw, Ericson, & Nasirzadeh, 2015:329	Yıkıcı liderlik davranışı bağlamında Amerikalı, Avusturyalı ve İranlı liderleri karşılaştırmak	Örneklem: 717 lider Yöntem: MANOVA Ölçekler: Shaw, Erickson ve Harvey (2011) tarafından geliştirilen yıkıcı liderlik ölçeği.	Yıkıcı liderliğin doğası ve sıklığı ile ilgili Avusturyalı ve Amerikalı liderler arasında herhangi bir farklılık elde edilmemiş, sonuç olarak Avusturyalı ve Amerikalı liderlerden toplanan veriler bir araya getirilerek İranlı liderlerle karşılaştırılmıştır. Göreceli olarak fazla olmamasına rağmen, sergilenen yıkıcı liderlik davranışlarının seviyesi açısından her iki örnekte de sonuçlar en kötü, orta ve en iyi liderlerin birbirinden önemli ölçüde farklılık gösterdiğini desteklemiştir
6. Shurden, 2014:4	Narsistik liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini ele almak	Örneklem: 152 çalışan Yöntem: En küçük kareler ve yapısal eşitlik modeli Ölçekler: Hochwarter ve Thomas tarafından (2012) geliştirilen narsisizm ölçeği ($\alpha = .93$), Snead ve Harrell (1991) tarafından geliştirilen Hoppock iş tatmini ölçeği ($\alpha = .76$), Rotter (1966) tarafından geliştirilen kontrol odağı ölçeği ($\alpha = .68$) ve Liden ile Maslyn (1998) tarafından geliştirilen lider-üye değişimi ölçeği ($\alpha = .90$)	Narsistik liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisine ulaşılmamıştır.
7. Martin, 2014:74	Yıkıcı liderliğin sonuçlarını takipçilerin deneyimleri bağlamında ele almak	Örneklem: 10 çalışan Yöntem: Yorumlayıcı yaklaşımlar Ölçekler: Nitel yöntemeye uygun açık uçlu soru formu	Negatif sonuçların, bir liderin yıkıcı davranışları ile takipçinin rolünün meşru çıkarlarını ve örgütsel bağlılıklarını ihlal etmenin bir sonucu olarak meydana geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 1. (devamı)

8. Mathieu, Neumann, Hare, & Babiak, 2014:83	Liderliğin karanlık yanını, kurumsal psikopatlık ve bu psikopatlık türünün çalışanların iyi olma hali ve iş doyumları üzerindeki etkisini açıklamak	Örneklem: 592 çalışan Yöntem: Yapısal eşitlik modeli Ölçekler: Goldberg ve Williams (1991) tarafından geliştirilen genel sağlık ölçeği, Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen iş-aile çatışma ölçeği, Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeği ve B-Scan 360 formu (kurumsal psikopatlık için).	Psikopatça davranışların çalışanların iyi olma halleri ve işle ilgili tutumları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
9. Kırbaç, 2013:6	Eğitim örgütlerine yönelik toksik liderliği ele almak	Yöntem: Kuramsal bir derleme çalışması	Toksik liderlik özelliklerinin az ya da çok her örgütte mevcut olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; 1- Toksik özellik içeren durum ya da davranışların bir örgütte baş göstermesinden itibaren hızlı bir yayılım gösterdiği, 2- Toksik liderlik özelliği sergileyen bireylerin elde ettiği başarılar aracılığıyla etik dışı olan durumları ikinci planda bırakabildiği, 3- Karar alma süreçlerindeki başarısızlığın, zararlı bir iletişim şeklinin ve adil olmayan uygulamaların, toksik özellik barındıran eğitim örgütlerinin oluşmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 1. (devamı)

10. Liu, Liao, & Loi, 2012:1187	Liderliğin karanlık yanını; çalışan yaratıcılığı üzerinde istismarcı yönetimin basamaklı etkisini 3 düzeyde alarak araştırmak	Örneklem: 237 çalışan Yöntem: Faktör analizi Ölçekler: Tepper (2000) tarafından geliştirilen liderlerin istismarcı yönetim tutumları ölçeği ($\alpha = .93$), Zhou ve George (2001) tarafından geliştirilen grup üyeliği yaratıcılığı ölçeği ($\alpha = .89$), Liu, Liao ve Loi (2012) tarafından geliştirilen lider ve üyelere atfedilen terfi motivasyonları ($\alpha = .77$) ve zarar görme ölçeği ($\alpha = .76$).	Takım liderinin istismarcı yönetimi, takım üyelerinin yaratıcılığı ve departman yöneticisinin istismarcı yönetimi arasındaki negatif ilişkiye aracılık etmiştir. Takım liderlerinin ve üyelerinin kendi yöneticilerinin istismarcı yönetimi arkasındaki güdülerini için tutumları; takım liderlerinin, üyelerin yaratıcılığı üzerinde departman yöneticisinin istismarcı yönetiminin etkisini açıklama konusunda belirleyici olmuştur.
11. Karakitapoğlu-Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2012:1	Liderliğin aydınlık ve karanlık yönlerini transformasyonel ve transformasyonel olmayan liderlik bağlamında ele almak	Örneklem: 10 çalışan ve 21 lider Yöntem: İçerik analizi ve faktör analizi Ölçekler: Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği ($\alpha = .75$) ve açık uçlu soru formu.	Transformasyonel olmayan liderlikle ilgili 5 kategori elde edilmiştir. Bunlar: yıkıcı, kapalı, pasif/etkisiz, aktif-başarısız ve çok yönlü olmak şeklindedir. Ayrıca bunlar içinde otoriteryen bileşenler içeren yıkıcı liderliğin, transformasyonel olmayan liderliğin en sık belirtilen türü olduğu ortaya konulmuştur.
12. Illies & Reiter-Palmon, 2008	Liderlik bağlamında yıkıcı bir davranış geliştirme sürecinde problem yapısı ve kişisel değerlerin rolünü ele almak	Örneklem: 160 lisans öğrencisi Yöntem: Korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri Ölçekler: Mumford ve arkadaşları (1992) tarafından geliştirilen biodata ölçeği ve Schwartz ile arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen değerler ölçeği.	Temel bir bulgu olarak kişisel değerlerin yıkıcı lider davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kendini yüceltme eğilimi gösteren bireylerin öz-aşkınlık gösteren bireylere göre daha fazla yıkıcı oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dışında bireyler, liderlik problemlerini kendi değer sistemlerini yansıtacak şekilde yapılandırmış ve tanımlamıştır. Bu yaklaşım ise onların ortaya koydukları problem çözme süreçlerini etkilemiştir.

3. ÜRETİM KARŞITI DAVRANIŞLAR

Bu bölümde çalışmanın değişkenlerinden biri olan, üretim karşıtı davranışlar hakkında bilgi verilmektedir. Bu kapsamda; *“Üretim Karşıtı Davranışlar Kavramı, Üretim Karşıtı Davranışlarla Benzer ve Farklı Kavramlar, Üretim Karşıtı Davranışlara Yönelik Yaklaşımlar, Üretim Karşıtı Davranışlara Yönelik Modeller, Üretim Karşıtı Davranışların Boyutları, Üretim Karşıtı Davranışların Öncülleri, Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar”* başlıkları yer almaktadır.

3.1. Üretim Karşıtı Davranışlar Kavramı

Üretim karşıtı davranışlar genel olarak örgütlere ya da bu örgütlerdeki üyelere yönelik zarar verme amacı taşıyan ve çalışanlar tarafından geliştirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector & Fox, 2002:3). Bu davranışlar, çoğunlukla çalışan bireylerin yapabileceğinden veya gerekli olandan daha az çaba göstermesi, kasıtlı hata yapması, şiddet eğilimi göstermesi, işle ilgili direktiflere uyum sağlamaması, mola zamanlarını olması gerekenden daha fazla kullanması, işyerindeki eşyalara bilinçli zarar vermesi ya da hırsızlık davranışı geliştirmesi gibi olumsuzluk yüklü davranışlar formunda karşımıza çıkmaktadır (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler, 2006:456). Bu genel kanıya bağlı olarak Spector ve Fox (2002:3) üretim karşıtı davranışları tanımlarken geliştirilen davranışların örgütü ve örgüt üyelerini hedef alması üzerinde durmakta, ayrıca bilinçli ve istekli bir şekilde geliştirilen açık ya da örtük zarar verme niyeti taşıdığına önemini belirtmektedirler. Ayrıca Spector ve Fox (2005:153) ilgili davranışların sadece örgüt üyelerini değil aynı zamanda müşterileri, paydaşları ya da yöneticileri de hedef aldığına altını çizmektedir. Başka bir ifadeyle ele alındığında, üretim karşıtı davranışların özünde örgütsel normların ihlal edilerek, örgüt paydaşlarına ve dolayısıyla örgütün genel yapısına zarar vermeye yönelik geliştirilen davranışlar olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Üretim karşıtı davranışların tanımlanması sürecinde birçok farklı bakış açısına bağlı olarak geliştirilen tanımlara yer vermek, kavramın açık kılınmasında etkili olacaktır. Bu sebeple, aşağıda üretim karşıtı davranışlara yönelik farklı araştırmacıların bakış açısını yansıtan tanımlar yer almaktadır:

- Bir örgütte yer alan birey ya da bireylerin algıladıkları olumsuzlukların hedefi olarak gördükleri kaynağa zarar verme niyetiyle davranış geliştirmesidir (Neuman & Baron, 2005:18).
- Örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileme potansiyeli olan endüstriyel sabotaj eğilimleridir. Çalışanlar tarafından geliştirilen ve örgütlere olumsuzluk getiren bu davranışlar, verimliliği ve örgütlerin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilen davranışlardır (Moretti,

1986:134).

• Örgüt içindeki bir tür protesto şekli olarak düşünülebilen, hatta bireysel ve kolektif şekilde yapılandırılabilen bir davranış şeklidir. İş kampanyalarını yavaşlatmak, zorbalık ve anlaşmazlıklara bağlı ortaya çıkan toplu şiddet girişimleri ya da eylemler üretim karşıtı davranışlara karşılık gelmektedir (Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010:19).

• İstekli, bilinçli ve sistematik bir düzlemde örgütün kendisine ve örgüt mensuplarına yönelik geliştirilen olumsuz yüklü tutum ve davranışlardır (Kanten ve Ülker, 2014:22).

• Temelde örgütlerin normal faaliyet süreçlerini aksamaya uğratan ve örgütün sağlıklı yapısına zarar vermeye yönelik geliştirilen, ayrıca örgütsel etkinliği ve karlılığı olumsuz anlamda etkileyen davranışlardır (Kozako, Safin, & Rahim, 2013:182).

Yukarıdaki tanımlamaların ortak yanı; örgüte karşı olumsuz davranışlar olması, bilinçli yapılmasının daha baskın olması ve örgüte zarar vermesidir. Bu tanımlamalardan hareketle; üretim karşıtı davranışları kısaca, *'örgüte zarar vermek amacıyla, bilinçli olarak yapılan her tür norm ihlali'* olarak tanımlamak mümkündür.

Ayrı bir başlık olarak takip eden bölümlerde yer verilmiş olmasına rağmen üretim karşıtı davranışların iki temel öncülüne değinmek faydalı olacaktır. Bu bağlamda Spector'a göre (2011:343) üretim karşıtı davranışların "örgütsel ve bireysel" olmak üzere iki öncülü bulunmaktadır. Örgütsel öncül; örgütsel hedef ve kurallara aykırı davranmaya vurgu yapmaktayken, bireysel öncül ise diğer çalışanlara zarar vererek üretime karşı olumsuzluk yaratma girişimlerine karşılık gelmektedir.

Belirtilen öncüller ve tanımları ışığında ele alındığında Spector ve Fox'a göre (2005) bireylerin bu davranışları geliştirmesinin temelinde bir stres kaynağı yatmaktadır. Söz konusu stres değişkeni bireysel durumlara bağlı olabileceği gibi genel olarak örgütlerden ya da yöneticilerden gelen desteğin düşük olduğu algısı, otonomi düzeyinin düşük olması, çalışma ortamının rahatlık durumu, işin gerektirdiği teknik alet ve araçların yetersizliği gibi sebeplere bağlı olarak da oluşmaktadır.

Marcus ve Schuler da (2004:648) üretim karşıtı davranışlar konusunda önemli görülen zarar verme boyutuna dikkat çekmekte ve bir davranışın üretim karşıtı olarak varsayılması için bazı öncüllerin gerekliliğini dile getirmektedir. Bu anlamda herhangi bir davranışın üretim karşıtı bir davranış olarak kabul edilmesi için;

1-) Söz konusu davranışların bilinçli bir şekilde ve kişinin iradesine bağlı olarak geliştirilmiş olması,

2-) Amaçlanan sonuca ulaşmasa dahi, davranışın geliştirilme amacında zarar verme durumunun belirleyici olması,

3-) Mevcut yasalara ya da normlara aykırı bir çerçevede geliştiriliyor olması gerekmektedir.

3.2. Üretim Karşıtı Davranışlarla Benzer ve Farklı Kavramlar

Bu başlık altında üretim karşıtı davranışlarla benzerlik ya da farklılık gösteren “antisosyal davranışlar, istismar etme, örgütsel sapma, misilleme davranışı, saldırgan davranışlar, mobbing/zorbalık” kavramlarına yer verilmektedir.

3.2.1. Antisosyal Davranışlar

Antisosyal davranışlar örgütlere ya da örgütlerde yer alana bireylere zarar verme potansiyeli olan fakat verilen zararın daha az hasarlı olduğu düşünölen davranışlara karşılık gelmektedir. Örneğın dedikodu, yalana başvurma, devamsızlık yapma gibi norm ihlaline vurgu yapan davranışlar antisosyal davranışlar olarak kabul edilmektedir (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998:658). Her ne kadar yarattığı zararın sonucu hafif olsa da antisosyal davranışlar temelde örgütlere, bireylere ya da paydaşlara zarar verme niyeti taşıyan davranışlar olup, doğrudan ya da dolaylı etkileri aracılığıyla örgütsel hedefleri olumsuz şekilde etkilemektedir (Bölböl, 2013:18).

Kalyva (2011:77) ise antisosyal davranışları daha genel bir bakış açısıyla ele almakta ve doğru olduğu öngörölen davranış kalıplarına uymamak ya da bu davranışlardan sapma göstermek olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu davranışların duygu kontrolü yapmakta güçlük yaşayan bireyler tarafından daha çok geliştirildiğini ileri sürmektedir. Çünkü hissedilen duyguların ani yükselme ya da düşüş göstermesi halinde, bu bireyler ilgili duruma karşı duyarsızlaşmakta ve antisosyal davranış geliştirme eğilimleri artmaktadır.

Bu bakış açısıyla antisosyal davranışların üretim karşıtı davranışlarla benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Çünkü her iki davranış türü de örgütsel süreçleri ya da bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple üretim karşıtı davranışların bireysel ve örgütsel öncülleri ile antisosyal davranışların geliştirilmesi süreci yakınlık göstermektedir. Fakat antisosyal davranışlar yerine çalışmada üretim karşıtı davranışların tercih edilmesinin sebebi; üretim karşıtı davranışlarda geliştirilen davranışların daha çok zarar verme niyeti taşıması ve bilinçli geliştirilme ihtimalinin daha yüksek olmasıdır. Başka bir ifadeyle antisosyal davranışların zarar verme potansiyeline karşın, üretim karşıtı davranışların bilinçli zarar vermeyi daha çok temsil ettiğı düşünöldüğü için belirleyici olmuştur.

3.2.2. İstismar Etme

İstismar etme ya da bazı kaynaklarda kötüye kullanma olarak tercüme edilen davranış genel olarak sözlü ya da sözsüz ifade edilen, fiziksel temasa başvurulmayan ve çoğunlukla

düşmanca duyguların yön verdiği davranışları kapsamaktadır. Bu davranış türünde sözlü ifadelerle şekillenen bağırma, küfür etme, lakap takma, hakaret etme veya tehdit etme gibi davranışlar başat olarak kabul edilmekteyken; jest ve mimiklerle verilmek istenen mesajlara da başvurulmaktadır. Bu davranışları geliştirmekteki amacın ise temelde bireyleri uyuma ya da itaate zorlamak olduğu düşünülmektedir (Keashly, Trott, & MacLean, 1994:342-343). Ele alınan tanımla üretim karşıtı davranışların kapsamı karşılaştırıldığında, bir benzerliğin olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü antisosyal davranışlarda olduğu gibi istismar etme davranışı da üretim karşıtı davranışların bireysel öncülüyle yakınlık göstermektedir. Fakat bu kavram yerine çalışmada üretim karşıtı davranışların seçilmesinin sebebi; istismar etme davranışlarının çoğunlukla bireye yönelik geliştirilmesi ve fiziksel temasa başvurulmamasının önem göstermesidir. Aksi durumda ilerleyen bölümlerde de ele alındığı gibi üretim karşıtı davranışlar sadece bireye yönelik olmamakta ve bazı fiziksel girişimleri ya da saldırganlık göstergelerini içerebilmektedir. İçerdiği davranış türlerinin bu anlamda daha kapsamlı olması, üretim karşıtı davranışların çalışmada yer alması konusunda belirleyici olmuştur.

3.2.3. Örgütsel Sapma

Sapma davranışı temel olarak belirli kural, değer, norm, kültürel gereklilikler, yasal düzenlemeler ya da geleneklerle uyumsuzluk göstermek olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2009:43). Örgütsel sapma davranışı ise örgütsel kural ya da normların örgüt üyelerince ihlal edilerek örgüt içinde mutsuzluk ve huzursuzluk yaratmayı amaçlayan bilinçli davranışlara dönüşmesi olarak kabul edilmektedir (Robinson & Bennett, 1995:556; Bayın ve Terekli Yeşilaydın, 2014:85).

Üretim karşıtı davranışların çıkış noktası olan normların ihlali davranışıyla bir bütün olarak benzerlik gösteren örgütsel sapma davranışı, aynı zamanda temel olarak bir farklılık da göstermektedir. Bu farklılık ise örgütsel sapma davranışının bireylerden ziyade örgütü hedef alan zarar verme davranışlarını kapsamasıdır (Spector & Fox, 2005:153; Robinson & Bennett, 1995:556). Benzer bir ifadeyle bu kavram yerine üretim karşıtı davranışların seçilmesinin sebebi; örgütsel sapma davranışının daha çok normlardan bağımsız davranma girişimi olarak kabul görmesi ve örgüte yönelik davranış geliştirme ihtimaliyle şekillenmesinin daha olası görülmesidir. Fakat çalışmada hem birey hem de örgütü hedef alan ve çoğunlukla niyetli olduğu düşünülen çeşitli olumsuz davranışlara ihtiyaç duyulmaktadır.

3.2.4. Misilleme Davranışı (Retaliation)

Misilleme davranışı örgüt içinde adaletsiz olarak addedilen uygulamalara çalışanların

tepki göstermesi olarak tanımlanmaktadır. (Skarlicki & Folger, 1997, akt.Kılıç, 2013:72). Daha geniş bir tanımla; zarar gördüğünü düşünen bir çalışanın örgüte yönelik huzursuz edici eylemlerde bulunması, örgüte zarar vermek istemesi ve dolaylı olarak örgütü cezalandırarak adaleti sağlayacağı inancıyla geliştirdiği davranışların toplamıdır (Bies & Tripp, 2005:66). Bir tepki gösterme niyetiyle geliştirilen bu davranışlar mallara ya da işletme süreçlerine zarar vermek, malzemelerin iş dışında izinsiz kullanımı, israf, örgütü dışarıda kötülemek, ihtiyaç duymadığı halde rapor almak, talimatlara uymamak, amirle uyumsuzluk göstermek, bilgi gizlemek ya da zamanı doğru kullanmamak gibi örnekleri kapsamaktadır (Skarlicki & Folger, 1997, akt. Kılıç, 2013:72; Altıntaş, 2009:96). Bu davranışlar üretim karşıtı davranışlarla benzerlik göstermekte fakat çoğunlukla örgüte yönelik geliştirilmesi ve adaletsizlik algısıyla ortaya çıkmasından ötürü üretim karşıtı davranışlardan farklılık göstermektedir. Çünkü üretim karşıtı davranışların ortaya çıkma sebebi sadece ya da çoğunlukla adalet algısına dayanmamakta, hatta öznel bir algı süreci yönlendirici olduğu için geliştirilmesi farklı sebeplere dayandırılmaktadır.

3.2.5. Saldırgan Davranışlar

Saldırgan davranışlar, çalışanların iş arkadaşlarına ya da örgüte yönelik zarar verici eylemlerde bulunması ve bunun sistematik hale getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Kaya ve Özdevecioğlu, 2008:21; Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002:37). Söz konusu davranışlar örgüt için birçok farklı şekilde gerçekleşmekte ve sözlü, fiziki, doğrudan ya da dolaylı yollarla geliştirilebilen olumsuz davranışları kapsamaktadır (Kaukiainen et al., 2001:361). Örneğin; bağırma, sözlü taciz etme, tehdit etme, bıktırma, şantaj yapma, cinsel taciz, fiziksel saldırı, sindirme gibi davranışlar saldırgan davranışlar olarak kabul edilmektedir (Jankowiak, Kowalczuk, Krajewska-Kulak, Sierakowska, Lewko, & Klimaszewska, 2007:89). Saldırgan davranışlara dair yapılan tanım ve verilen örnekler ele alındığında, bu tür saldırganlık davranışlarının üretim karşıtı davranışların çoğunluğuyla benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Fakat üretim karşıtı davranışlarda davranışın iradi bir şekilde zarar verme niyetiyle başlatılması, sonuca tam olarak ulaşılmasa da zarar verme girişiminin her an kollanması ve bunların tamamen normlara aykırı olduğu bilinerek tercih edilmesinin daha baskın olduğu düşünüldüğü için tercih edilmiştir.

3.2.6. Mobbing/Zorbalık

“Mobbing ya da iş yeri zorbalığı” olarak ele alınan kavramlar çoğunlukla benzerlik gösterdiği için bu çalışmada aynı başlık altında değerlendirilecektir. Fakat bu kavramlara

değınmeden önce ikisi arasındaki temel farkı ortaya koymak faydalı olacaktır. Leymann'a göre (1996:167) zorbalık çoğunlukla fiziksel saldırganlığı ve tehdit etmeyi çağırıştırılmaktadır; mobbing ise ayrıca kalıcı etkilere de odaklanmakta ve bu etkiler de duygudurumlarla ilgili olmaktadır.

Bu bağlamda iş yeri zorbalığı Boddy'ye göre (2011:44) örgüt içinde belirli birey ya da bireylere yönelik tekrarlanan haksızlık, olumsuzluk ve ahlaki olmayan davranış geliştirmelere karşılık gelmektedir. Leymann ise (1996:168) mobbing bağlamında bir tanım yapmakta ve bu kapsamda iş yerinde bir ya da birkaç kişinin sistematik davranışlar sonucunda sindirilmesine yol açan düşmanca girişimlere vurgu yapmaktadır. Söz konusu davranışların iş yerindeki zorba davranışlar olarak adlandırılması için iki temel gerekliliğin önemi ileri sürülmektedir. Bunlar: davranışların tekrarlı ve sistematik olarak süreklilik göstermesidir (Einarsen, 2000:381). Bu sebeple söz konusu davranış şekillerinde de üstler ya da diğer çalışanlar tarafından niyetli olarak geliştirilen davranışların meydana getireceği zararlar ön plana çıkmakta ve üretim karşıtı davranışların daha çok psikolojik yıpratmalarla ilgili olan sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Kuşçu, 2011:374). Bu sebeple çalışmada bu davranışlar yerine üretim karşıtı davranışların seçilmesinin sebebi: mobbing/zorbalık davranışlarının çoğunlukla bireye yönelik olumsuz davranış geliştirme girişimlerini kapsamasıdır. Aksi durumda çalışmada örgütün genelinin de hedef alınması önem arz ettiği için üretim karşıtı davranışlar tercih edilmiştir.

3.3. Üretim Karşıtı Davranışları Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Üretim karşıtı davranışlar disiplinler arası bir kavram olup psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimciler tarafından çalışılan bir alana karşılık gelmektedir. Bu sebeple üretim karşıtı davranışlara yönelik birçok farklı tanıma ve ilgili davranışları açıklamaya yönelik modele rastlamak mümkündür. Belirtildiği üzere birçok farklı yaklaşımın mevcut olmasına karşın, bazı ortak bakış açılarına da ulaşılmaktadır. Örneğin; Fox, Spector ve Miles (2001:291) tarafından ortaya konan ve birçok kişi tarafından da kabul gören bir yaklaşıma göre üretim karşıtı davranışları açıklama sürecinde örgütsel fonksiyonların işlevsiz kılınması veya çalışanların örgütsel fonksiyonları baltalayarak örgüte zarar vermesi temel yapıyı oluşturmaktadır. Öte yandan kavramla ilişkili olduğu düşünülen yaklaşımlar ise genel olarak aşağıdaki gibidir:

- Üretim karşıtı davranışların açıklanması sürecinde başvurulan kuramlardan ilki Blau'nun 1964'de geliştirdiği "Sosyal Mübadele Kuramıdır" (akt. O'Boyle, Forsyth, & O'Boyle, 2011:43). Temelde kısasa kısas bakış açısıyla "karşılıklılık" ilkesine vurgu yapan kuramı Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades (2001:42) üretim karşıtı davranışların açıklanması sürecinde önemli ve gerekli görmektedir. Çünkü kuramın bakış açısıyla çalışanların örgüte ya da sorumlularına yönelik tepki göstermesinin sebebi, çalışanların örgütsel süreçlerde

bazı durumları ya da işleyişleri olumsuz olarak addetmesidir. Bu sebep temelinde geliştirilen davranışların çoğunlukla intikam duygusu taşıması ve bu duygular doğrultusunda bedel ödetme isteğinin davranışa yön vermesi ise üretim karşıtı davranışların belirleyici özelliği olarak görülmektedir.

- Üretim karşıtı davranışları açıklamak için başvurulan kuramlardan ikincisi “Duygusal Olaylar Kuramıdır”. Weiss ve Cropanzano’nun (1996) geliştirdiği bu kurama göre, çalışanların işyerinde karşılaştıkları durumlar onların duygudurumlarını etkilemekte ve sahip oldukları duyguların boyutu ise onların geliştirecekleri davranışları yönlendirmektedir (akt. Arıkök, 2017:12). Üretim karşıtı davranışlar daha çok negatif duygularla şekillenmekte ve Watson ile Clark’a göre (1984:482) negatif duygulanım halini daha çok öfke ve gerginlik hallerine eğilimli olmak ya da bazı durumlara maruz kalarak bu duyguları yaşamak önemli ölçüde etkilemektedir.

- Üretim karşıtı davranışları açıklamak üzere ele alınan kuramlardan üçüncüsü Adams’ın “Örgütsel Eşitlik (Adalet) Kuramıdır”. Bilindiği üzere bireyler örgüte katkı olarak sundukları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılarını karşılaştırıp, bir muhakeme süreci başlatmaktadırlar. Bu süreçte hem öznel değerlendirmelere hem de kendileriyle benzer konumda olan diğer çalışanları bir referans noktası olarak varsayıp bazı karşılaştırmalara başvurumaktadırlar (İyigün, 2012:50). Bu doğrultuda Folger ve Skarlicki’ye göre (2004), algılanan eşitlik ya da hakkaniyet düzeyi temelinde bireyler olumlu ya da olumsuz duygudurumlar ve davranışlar geliştirmektedirler. Çalışanların haksızlık ya da eşitsizlik algısına kapılmaları halinde ise duygulanım boyutunun daha çok olumsuz şekilde ilerleyeceği ve bu sebeple kaynağa yönelik öç alma niyetiyle davranış ve tutum geliştirileceği düşünülmektedir (akt. Arıkök, 2017:13).

3.4. Üretim Karşıtı Davranışlara Yönelik Modeller

Üretim karşıtı davranışları açıklamak üzere ele alınan ve bilimsel çalışmaların çoğunda kullanılan bazı yaklaşımlarla birlikte, bu kavramı daha anlaşılır kılmak için öne sürülen ve ilgili alanyazınında da yaygın olarak kabul gören bir takım modele ulaşmak mümkündür. Bu sebeple yukarıda verilen yaklaşımlardan sonra ilgili modellere yer vermek faydalı olacaktır. Söz konusu modeller ise genel olarak 3 boyutla sınıflandırılmakta ve aşağıdaki gösterildiği gibi isimlendirilmektedir (Öcel, 2009:16-19)

1. İş-Stres Modeli
2. Stres Yükleyici-Duygu Modeli
3. Nedensel Akıl Yürütme Modeli

3.4.1. İş-Stres Modeli

Spector (2006:224) tarafından önerilen bu modele göre üretim karşıtı davranışların ortaya çıkmasının sebebi, örgütsel zorlama ve sınırlılıklara bağlı olarak gelişen ve stres oluşumuna sebep olan çalışma koşullarıdır. Çalışma ortamının elverişsiz olması, yönetsel uygulamalardaki yanlışlıklar, örgütsel adalet algısının düşüklüğü, işin gerektirdiği yetenek ve araçların eksiliği gibi durumlar ise stres oluşumunu tetikleyen çalışma koşullarından bazılarıdır. Ayrıca bireyler tarafından algılanan örgütsel zorlama ya da sınırlılık düzeyi; engellenme algısı, düşük tatmin, kaygı bozukluğu ve öfkelenme gibi duygulara yol açmakta ve bu durumlar da bireylerin benlik algısını olumsuz etkilemektedir (Fox, Spector, Goh, & Bruursema, 2007:54).

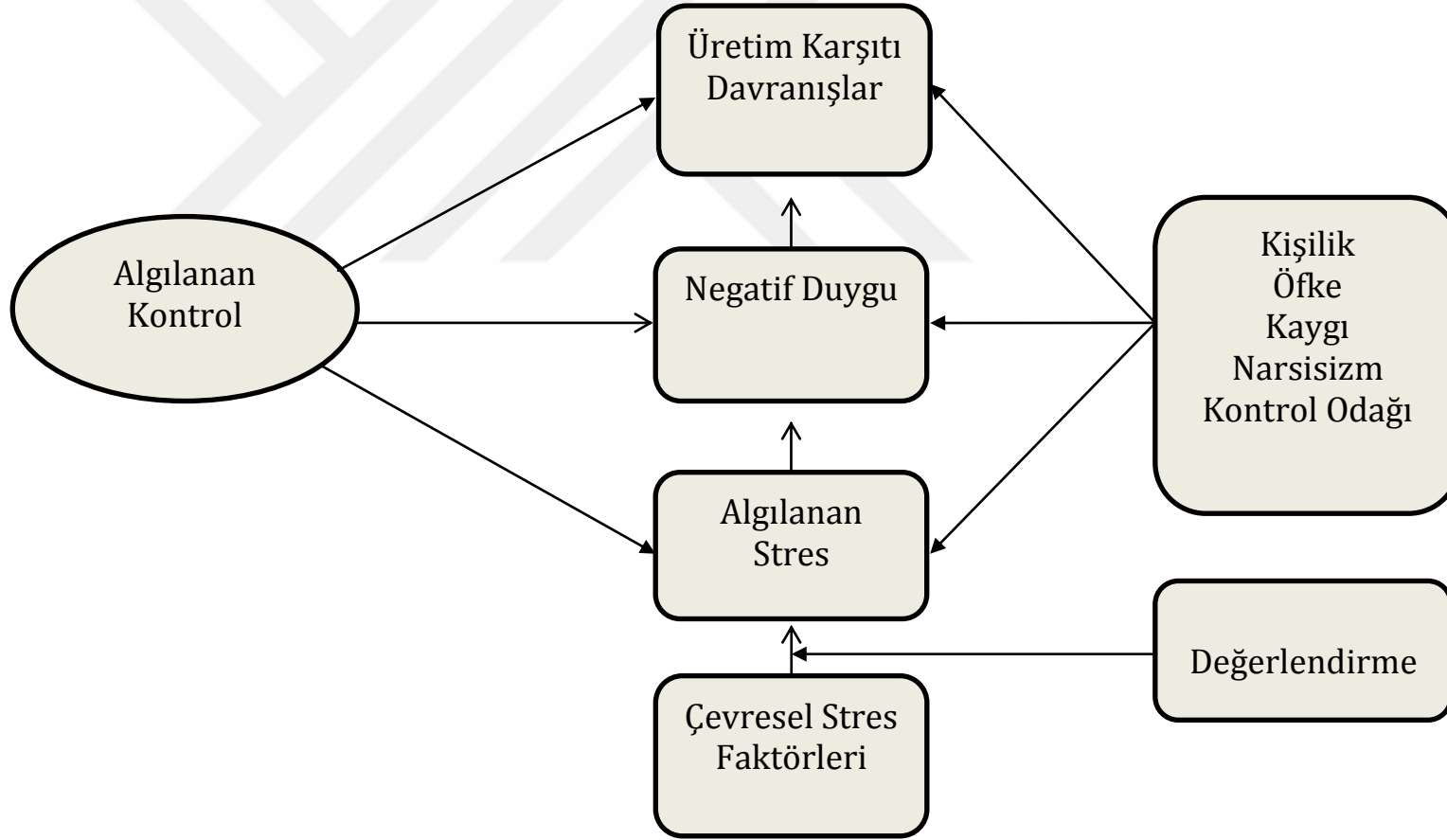
3.4.2. Stres Yükleyici-Duygu Modeli

Genel olarak bu model saldırgan davranışların ortaya çıkmasına odaklanarak; üretim karşıtı davranışları bireylerde öfke duygusunu tetikleyen ve benzeri duyguları yaşamalarına sebep olan durumlara karşı olarak geliştirilen tepkiler olarak tanımlamaktadır (Spector & Fox, 2005:156).

Bu bağlamda modele göre stres yükleyici kavramı, bireylerde olumsuz duyguların oluşmasına sebep olan çevresel koşullara karşılık gelmektedir. Çevresel stres yükleyici durumlar ise stres oluşumuna yol açabilme potansiyeline sahip olan iş yeri koşullarıyla ifade edilmekteyken; algılanan stres yükleyici durumlar da bireyin değerlendirmelerine bağlı olarak gelişen ve stres yaratan kaynaklar olarak addedilmektedir. Ayrıca model, üretim karşıtı davranışlarda bireyler tarafından algılanan stres durumlarının daha etkin olabileceğini de öne sürmektedir (Öcel, 2009:17). Bu sebeple üretim karşıtı davranışları açıklayan modele göre 6 temel kavram üzerinde durmak önem arz etmektedir. Bu kavramlar ise (Spector & Fox, 2005:158):

- I. Çevresel stres yükleyici durumlar,
- II. Değerlendirme (Appraisal),
- III. Algılanan stres yükleyici durumlar,
- IV. Algılanan kontrol düzeyi,
- V. Kişilik yapısı,
- VI. Olumsuz boyutta gelişen duygular şeklindedir.

Modeli aşağıda verilen Şekil 7. aracılığıyla daha açık ve genel bir ifadeyle tanımlamak gerekirse, stres kaynaklarının üretim karşıtı davranışları yordaması şu şekilde açıklanabilmektedir: Çevresel stres yaratan durumlar, algılanan stres yaratan durumlara yol açmakta ve algılanan stres kaynakları ise olumsuz duygudurumların oluşmasına sebep olarak, üretim karşıtı davranışların gelişmesine sebep olmaktadır (Öcel, 2009:17).



Şekil 7. Stres Faktörü - Duygu Modeli

Kaynak: (Spector & Fox, 2004:158)

3.4.3. Nedensel Akıl Yürütme

Martinko, Gundlach, ve Douglas'ın (2002:42) üretim karşıtı davranışları açıklamak için geliştirdikleri "Nedensel Akıl Yürütme" modeline göre; çalışanlar üretim karşıtı davranışları, iş yerinde karşılaştıkları durumlara tepki vermek üzere geliştirmektedirler. Başka bir ifadeyle, çalışanlar anlamlandırdıkları durumlara atfettikleri sebepler doğrultusunda uygun gördükleri davranışları geliştirip, ilgili kaynağa yansıtılmaktadırlar. Bu sebeple söz konusu model, temelde atıfta bulunmaya ya da atıf kuramı temelinde nedensellik aramaya bağlı ilerleme göstermektedir. Yani modele göre üretim karşıtı davranışların gelişmesindeki öncül kaynak, çalışan bireylerin iş ortamındaki durumların nedenlerine atfettikleri açıklamaların onlarda yarattığı duygular ve bu duygular doğrultusunda çalışanların geliştirdikleri tutumlardır (Öcel, 2009:18). Örnek vermek gerekirse; bir bireyin deneyimlediği başarısızlığı dış kaynaklara atfetmesi, onun üretim karşıtı davranış geliştirmesi olasılığını arttırmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007:164).

Martinko, Gundlach, ve Douglas aynı zamanda (2002:42) bir sonucun çalışanlar tarafından olumsuz ya da tutarsız olarak algılanmasına sebep olabilecek durumlara da değinmektedirler. Örneğin; esnek olmayan örgüt politikaları, rekabetçi iş ortamı, ödül sistemi, olumsuz çalışma koşulları, liderlik stillerine bağlı olarak ortaya çıkan ortamsal koşullar, cinsiyet, yüklenme biçimi, kontrol odağı, öz-yeterlik algısı, benlik değeri ve negatif duygulanım gibi öncüller bireysel değişkenlere verilebilecek örneklerdir. Bu değişkenler ise üretim karşıtı davranışların oluşmasına sebep olan olumsuz duygulanım hallerinin temelini oluşturmakta ve bireyleri söz konusu davranışları geliştirmeye yönlendirmektedir.

3.5. Üretim Karşıtı Davranışların Boyutları

Bu bölümde üretim karşıtı davranışların ortaya çıkma sebeplerine bağlı olarak şekillenen boyutların neler olduğu üzerinde durulacaktır. Söz konusu amaca bağlı olarak, gündelik yaşamın iş kolunda gözlemlenen davranışlardan hangisinin üretim karşıtı olup olmadığını ortaya koymak için birçok farklı çalışma yapılmakta ve bu çalışmalara bağlı olarak da farklı tür davranışlara denk gelmenin olası olduğu belirtilmektedir.

Robinson ve Bennett (1995:555), söz konusu davranışları bireye ve örgüte yönelik geliştirilen davranışlar olarak iki boyutta değerlendirmektedir. Üretim karşıtı davranışları benzer şekilde iki boyutta değerlendiren Hollinger ve Clark (1983) ise bu boyutları üretimden sapma ve örgüt mallarına zarar verme şeklinde sınıflandırmaktadır (akt. Arıkök, 2017:18).

Üretim karşıtı davranışları açıklarken aktif ve pasif boyutlardan da yararlanılmaktadır. Aktif boyutu doğrudan hedefe yöneltilen eylemler olarak tanımlanmaktayken (örneğin; yönetici

ya da iş arkadaşlarına bağırarak gibi), pasif boyut ise çalışanın işini kaybetme korkusundan dolayı daha örtük bir şekilde geliştirdiği davranışları kapsamaktadır (örneğin; işe gecikmek, işle ilgili yapılan hata sayısını arttırmak, bilgi saklamak gibi) (Spector & Fox, 2002:4).

Spector ve Fox'a göre (2005:160) kötü muamele çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemekte hatta bu sebeple istismara yönelik olanlar, rahatsızlık verme/taciz etme ya da kaba davranma şeklini içeren davranışlar da üretim karşıtı davranışların bir türünü oluşturmaktadır.

Gruys ve Sackett'in (2003:30) yaptığı çalışmada faktör analizleri sonucunda üretim karşıtı davranışların temelde 11 şekilde sınıflandırılabilceği ileri sürülmektedir. Bu davranışlar şunlardır:

1. Hırsızlık davranışı,
2. Örgüte ait mal ya da malzemelere zarar verme, sabotaj,
3. Bilgiyi yanlış kullanma,
4. Kaynakları yanlış kullanma,
5. Güvenliği ihlal etmek ya da iş güvenliği kurallarına uymamak,
6. Devamsızlık yapmak,
7. İşe dair kaliteyi düşürmek,
8. Alkol kullanmak,
9. Madde bağımlısı ya da kullanıcısı olmak,
10. Uygun olmayan sözlü ifadeler kullanmak,
11. Uygun olmayan fiziksel eylemler geliştirmek.

Yukarıda da belirtildiği üzere üretim karşıtı davranışları tasnif etmek üzere birçok farklı boyut olmasına karşın, Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler'in (2006:446) önerdiği 5'li boyut ilgili literatürde en çok kabul gören sınıflamaya karşılık gelmekte ve bu çalışmada temel alınan boyutları temsil etmektedir. Bu boyutlar ise aşağıda yer almaktadır.

3.5.1. İstismar Etme

Spector ve arkadaşları (2006:448) istismar etme boyutunu, çalışan bireylerin çalışma arkadaşlarına zarar verme niyetiyle geliştirdiği davranışlar olarak tanımlamaktadır. Öcel (2009:21) ve Kılıç'a göre (2013:85) aşağılama, karşıdaki bireyi yok sayma, kişiyi korkutma, tehdit unsuru içeren söylemlerde bulunma, çalışmasını engelleme ve kişinin benlik saygısını ya da kişiyi küçük düşürücü ifadeler kullanma gibi girişimler, istismar etme boyutuyla ilişkili olan üretim karşıtı davranış türlerine örnek gösterilebilmektedir. Bu sebeple istismar etme boyutu, çoğunlukla zarar verme niyetiyle psikolojik ya da fiziksel eylemlere yönelik geliştirilen davranışları kapsamaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2015:216). Başkalarına zarar verme durumu ise

doğrudan bireyi hedef alan bir davranış olsa da, örgüt içinde bu davranışların fiziksel eylemleri sıklıkla içerdiği söylenememektedir (Kılıç, 2013:85).

3.5.2. Sabote Etme

Spector ve arkadaşlarına göre (2006:449) sabotaj işverene ait malı tahrip edici ya da o mala zarar verici eylemlerde bulunmaya yönelik eylemleri kapsamaktadır. Ayrıca işletmenin imajına zarar verme, iş süreçlerini sekteye uğratma ve dolaylı yansımalara sebep olmak da sabote etmeye yönelik eylemler olarak düşünülmektedir. Bu bakış açısıyla ifade edildiğinde bu boyut, örgütün kendisine ait olan ve örgüte mensup üyelere ait olan malzemelere zarar verme davranışlarını kapsamaktadır. Bu sebeple sabote etme davranışı, örgütü doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki farklı şekilde olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin; bir malzemenin kullanılamayacak bir duruma getirilmesi doğrudan bir olumsuzluk yaratmaktayken, üretimi olumsuz etkileyecek süreçleri baltalamaya yönelik girişimler ise dolaylı etkiler arasında gösterilmektedir.

3.5.3. Üretimden Sapma

Bu boyut üretimle ilişkili olan iş süreçlerine yönelik olup, üretim süreçlerini olumsuz etkileme niyetine bağlı olarak gelişen davranışlarla açıklanabilmektedir. Başka bir ifadeyle, üretimden sapma boyutu görev tanımında yer alan işleri bilinçli bir şekilde yerine getirmeme veya doğru bir şekilde yapmama, işle ilgili performansını düşük bir düzeyde tutma, çalışırken ilgili olduğu işi daha yavaş yapma ve işle ilgili direktiflerle uyum göstermeme davranışlarıyla açıklanabilmektedir (Spector, vd., 2006:449). Örneğin çalışanların ilgili oldukları işe dair faaliyetleri yürütürken bilinçli hata yapmaları bu boyuta örnek gösterilebilmektedir (Goh, 2006:11).

Öte yandan bazı araştırma bulguları üretimden sapma boyutunu daha geniş bir bakış açısıyla "sapma" kavramına bağlı olarak değerlendirmektedir. Örneğin Robinson ve Bennett'a göre (1995:555) sapma, temelde örgütsel normların ihlali ve örgütün kendisine ya da üyelerine yönelik kırıcı davranışların geliştirilmesidir. Söz edilen bu davranışlar 4 farklı boyutta değerlendirilmektedir:

a) Üretimden Sapma: Geçerli bir sebebi (hastalık v.b.) olmadığı halde, işe gitmeme ve örgüt kaynaklarını bireysel amaçlar için kullanma,

b) Çalma: Örgüt içinde hırsızlık davranışı geliştirme,

c) Kişilerarası İlişkiler: Yapılan hatanın sebebini başkalarına atfetme ve onuru zedeleyen şakalar yapma,

d) Saldırganlık: Fiziksel ve sözel saldırganlık ile cinsel tacizde bulunma gibi etkenlerden oluşmaktadır.

3.5.4. Geri Çekilme

Bu boyut, çalışanların faaliyet yürütürken gösterdikleri çabanın olabildiğince minimuma çekilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu sebeple işten daha erken vakitte ayrılma ya da mola saatlerini olduğundan fazla tutmak, geri çekilme davranışına örnek gösterilebilmektedir (Spector, vd., 2006:450). Başka bir ifadeyle bu boyut; işe geç gelme ya da hiç gelmeme, işten daha erken ayrılma, daha uzun molalar kullanma gibi davranışlar geliştirerek işbaşında bulunulması gereken saatten daha az zaman geçirmek hatta daha ileri boyutta işten ayrılma niyeti göstermek gibi tutumlara karşılık gelmektedir (Jonas & Leberherz, 2008, akt. Öcel, 2009:26).

Çalışanların bu tür davranış sergilemelerinin temelinde ise genel olarak çalışan bireylerin stres ya da negatif duygulanıma yol açacak koşullardan olabildiğince kaçmak istemeleri yer almaktadır (Öcel, 2009:26). Çalışanların strese yol açan durumlardan (iş koşulları, algılanan adaletsizlik, olumsuz duygular v.b.) uzaklaşma çabası sonucunda geliştirdiği ve dolaylı olarak örgüte zarar verme potansiyeline sahip davranışlar, geri çekilme boyutunda yer almaktadır (Spector, vd., 2006:450).

3.5.5. Çalma/Hırsızlık

Bu boyut genellikle çalışanların örgüt içinde çalma niyetini eyleme dökmeleri ve ilgili mal sahibine zarar vermeleriyle ilişkilendirilmektedir. Spector ve arkadaşlarına göre (2006:449) hırsızlık boyutu örgüt mallarına zarar verici eylemlerde bulunma niyetine bağlı olarak sadece örgüte ait malların çalınması olarak değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin sahip oldukları malların çalınması olarak da tanımlanabilmektedir. Ayrıca bazı örgütlerde kişilerin belirli malları çalmasının dışında örgüte bağlı telefonlardan görüşmeler yapması ve görüşme süresini oldukça uzun tutması, örgüte ait imkanları şahsi amaçlar için kullanması gibi durumlar da çalma davranışı olarak değerlendirilmektedir (Pekel, 2001:93).

Çalışanların yer aldıkları örgütü daha adaletsiz algılamaları, örgütsel politikaları daha belirsiz olarak betimlemeleri veya örgütsel desteğin yetersiz olduğunu düşünmeleri gibi sebeplerden dolayı da çalma davranışı gösterdikleri düşünülmektedir (Öcel, 2009:25). Ayrıca çalma davranışı eğilimi göstermenin sadece örgütsel değil bireysel kaynaklarla da açıklanabileceği düşünülmektedir. Yani bir kişinin çalma davranışı göstermesinden sonra heyecan ya da haz duyması, intikam aldığını hissetmesi, grup normlarını bir şekilde ihlal ettiğini

düşünmesi gibi durumlar, kişileri çalma davranışına yönelten bireysel faktörler arasında gösterilmektedir (McClurg & Deborah, 2006:27).

Yukarıda belirtilen boyutlar ışığında çalışanlar üretim karşıtı davranışları her ne kadar bilinçli ve niyetli geliştirmiş olsalar da, hatta bu davranışları geliştirirken bilişsel olarak kendilerini daha iyi kılacaklarını düşünseler bile, aslında bu davranışlar onlar üzerinde bazı tahribatlara yol açmaktadır. Bu tahribat ise “psikolojik, iş temelli ve davranış temelli” sorunlara sebep olmaktadır (Goh, 2006:7). Leblanc ve Kelloway’a göre (2002) depresyon eğilimi, anksiyete bozuklukları, duygusal tükenmişlik, düşük iyi olma hali ve öz güven düzeyi, uyku bozukluğu, baş ağrıları ve gastrointestinal bozukluklar psikolojik sonuçlar arasında yer almaktadır (akt. Arıkök, 2017:26). İşle ilgili ise genelde düşük motivasyon, performans, tatmin ve bağlılık gibi durumların düşük olması muhtemel görülmekteyken, davranışsal düzeyde kişilerarası ilişkilerin zayıf olması hatta düşük verimliliğe bağlı işten ayrılma davranışları sergilemesi örnek gösterilebilmektedir (Taylor, 2012:10; Schat & Kelloway, 2000:386).

3.6. Üretim Karşıtı Davranışların Öncülleri

Çalışanlar bireysel, durumsal ya da örgütsel sebeplerden dolayı üretim karşıtı davranışlar geliştirmektedirler. Bireysel faktörler, çalışan tutumları ya da kişilik gibi iç süreçleri içeren durumlara atıfta bulunmaktayken; örgütsel faktörler ise örgüt kültürü, kontrol sistemi, işin karakteristiği gibi durumlara vurgu yapmaktadır (Arkan, 2016:34). Bu bölümde yukarıda belirtildiği üzere, üretim karşıtı davranışların öncüllerinden olan “bireysel ve örgütsel öncüller” aşağıda yer almaktadır.

3.6.1. Bireysel Öncüller

Spector’a göre (2011:343) bireylerin bazı durumlara ilişkin algıları, tutumları ve saldırganlık yönelimleri ya da üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimleri onların kişiliklerinden kaynaklanabilmektedir.

Benzer şekilde bazı çalışmalar kişilik ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi ele almakta ve bu anlamda büyük oranda Büyük Beşli Modeli ile üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Salgado (2002:117) Büyük Beşli Modelinin bazı boyutlarının üretim karşıtı davranışları yordadığını dile getirmekte; sorumluk ve uyumluluk ile üretim karşıtı davranışlar arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedir. Başka bir çalışmada Mount, Ilies ve Johnson (2006:591), uyumluluk boyutu ile bireysel öncüllerle ilgili olan üretim karşıtı davranış geliştirme (CWB-I) ve sorumluk boyutuyla da örgütsel öncüllerle ilgili olan üretim karşıtı davranış geliştirme (CWB-O) arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına

vurgu yapmaktadır. Ayrıca iş tatmininin ise üretim karşıtı davranışlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu da düşünülmektedir.

Öfke, öz-denetim ve narsisizm, üretim karşıtı davranışlarla ilişkili olan diğer kişilik özellikleri arasında görülmektedir. Douglas ve Martinko (2001:553), öfke düzeyi yüksek olan çalışanların işyeri saldırganlığı gösterme düzeylerinin daha yüksek olduğunu dile getirmektedir. Birçok çalışma da öz-denetim ile işyeri saldırganlığı arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığına dikkat çekmekte ve Marcus ile Schuler (2004:657) öz-denetimin birçok üretim karşıtı davranış geliştirme şekliyle (hırsızlık, kişilerarası ve örgütsel sapma davranışları, madde kullanımı, devamsızlık gibi) negatif yönde ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Narsisizm ise üretim karşıtı davranış geliştirmeyle pozitif yönde bir ilişki gösteren kişilik özellikleri arasında yer almaktadır (Penney & Spector, 2002:132). Ayrıca örgütlerde duygudurumları özellikle de öfke ve hayal kırıklığı gibi duyguları etkileyen koşullar, çalışanlardaki üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini arttıran başka bireysel etkenler arasında gösterilebilmektedir (Fox & Spector, 1999:915; Storms & Spector, 1987:227).

Belirtilen sebepler dışında bireylerin algısına göre üretim karşıtı davranışları yordayacağı düşünülen bir diğer durum ise ekonomik koşuldur. Yani ekonomik koşullar üretim karşıtı davranış geliştirmeyle ilişkilendirilebilecek faktörlerden biri olarak görülmektedir. Çünkü Boye ve Jones (1997) dürüst olmayan çalışanların çalıştıkları örgütlerde çalma türü davranışlar gösterebilecekleri ve ekonomik koşullarını ise bunun bir gerekçesi olarak kullanabilecekleri ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar yaşam standartlarını yükseltmek için bazı girişimlerde bulunmakta ve bu girişimler de üretim karşıtı davranışları oluşturmaktadır (Ağca, 2014:5). Bu durumda ise kötüye kullanma niyeti ön plana çıkmaktadır ve Hogan ile Hogan'a (1989:273) göre üretim karşıtı davranışlar, kötüye kullanma bağlamında açıklanabilmektedir. Çünkü çalma davranışı, madde kullanma, yalan, zarar verme, devamsızlık davranışı ve saldırganlık eğilimleri gibi tutumlar, kötüye kullanma niyetiyle ilişkilendirilebilmektedir.

3.6.2. Örgütsel Öncüller

Örgütsel faaliyetlerin belirlenmesinde etkin olan ve beceri çeşitliliği, görevin özü, otonomi ve geri bildirim gibi durumları içeren "işin karakteristiği", üretim karşıtı davranışları belirleme konusunda etkili olan örgütsel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Yine işle ilgili olan ve örgütsel faktör olarak üretim karşıtı davranışları yordayan bir diğer farklı etkenin ise iş otonomisi olduğu düşünülmektedir (Marcus & Schuler, 2004:654).

Benzer bakış açısıyla örgütsel değişkenlerden biri olan "algılanan örgütsel destek", üretim karşıtı davranışları etkilemekteyken (Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004:599)

iş arkadaşlarının karşılıklı pozitif ve sevecen tutumlarının varlığında çalışanlar, üretim karşıtı davranış geliştirmeye daha az eğilim göstermektedir. İlâveten örgütsel destek ile işe devamsızlık arasında negatif yönde bir ilişki bulunmakta ve algılanan desteğin önemi bu gibi durumlarda ön plana çıkmaktadır (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 2003:31).

Örgütsel düzeyde algılanan eşitlik ya da adalet algısı da yukarıda belirtilen faktörler gibi önem göstermekte, bu doğrultuda özellikle ücret başta olmak üzere işverenlerinden kendilerine yönelik eşitsizlik algılayan çalışanların çalma davranışı göstermesi daha muhtemel görülmektedir (Altheide, vd., akt. Arkan, 2016:39; Greenberg, 1990:561).

Kish-Gephart, Harrison ve Trevino (2010:1) yaptıkları meta-analizde, üretim karşıtı davranışların etik dışı davranışlardan farklılaştığını dile getirmektedirler. Çünkü üretim karşıtı davranışlar; örgütsel normları ihlal etmeye yönelik eylemlere vurgu yapmaktayken, etik dışı davranışlar ahlaki normların ihlaline atıfta bulunmaktadır.

Örgütsel kültür ve sosyal normlar; istismar, saldırganlık ya da üretimden sapma gibi davranışları ya engelleyebilen ya da teşvik edebilen yapılar arasında görülmektedir (Spector & Fox, 2005:162). Ayrıca çalışma stresörleri ve negatif duygular gibi durumlar bir kişinin normlardan sapması olarak görülen üretim karşıtı davranışlarla ilişkili görülmektedir. Birçok farklı durum, çalışanların duruma özgü üretim karşıtı davranış geliştirmeleri yönündeki beslendiği kaynakları etkilemektedir. Yönetimden algılanan yaptırımlar ya da iş arkadaşı tutumuyla ilişkilendirilen sosyal kontroller ise çalma davranışının öncüllerinden biri olarak görülmektedir (Hollinger & Clark, akt. Ağca, 2014:11).

Öte yandan Keashly ve arkadaşları (1994:341) yaptıkları çalışma sonucunda, örgüt içinde her çalışanın en az bir defa olmak üzere (fiziksel ya da cinsel içerikli olmasa da) kötü davranışlara maruz kaldığını dile getirmektedir. Bu davranışları ise çoğunlukla başta yöneticiler olmak üzere hiyerarşik bir şekilde onları izleyen çalışanlar geliştirmekte ve bireyleri olumsuz tepki vermeye/olumsuzluğa yönlendirmektedir. Bu doğrultuda Keashly (2001:242-245) örgütlerde görülmesi muhtemel olan kötü davranışları aşağıdaki gibi betimlemektedirler.

- Bireylerin eleştirilmesi: Eleştirinin iş dışındaki durumlara yöneltilmesi
- İşin eleştirilme tarzı: İşle ilgili yöneltilen eleştirilerin yıkıcı ya da sert olması
- Öfkesini bağırma ya da bağırma yoluyla yansıtması
- Küfretmek ya da lakap takmak
- El kol hareketi yapmak
- Tehdit etmek
- Öç almak: Hedefi zor durumda bırakacak eylemlerle ona ceza vermek
- Kendi düşüncelerini başkalarının söylemiş gibi yansıtma
- Dedikodu ve iftiraya başvurmak
- Ayrım yapmak, eşit davranmamak

- Sır olarak adlandırılan bilgileri ifşa etmek
- Haksız otoriteye başvurmak ve yetkisi varmış gibi davranmak
- Sorumlulukta durumsal davranmak: Olumlu sonuçları üstlenmek aksi durumda başkalarına atfetmek
- İşe ilişkin durumlarda destek vermemek ve yapıcı olmamak
- Başkalarını başarısız kılmak için düzmelere başvurmak
- Jest ve mimikler aracılığıyla imalarda bulunmak
- Yetersiz iletişim: Karşıdaki kişiyi dinlememek, gerekli bilgileri dolaylı yollardan ya da araçlardan almak
- Bir işin tamamlanması için gerekli olan bilgi ya da kaynakları temin etmemek
- Gerek duyulmadığı halde otoritesini ispat etmeye çalışmak
- Makul ya da alışılmayan taleplerde bulunmak
- Önemsememek: Kendisi dışındaki kişilerin katkısını ve desteğini görmek istememek
- İkili davranmak ve gerçekleri saptırmak

3.7. Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar

Bu başlık altında liderlik ile üretim karşıtı davranışlar ya da üretim karşıtı davranışlar ile birçok farklı bağlam arasındaki ilişki üzerine yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilmektedir. Bu çalışmalar salt liderlik ya da olumsuz liderlik üzerine olmasa da çoğunlukla örgütsel süreçlerin üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkilediğini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Söz konusu çalışmalar aşağıda Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar			
Yazar	Amaç	Örneklem ve Yöntem	Bulgular
1. Arıkök, 2017:9	Etik liderlik tarzı ve tükenmişlik duygusunun üretim karşıtı davranış geliştirme üzerindeki etkisini incelemek.	Örneklem: 400 çalışan Yöntem: Yapısal eşitlik modeli Ölçekler: Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği ($\alpha = .92$), Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı iş davranışları ölçeği ($\alpha = 0.97$) ve tükenmişlik için Maslach ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen MBI ölçeği ($\alpha = .76$).	Etik liderliğin üretim karşıtı davranış geliştirme üzerinde negatif yönde bir gösterdiği, aynı zamanda etik liderlik tarzı ile üretim karşıtı davranış geliştirme arasındaki ilişkide tükenmişlik duygusunun da kısmi aracı etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır
2. Tüfekçi, Yıldız Bağdoğan ve Keser, 2016:553	Üretim karşıtı davranış geliştirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak.	Örneklem: 104 beyaz yakalı çalışan Yöntem: Faktör ve regresyon analizleri ile tek yönlü ANOVA Ölçekler: Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı iş davranışları ölçeği ($\alpha = .69$) ve Meyer ile Allen (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ($\alpha = .82$)	Korelasyon sonuçları değişkenler arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermiştir. Bu anlamda örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça üretim karşıtı davranış geliştirme eğiliminin düştüğü dile getirilmiştir
3. Oge, Ifeanyi, & Charles Gozie, 2015:1	Üretim karşıtı davranışlar ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklamak.	Örneklem: 198 çalışan Yöntem: Korelasyon analizi Ölçekler: Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği ve Spector ile arkadaşları tarafından (2006) geliştirilen üretim karşıtı davranışlar ölçeği.	Üretim karşıtı davranışlar ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Tablo 2. (devamı)

4. Polatçı, Özçalık ve Cindiloğlu, 2014:1	Üretim karşıtı davranış geliştirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde birey-örgüt uyumunun etkisini incelemek.	Örneklem: 162 akademik personel Yöntem: Korelasyon ve regresyon analizi Ölçekler: Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen kişi-örgüt uyumu ölçeği ($\alpha = .88$), Smith ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık ölçeği ($\alpha = .81$) ve Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı iş davranışları ölçeği ($\alpha = .76$)	Birey-örgüt uyumu; üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini negatif, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise pozitif yönde etkilemiştir. Ayrıca üretim karşıtı davranış geliştirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu da dile getirilmiştir
5. Ağca, 2014:8	Üretim karşıtı davranışların algılanışının bireysel ve örgütsel yordayıcılarını ortaya koymak.	Örneklem: 220 çalışan Yöntem: Regresyon analizi Ölçekler: Tangney, Baumeister ve Boone (2004) tarafından geliştirilen benlik kontrolü ölçeği ($\alpha = .79$), Benet-Martínez ve John (1998) tarafından geliştirilen Big Five ölçeği ($\alpha = .77$). Schwartz (1992) tarafından geliştirilen değerler ölçeği, Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen belirsizlikten kaçınma ölçeği ($\alpha = .89$), Ambrose ve Schminke (2009) tarafından geliştirilen algılanan genel adalet algısı ölçeği ($\alpha = .93$) ve Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı iş davranışları ölçeği ($\alpha = .76$).	Öz-denetim, sorumluluk bilinci, öz-aşkınlık değerleri ve örgütsel belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin üretim karşıtı davranışları anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. (devamı)

6. Chernyak-Hai & Tziner, 2014:1	Üretim karşıtı davranışlar, algılanan adalet ve iklim, mesleki statü ve lider-üye değişimi arasındaki ilişkiyi açıklamak.	Örneklem: 120 çalışan Yöntem: Regresyon analizi Ölçekler: Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği ($\alpha = .96$), Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği ($\alpha = .76$), Graen & Uhl-Bien (1995) tarafından uyarlanan LMX7 ölçeği ($\alpha = .78$) ve Bennett ile Robinson (2000) tarafından geliştirilen işyeri sapma davranışları ölçeği ($\alpha = .94$).	Algılanan adalet, iklim ve üretim karşıtı davranış geliştirme arasında negatif yönde bir ilişkiye ulaşılmıştır. Daha önemli görülen bulguya göre algılanan lider-üye değişiminin kalitesi ve çalışanların mesleki statüleri; üretim karşıtı davranışlar, algılanan bölüşümsel adalet ve örgütsel iklim arasındaki ilişkide modere edici bir etkiye sahip olmuştur.
7. Kanten ve Ülker, 2014:16	Yönetim tarzı ile üretim karşıtı davranış geliştirme ilişkisinde yabancılaşma kavramının aracı rolünü ele almak.	Örneklem: 215 çalışan Yöntem: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi Ölçekler: Abu Mansor ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen yönetim tarzı ölçeği ($\alpha = .68$), Hirschfeld ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2000) işe yabancılaşma ölçeği ($\alpha = .87$) ve Bennett ile Robinson (2000) tarafından geliştirilen üretim karşıtı iş davranışları ölçeği ($\alpha = .91$).	Demokratik yönetim tarzının üretim karşıtı davranışlar üzerinde etki gösterdiği ilişkiye, yabancılaşma değişkeni kısmi aracılık etmiştir. Otokratik yönetim tarzı ile üretim karşıtı davranış geliştirme arasında ise herhangi bir anlamlı ilişkiye ulaşılamamıştır.

Tablo 2. (Devamı)

8. Anjum & Parvez, 2013:417	Beyaz ve mavi yakalı çalışanların üretim karşıtı davranış geliştirme tarzlarını karşılaştırmak.	Örneklem: 400 beyaz ve mavi yakalı çalışan Yöntem: T testi, korelasyon ve regresyon analizleri Ölçekler: Spector ve Fox (2005) tarafından geliştirilen üretim karşıtı davranışlar ölçeği ($\alpha=.84$), Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmini ölçeği ($\alpha=.72$) ve Spector ile Jex (1998) tarafından geliştirilen kişilerarası çatışma ölçeği ($\alpha=.71$).	Beyaz ve mavi yakalı çalışanların üretim karşıtı davranışları arasında anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Beyaz yakalı çalışanlarda; yüksek düzeyde iş tatmini ile minimum düzeyde kişilerarası çatışma ve üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi bulunmuştur. Mavi yakalı çalışanlarda ise tam tersi sonuç elde edilmiştir.
9. Ansari, Maleki, Mazraeh, & Arab-Khazaeli, 2013:78	Üretim karşıtı davranışların bireysel, işe bağlı ve örgütsel öncüllerini belirlemek.	Örneklem: 185 çalışan Yöntem: Yapısal eşitlik modeli Ölçekler: Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı davranışlar ölçeği ($\alpha=.97$), Ansari ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen kişilik karakteristikleri ölçeği ($\alpha=.80$), Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş faktörleri ölçeği ($\alpha=.73$) ve örgütsel faktörler için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçek ($\alpha=.88$).	Üretim karşıtı davranış geliştirme ile bölüşümsel adalet algısı ve yetenek çeşitliliği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca sorumluluk alma ile üretim karşıtı davranış geliştirmenin boyutlarından olan sabotaj ve madde kullanımı (drug) arasında anlamlı pozitif bir ilişki elde edilmiştir.
10. Bibi, Karim, & Din, 2013:317	Üretim karşıtı davranış geliştirme ve işyerindeki kaba davranışlarda duygusal zekanın modere edici rolünü açıklamak.	Örneklem: 160 akademisyen Yöntem: Çoklu regresyon Ölçekler: Martine ve Hine (2005) tarafından geliştirilen kaba işyeri davranışları ölçeği ($\alpha=.93$), Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı davranışlar ölçeği, Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği ($\alpha=.89$).	Üretim karşıtı davranış geliştirme ile kaba davranışlar arasında pozitif ve üretim karşıtı davranış geliştirme ile duygusal zeka arasında ise negatif yönde bir ilişki elde edilmiştir. Duygusal zeka ise üretim karşıtı davranış geliştirme ve işyerindeki kaba davranışlar arasındaki ilişkide önemli bir moderatör etkisi göstermiştir.

Tablo 2. (Devamı)

11. Örmeci, 2013:12	Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık aracılığıyla üretim karşıtı davranış geliştirme ilişkisinde, kuruma duyulan güvenin rolünü ele almak.	Örneklem: 363 çalışan Yöntem: Faktör analizi Ölçekler: Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği ($\alpha=.94$), Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ($\alpha=.87$), Bennett ile Robinson (2000) tarafından geliştirilen üretim karşıtı iş davranışları ölçeği ($\alpha=.97$) ve İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007) tarafından geliştirilen güven ölçeği.	Örgütsel adalet algısı ve bağlılık düzeyi arttıkça üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi azalmıştır. Kuruma duyulan güven ise örgütsel bağlılığa büyük oranda katkı sağlamıştır.
12. Ramshida & Manikandan, 2013:59	Örgütsel bağlılığı, örgütsel kültür ve üretim karşıtı davranış geliştirme ilişkisinin bir aracı değişkeni olarak değerlendirmek.	Örneklem: 141 kamu çalışanı Yöntem: Regresyon ve mediator analizleri. Ölçekler: Örgütsel kültür ölçeği ($\alpha=.80$), Balachandran ve Thomas (1994) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ($\alpha=.87$) ve Calicut üniversitesi tarafından geliştirilen üretim karşıtı davranışlar ölçeği.	Örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık, örgütsel kültür ile üretim karşıtı davranış geliştirme ve örgütsel bağlılık ile üretim karşıtı davranış geliştirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar doğrultusunda, örgütsel bağlılığın üretim karşıtı davranış geliştirme ve örgütsel kültür arasında aracı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
13. Rishipal & Jain, 2013:82	Devlet kuruluşlarındaki çalışanlar arasında üretim karşıtı davranışlar ve çalışanların uzun süre geçirmesi (Obsolescence) arasındaki ilişkiyi açıklamak.	Örneklem: 224 çalışan Yöntem: T testi ve regresyon analizleri Ölçekler: Chauhan (2000) tarafından geliştirilen mesleki eskime ölçeği ve Spector (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı davranışlar listesi.	Uzun süre çalışan ve çalışmayan kişilerin üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Karşılaştırma yapıldığında daha uzun süre çalışanların, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi de yüksek olmuştur.

Tablo 2. (Devamı)

<p>14. Cohen, Panter, & Turan, 2013:45</p>	<p>Suçta eğilimli olma durumuyla üretim karşıtı davranışların yordanabilmesini ele almak.</p>	<p>Örneklem: 443 çalışan Yöntem: Faktör ve regresyon analizleri Ölçekler: Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeği ($\alpha = .90$), suçluluk kaynağı için Cohen ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2011) GASP ölçeği ($\alpha = .73$). Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006) tarafından geliştirilen üretim karşıtı davranışlar ölçeği ($\alpha = .97$), Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen işyerinde kişilerarası çatışma ölçeği ($\alpha = .83$) ve Watson, Clark ve Tellegen (1998) tarafından geliştirilen pozitif ve negatif etki ölçeği ($\alpha = .93$).</p>	<p>Suçta eğilimleri yüksek olan bireylerin, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimlerinin de daha yüksek olduğu bulunmuştur.</p>
<p>15. Flaherty & Moss, 2007:2549</p>	<p>İşyerindeki adaletsizlik ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi ele almak.</p>	<p>Örneklem: 131 kamu çalışanı Yöntem: Çoklu regresyon, moderatör Ölçekler: Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dağıtımsal adalet ölçeği ($\alpha = .85$), Colquitt (2001) tarafından geliştirilen prosedürel adalet ölçeği ($\alpha = .86$), Colquitt (2001) tarafından geliştirilen etkileşimsel adalet ölçeği ($\alpha = .92$). Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ($\alpha = .90$), Bishop ve Dow (2000) tarafından geliştirilen iş arkadaşı tatmini ölçeği ($\alpha = .88$), Fox ve Spector (1999) tarafından geliştirilen üretim karşıtı davranışlar ölçeği ($\alpha = .88$).</p>	<p>Örgütsel adalet kavramının dağıtıcı, işlemsel ve ilişkisel boyutlarının, üretim karşıtı davranışlar üzerinde anlamlı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.</p>

Tablo 2. (Devamı)

<p>16. Cohen-Charash & Mueller, 2007:666</p>	<p>Algılanan adaletsizlik ve kıskançlık arasındaki ilişkinin başkalarını kıskanma yoluyla kişilerarası üretim karşıtı davranışları nasıl yordayacağını incelemek.</p>	<p>Örneklem: 188 çalışan Yöntem: Hiyerarşik regresyon Ölçekler: Cohen-Charash (2005) tarafından geliştirilen kıskançlık ölçeği ($\alpha=.81$), Cohen-Charash (2005) tarafından geliştirilen kişilerarası üretim karşıtı davranışlar (zarar verme) ölçeği ($\alpha=.87$), Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen (1994) nesnel adaletsizlik inançları ölçeği ($\alpha=.82$), Reynolds (1982) tarafından geliştirilen sosyal arzu edilirlilik ölçeği ($\alpha=.71$).</p>	<p>Yüksek düzeyde kıskançlık ve algılanan adaletsizliğin, yüksek düzeyde kişiler arası üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır.</p>
--	---	---	--

4. ÖZ-YETERLİLİK

Bu başlık altında; *“Öz-Yeterlilik Kavramı, Öz-Yeterlilik Algısı ve Öz-Yeterlilik Algısının Yansımaları, Öz-Yeterlilik Kavramı İle Benzer ve Farklı Kavramlar, Öz-Yeterlilik Türleri, Öz-Yeterlilik Algısının Kaynakları, Öz-Yeterlilik ve Bireysel Özellikler, Öz-Yeterlilik Algısının Etki Ettiği Süreçler, Öz-Yeterliliğin Boyutları ve Liderlik/Öz-yeterlilik Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar”* başlıkları yer almaktadır.

4.1. Öz-Yeterlilik Kavramı

Öz-yeterlilik kavramı tarihsel açıdan ele alındığında ilk araştırmacıların başında Williams James'in geldiğini söylemek mümkündür. Bu kavramla ilişkili olduğu düşünülen öz güven kavramını da ilk defa kullanan James'a göre; bireyler herhangi bir alanda bir şey yapmak ve bu sayede bir yere gelebilmek konusunda isteklilerse, bu kişilerin öncelikle kendisini tanıması gerekmektedir. Kendini tanıma durumunu ise çoğunlukla kendine dair fikir yürütebilmekle ve bu fikirlerin içerdiği nitelik ya da özellikleri içselleştirebilmekle ilişkilendirmektedir (Bandura, 1993:123).

Bireyin kendisine dair algısından yola çıkarak gelişim gösteren öz-yeterlilik kavramı ise Bandura tarafından (akt. Akgündüz, 2012:40) yazılan “Düşünce ve Eylemin Sosyal Temelleri: Sosyal Bilişsel Kuram”, kitabında yer bulmuş ve çoğunlukla Sosyal-Bilişsel Kurama bağlı olarak irdelenmiştir. Belirtildiği üzere, Bandura tarafından sosyal-bilişsel kuram bağlamında ele alınan öz-yeterlilik kavramı, takip eden dönemlerde başka araştırmacılar tarafından da incelemelere konu olmuş ve birçok çalışmada yer almıştır. Kuram, temeline yerleştirdiği bireye dair bir vurgu yaparak bireyi; geleceğini belirleyebilen, olasılıkları ve önlemleri öngören ve öz denetim yetisine sahip olan bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda bireyler var oldukları çevrenin önemli bir bileşeni ve dolayısıyla bu çevrelerle ilgili süreçlerin belirleyicisi olarak görülmektedir. Sahip oldukları belirleme yetisi ise çoğunlukla kendi becerilerine dair duydukları inançtan beslenmektedir (Akgündüz, 2012:40).

Daha detaylı bir bakış açısına ve tanımlamaya yer verildiğinde Bandura tarafından geliştirilen bu kavramın temeli; bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri daha etkin kullanabilmelerinin yolunun, temelde bu yeterliliklere güven duymaktan geçtiğine vurgu yapan sosyal-bilişsel kurama dayanmaktadır (Bolat, 2011:256). Sosyal-bilişsel kuram ise; insan davranışlarının nasıl geliştirildiği, devam ettirildiği ve anlamlandırıldığı sürecini açıklamakla birlikte, davranış değiştirme ya da davranışı öngörmeye yönelik müdahale yolları sunmakla ilişkili olan bir kuramdır (Kurt, 2012:196).

Bu bağlamda sosyal-bilişsel kuramın temelde 6 öncül ilkeye dayandığı düşünülmekte ve

bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Zengin, akt. Bozkurt, 2013:22):

a) Karşılıklı Belirleme Süreci: Kuram, bireysel faktörler, davranışlar ve bireylerin var oldukları çevre arasında bir etkileşimin varlığından söz etmekte ve söz konusu etkileşimin ileriki davranışları yönlendirdiğini düşünmektedir.

b) Sembolize Etme Becerisi: İnsanlar dil becerisi ve düşünme yetisine sahip varlıklar olduğu için zihnindeki geçmiş ile gelecek arasında bir bağlantı kurabilmektedir. Gelecekte geliştirilmesi muhtemel olan davranışlar bilişsel bir süreç sayesinde sembolik hale getirilmekte, tasvir edilmekte ve öngörülere bağlı olarak test edilmektedir. Bu bağlamda, zihinde yaratılan düşünceler ileriki davranışların bir kaynağı olarak görülmektedir.

c) Öngörme Yetisi: Kurama göre sembolik kapasiteyi kullanmakla birlikte geleceğe dönük plan yapabilmek de gerekli görülmektedir. Düşüncenin eylemden önce geldiği varsayıldığında, bireylerin ileriyi görmesi önem arz etmektedir.

d) Dolaylı Öğrenme Yetisi: Bir bireyin başka kişilerin davranışlarını gözlemleyerek bir öğrenme modeli seçmesine karşılık gelmekte ve bu öğrenme yöntemi de sosyal öğrenme süreci içinde önemli görülmektedir.

e) Benlik Düzenleme Kapasitesi: Bireyler kendi davranışları üzerinde bir kontrol yetisine sahiptirler ve bu sayede geliştirdikleri davranışlar onların içsel süreçlerine ve güdülenme kaynaklarına bağlı olarak şekillenmektedir.

f) Kişisel Değerlendirme/Eleştirme Kapasitesi: Bireylerin kendi benlikleri ya da sahip oldukları özellikler hakkında düşünce geliştirmesi, yargıda bulunması ve karakterlerini yansıtması önemli görülen etmenlerdendir. Bu doğrultuda kendilerine yönelik farkındalık geliştirip yürüttükleri faaliyetler sonucunda elde ettikleri fikirler, onların yeterlilikleri konusunda yargıya varmalarına yardımcı olmaktadır.

Söz edilen ilkelerin ve ele alınan kuramların temel çıkış noktası birey olduğu için bireye dair bir tanımlamada bulunmak ve öz-yeterlilik kavramıyla olan ilişkisi bağlamında bu kavramı yeniden ele almak önemli görülmektedir. Öz-yeterlilik bakış açısıyla birey; geleceğini tayin edebilen, proaktif davranabilen ve özdenetim yetisine sahip olan bir varlık olarak tanımlanabilmektedir. Bu noktada bireylerin kendi hayatı üzerinde yönlendirici güce ve karar verme yetisine sahip varlıklar olması perspektifiyle ve Bandura bakış açısıyla sosyal bilişsel kuramın 2 temel göstergesi ön plana çıkmaktadır (Işık, 2001:22):

- İlkine göre bireyler, kendi gelişim süreçlerini kontrol ve yönlendirme yetisine sahiptir,
- İkincisine göre ise davranış geliştirme ve sosyal biliş ya da öğrenme sürecinde çevre unsuru önemli bir paya sahiptir.

İlişkisel bir durum içinde ve belirli bir çevrede konumlandırılan bireyin düşünsel sürecini tamamlaması ve eyleme geçmesi önem arz etmektedir. Bu bakış açısıyla yola çıkıldığında, Bandura (1997:162) bireylerin herhangi bir konuda eyleme geçmek için bir seçim

yapmaya ihtiyaç duyduğunu ve bu sebeple bireylerin kendi becerileri hakkındaki bilgileri gözden geçirip, değerlendirdiklerini hatta bu bilgileri harekete geçme ve seçim yapmaya yönelik kullandıklarını belirtmektedir. Söz konusu süreçte ise bireyler belirli zorluklarla karşılaşmakta ve bu zorlukların çoğu, bireylerin mevcut durumlar dahilinde kendi yeterliliklerini sorgulamalarından kaynaklanmaktadır.

Bireyin kuramlar açısından önemine değindikten sonra, yeterliliğe atıfta bulunan ve asıl bakış açısını birey ve beceri ilişkisinden temellendiren öz-yeterlilik kavramına dair tanımlamalara yer vermek gerekir. Bandura'ya göre (1989:1175; 1982:123) öz-yeterlilik; bir bireyin yürüttüğü faaliyete bağlı olarak ihtiyaç duyduğu süreçleri düzenleyebilme becerisi, başarıya adım atma konusunda kendine dair geliştirdiği yargısı ve bir bireyin öz becerileri konusunda kendine dair taşıdığı inanç çerçevesinde nasıl davranış geliştireceği durumuna karşılık gelmektedir. Yani Bandura (1994:77) temelde öz-yeterlilik kavramını bireyin var olduğu çevrede meydana gelen olaylar, durumlar ve süreçler ile ilgili olan ve bunları etkileyebilme olasılığı olan bir edimi başlatmak ve aynı zamanda sonuçlandırmak için gerek duyulan inanç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Yıldırım ve İlhan (2010:302) öz-yeterlilik kavramının sadece temelde bireyin yetenekli olmasına değil, sahip olduğu kaynaklara dair geliştirdiği güvene de atıfta bulunduğunu belirtmektedir. Böylece belirli bir durumla baş edebilme konusunda yeterli kaynağa ve gerekli düzeyde öz-yeterliliğe sahip olan bireylerin, becerilerini doğru yönde kullanması olası görülmektedir. Bu anlamda öz-yeterlilik kavramı; planlanacak bir eylem için gerekli kaynak ile yeteneklerin belirlenmesi ve örgütlenmesi sonucunda elde edilecek olan edinimlerin, güdüleyici bir etki yaratacağı inancına işaret etmektedir. Yukarıdaki ana tanımdan ziyade farklı kaynaklardan yapılan derlemeler ışığında başka öz-yeterlilik tanımlarına yer vermenin kavramı daha da zenginleştireceği düşünülmektedir. Bu sebeple ilave olarak sunulmak istenen tanımlara göre öz-yeterlilik:

- Bireylerin karşılaştıkları zorluklar karşısında sorunları çözebilmeye yönelik kendilerine duydukları inançtır ve bu inanç ise çalışan davranışlarını yönlendiren en temel motivasyonlardan biridir (Tian ve Huang, 2013:763).
- Bir bireyden belirli bir faaliyete ilişkin beklenen başarı konusunda, o bireyin kendi performansıyla ilgili yargılarıdır. Bu yargılar ise genel olarak alışılmayan, tahmin edilemeyen veya olumsuzluk içeren durumlarda daha hayati hale gelmektedir (Brophy, 1998:57).
- Zorlu durumlarda bireyin sahip olduğu beceri ve kapasiteyi kontrol edebilme yetisidir. Ayrıca kendini uyarlayabilme düzeyi de denilebilmektedir (Luszczynska, Gutierrez-Dona, & Schwarzer, 2005:82).
- Bir bireyin sahip olduğu bilgi ve beceriden ziyade o bireyin kendisine dair sahip olduğu fikirlerden ibarettir. Bu anlamda bireylerin sahip olduğu olumlu veya olumsuz düşünceler belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi anında doğrudan ya da dolaylı etkide

bulunmaktadır (Erdoğan, 2007:23).

- Bir bireyin yapmayı hedeflediği herhangi bir işi tamamlayabilmesine ve sonucunda başarı elde edebilmesine yönelik bireysel yargısıdır (Zimmerman, 2000:82).
- Çalışan bireylerin yaptıkları işlere ilişkin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin gerektirdiği sorumlulukları tam bir şekilde yerine getirebilmesi konusunda kendilerine yönelik yaptıkları değerlendirmelerdir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009:217).
- Temelinde bir davranışın değişime uğraması, sürdürülebilmesi ve genellenebilmesi özellikleri yatan ve aynı zamanda bireylerin kendilerini nasıl hissettiklerini, onların motive olmalarını ve bu doğrultuda eyleme geçmelerini etkileyen durumların toplamıdır (Horzum, 2007:87).

Verilen tanımların ortak yanı; bir bireyin sahip olduğu yeterliliklere güven duymasındır. Bu tanımlardan hareketle *öz-yeterlilik; bir bireyin sahip olduğu yeterlilikleri yürütmekte olduğu işe ne oranda yansıtılabileceğine yön veren, ilgili süreçlerde kendini tüm varlığıyla işe kanalize etmesine etki eden ve dolayısıyla tüm benliğiyle sergileyeceği duruşu belirleyen "becerilerine" dair geliştirdiği güven duygusudur.*

4.2. Öz-Yeterlilik Algısı ve Öz-Yeterlilik Algısının Yansımaları

Bu bakış açısıyla öz-yeterlilik kavramına dair 3 önemli vurgunun ön plana çıktığını söylemek mümkün görünmektedir. Bu vurgular: (1) Gerçekleştirilmesi gereken işe dair bireyin kendi kapasitesini etraflıca gözden geçirebilmesi, (2) dinamik bir yapıyı barındırması ve (3) eyleme geçebilmek için gerekli görülen esas bileşenlerden biri olması şeklindedir (Gist & Mitchell, 1992:185). Bu bağlamda ilişkisel açıdan ele alındığında öz-yeterlilik algısı; bireylerin becerilerine ilişkin yargıların, davranış ve tutumların, düşünce kalıpları ve deneyimlenen durumlara ilişkin verilen tepkilerin davranışsal boyutu üzerinde etkili olmaktadır. Yani öz-yeterlilik algısı bireylerin davranışlarını şekillendirme sürecinde etkili olan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal-bilişsel kuram da bireylerin kendilerine ilişkin bazı yargılarda bulduklarının altını çizerek (Luszczynska, Gutierrez-Dona, & Schwarzer, 2005:82) bireylerin öz-yeterlilik algıları ile gerçekte sahip oldukları beceriler arasında farklılıkların meydana gelebileceğini öne sürmektedir. Öne sürülen düşünceye göre ise bireylerin sahip oldukları beceriler doğrultusunda yaptığı işlere ilişkin geliştirdikleri öz-yeterlilik algısı, söz konusu işin başarıyla tamamlanması üzerinde etkili olmaktadır. Başka bir deyişle, birey gerekli beceriye sahipken, öz-yeterlilik algısı düşük düzeyde ise bireyin başarısız olma ihtimali yüksek olmaktadır (Bolat, 2011:256).

Öz-yeterlilik durumuna dair geliştirilen algı ise faaliyet ve çevre seçimini genel olarak etkilemekle birlikte, başarı beklentisi aracılığıyla devam etmekte olan faaliyetlere yönelik baş

etme çabaları üzerinde de etkili olmaktadır. Bu anlamda öz-yeterlilik bireylerin sarf etmesi gereken çaba düzeyini, zorluklar karşısında gösterecekleri direnci ve yeterliliklerine dair geliştirdikleri beklenti düzeyini belirlemektedir. Bir bakıma öz-yeterlilik algısı artış gösterdikçe, ortaya konan çaba da o denli etkili olmaktadır (Aksoy ve Diken, 2009:711). Bu bağlamda öz-yeterlilik; bireyler tarafından geliştirilen ve zorluk derecesi yüksek olan ya da aşına olunmayan görev ve durumlar sonucunda başarılı olmaya yönelik güvene vurgu yapmaktadır. Bu güven temelinde belirlenen öz-yeterlilik inancı ise bireylerin kendilerini nasıl hissettiği ve nasıl davranış geliştirdiği konusunda kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireyler; yüksek hedef koyan, daha fazla çaba sarf eden, daha dirençli, zorluklara karşı meydan okuyan, zorluktan kaçmayan, çevresini keşfetmeyi seven ya da yeni çevreler oluşturan ve bunları gerçekleştirebilmek için kendine yetme inancı taşıyan kişiler olmaktadır (Bandura, 2000:213). Başka bir ifadeyle bireylerin öz-yeterlilik inançları, bir soruna karşı göstereceği direnç ve çabayla paralellik göstermektedir. Aynı zamanda öz yetenekleri konusunda kendilerine dair daha yüksek inanca sahip olan bireylerin ortaya koyacakları çaba düzeyi de yüksek olmaktadır. Aksi durumda zorluklar karşısında daha düşük bir çaba ortaya konmakta ve mevcut çaba başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Bandura, 1989:1176).

Öz-yeterlilik algısı öte yandan bireylerin geliştirdiği düşünce ya da davranışlar konusunda bazı farklı durumlara yol açmakta ve bu durumlar ise bireylerin motivasyon süreçlerini ya da seçimlerini etkilemektedir. Öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireyler, yüksek hedeflerle belirlenmiş zor görevleri seçme eğiliminde olmakta ve zorluklarla karşılaşma halinde daha fazla mücadeleci davranmaktadırlar. Olası olumsuzlukların meydana gelmesi durumunda ise amaçlarına bağlılık düzeyleri düşüş göstermemekte ve süreci kaldıkları yerden tamamlama yönünde yüksek bir istek göstermektedirler (Luszczynska, Gutierrez-Dona, & Schwarzer, 2005:81-82). Belirtilen ilişkilere ilaveten yüksek öz-yeterlilik algısı, bireylerin zor durumları seçmeye eğilimli olmaları dışında çevrelerini keşfetmeye ya da yeni çevre oluşturmaya yönelik açık oluşlarına da katkıda bulunmaktadır. Bu durum ise bireyin zihnindeki olası beklentilerin tümüne yanıt verebilme konusunda kendi kendine yetebileceği inancını desteklemektedir. Söz konusu inanç da başarılı bir davranış konusunda içsel özniteliğe ve ileriye dönük olma konusundaki davranışlara işaret etmektedir (Bandura, 2000:213).

Bandura (1997:118) düzeyler arasındaki genel bir yargıya dair açıklamada bulunarak öz-yeterlilik düzeyi düşük ve yüksek olan bireyler arasında bazı temel farklılıkların mevcut olduğuna vurgu yapmaktadır. Örneğin; öz-yeterlilik algısı yüksek olan bireylerin başarısızlıklara rağmen kendilerini iyi ya da olumlu kılarak mevcut eylemlerinde başarılı olma yönündeki kararlılıklarını sürdürmesini daha olası görmektedir.

İş yerindeki öz-yeterlilik ya da işe dair sosyal öz-yeterlilik ise bir çalışanın kişilerarası ilişkileri başlatması ve sürdürmesi için gerekli olan sosyal-etkileşimsel görevleri yürütmesiyle

ilgili kabiliyetine ilişkin bağlılığına ve güvenine karşılık gelmektedir (Smith & Betz, 2000:285). Öz-yeterliliği yüksek çalışanların örgüt içindeki diğer üyelerle iyi ilişkiler kurma ve sürdürmeye ilişkin becerileri daha yüksek olmaktadır. Bu kişiler aynı zamanda iş arkadaşları tarafından da daha çok sevimde, kabul görmekte ve iş arkadaşları ise olası bir yardım halinde bu kişilere daha açık olmaktadır (Fan, Litchfield, Islam, Weiner, Alexander, Liu, & Kuviwat, 2012:106).

Daha önce de değinildiği üzere öz-yeterlilik inancı insan davranışları üzerinde bazı etkilere yola açmaktadır. Bu etkiler ise aşağıda yer almaktadır (Kumar & Lal, 2006:249):

a-) Davranış/Görev Belirleme: Bireyler becerileri dahilinde yapabileceklerini düşündükleri ya da kendilerine duydukları güven düzeyinin yüksekliğine göre belirli görevler seçmekte ve davranış geliştirmektedirler.

b-) Kaygı Düzeyi ve Harcanan Çaba İlişkisi: Öz-yeterlilik inancı, bireylerin maruz kaldıkları kaygı durumuna göre görevi tamamlamak üzere ne kadar çok sabır ve çaba göstereceklerini etkilemektedir.

c-) Duygudurumu ve Bilişsel Süreçler: Öz-yeterlilik inancı ile bireylerin bilişsel yapıları ve duygudurumları arasında bir paralellik mevcuttur. Öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler, zorlu işler karşısında daha fazla direnç göstermekte ve daha geniş bir bakış açısı dâhilinde durumu değerlendirerek stresten kolayca arınabilmektedirler.

4.3. Öz-Yeterlilik Kavramı İle Benzer ve Farklı Kavramlar

Bu bölümde öz-yeterlilik kavramına yakın olan ya da bu kavramla kısmi farklılıklar gösteren “benlik saygısı ve özgüven” kavramlarına yer verilecektir. Bu sayede çalışmada neden öz-yeterlilik kavramının seçildiğine de açıklık getirilmiş olunacaktır.

4.3.1. Benlik Saygısı

Benlik kavramı genel olarak bir bireyin deneyimleri ve çevresiyle şekillenen, aynı zamanda kendisine dair geliştirdiği algıların toplamına karşılık gelmektedir (Schunk & Pajares, 2002:17). Bu anlamda bir bireyin becerilerinden, özelliklerinden, inanç, değer ve amaçlarından oluşan benlik kavramı, bireyin kişiliğini yansıtan bir olgu olarak görülmekte ve kişiliğin öznel kısmını oluşturduğu düşünülmektedir (Türksoy, 2014:5). Özetle, benlik kavramının temel olarak bir kişinin kim olduğuna dair verdiği ve kendisiyle özdeşleştirdiği cevapların karşılığı olduğunu söylemek mümkündür.

Benlik kavramına bağlı olarak şekillenen ve öz-yeterlilik kavramıyla ilişkili fakat farklı olduğu düşünülen kavramlardan biri benlik saygısıdır. Yukarıda yapılan ve bir bireyin kendisini nasıl tanımlayacağı durumunu temel alan benlik kavramına karşın benlik saygısı kavramı ise;

bir bireyin sahip olduğunu düşündüğü benliğe dair yaptığı değerlendirmeleri içermektedir (Tunç, 2011:87). Bu değerlendirmeler olumlu ya da olumsuz olabilmekte ve sonuç olarak kendini kabullenmesi, değerli addetmesi, güven duyması, değerlendirmeleri sonucunda elde ettiği benliğini benimsemesi ve bunlara bağlı olarak gelişen genel hali olumlu görmesi benlik saygısını açık kılmaktadır (Yanlıç, 2011:6). Bu bakış açısına paralel olarak Baumeister ve arkadaşları da (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003:1) benlik saygısını, bir bireyin olumlu ya da olumsuz değerlendirdiği özellikleri kabul edebilmesi ve bunları bir bütün olarak benimseyerek kendisini değerli bulması olarak tanımlamaktadır.

Bu bağlamda bir bireyin yürüttüğü faaliyete ilişkin sahip olduğu beceri ve yeteneklere dair geliştirdiği güvene karşılık gelen öz-yeterlilik kavramı ile benlik saygısı kavramı karşılaştırıldığında; benlik kavramının daha genel ve kapsayıcı olduğu düşünülmektedir. Çünkü öz-yeterlilik kavramı belirli bir görevi yerine getirme potansiyeline ilişkin değerlendirmelere atıfta bulunmaktayken, benlik kavramı belirli bir durumdan bağımsız genel algıya vurgu yapmakta ve benlik saygısı da bu algıya bağlı olarak kişinin daha kapsayıcı değerlendirmelerine karşılık gelmektedir (Schunk & Pajares, 2002:17; Özerden, 2010:16). Benzer bir ifadeyle öz-yeterlilik algısı bir bireyin belirli bir amaç doğrultusunda yürüttüğü faaliyetlere ilişkin yapabilme algısına bağlı olarak gelişmekteyken; benlik saygısı ise bireyin genel olarak kendisi hakkında ne düşündüğü ve söylediğiyle ilişkili olan algısını yansıtmaktadır (Barringer & Ireland, 2008:12).

Bu sebeple çalışmada benlik saygısı yerine öz-yeterlilik kavramının seçilmesinin sebebi; araştırmanın örneklemini oluşturan grubun yani “çalışanların” yürüttükleri işe bağlı olarak sahip oldukları öznel değerlendirmelerin öncelikli olmasıdır. Çünkü çalışmada katılımcıların genel algısı değil, işlerine ve liderleriyle olan ilişkilerine bağlı olarak kendilerine dair geliştirdikleri duygudurumlar ve psikolojik haller üzerinde durulmaktadır.

4.3.2. Özgüven

Özgüven kavramı genel olarak bir bireyin kendisine ilişkin olumlu değerlendirmelerinin baskın olması, öz kontrolüne inanması, olayları yönetebilmesi, kendini yeterli görmesi, kendini sevmesi, değerli bulması ve farkındalık düzeyinin yüksek olması gibi bileşenlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Otacıoğlu, 2008:897). Bu bakış açısıyla özgüven, temelde bir bireyin kendini tanıması ve varlığını ifade eden özelliklere ilişkin genel bir güven beslemesidir (Türkmen, 2009:29). Böylece özgüven kavramının da benlik saygısı gibi genel bir imaja ve algıya vurgu yaptığını düşünmek olasıdır.

Kavramsal olarak öz-yeterlilik kavramıyla karıştırılan fakat temelde benzer bakış açıları taşımış olsalar da farklılık gösteren özgüven kavramı; belirli bir duruma ilişkin gelişen algı

olarak değerlendirilmemektedir. Öte yandan özgüven kavramı kişilik özellikleriyle ilişkili geliştiği düşünülen ve bir bireyin genel olarak kendini nasıl hissettiğine bağlı olarak davranış geliştirmesiyle ilişkili görülmektedir (Özerden, 2010:17). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde öz-yeterlilik kavramı özgüvenden farklılaşmakta ve bireyin becerilerine duyduğu güven ile kendini yeterli hissetmesi durumu, ilgili olduğu iş ya da faaliyete göre şekillenmektedir. Mevcut çalışmada da bireylerin genel değil, yürüttükleri işe bağlı olarak geliştirdikleri güven duygusu önemli olduğu için bunu daha çok temsil eden kavram olan öz-yeterlilik kavramı tercih edilmiştir.

4.4. Öz-Yeterlilik Türleri

İlgili literatür ışığında ele alındığında, öz-yeterlilik kavramı temel olarak 3 tür altında toplanabilmektedir. Bunlar; göreve ve duruma ilişkin öz-yeterlilik, öznel yeterlilik ve genel öz-yeterliliktir. Bunların kısa açıklaması aşağıda verilmektedir.

4.4.1. Göreve ve Duruma İlişkin Öz-yeterlilik

Bu yeterlilik türünün algısal temelinde, bireylerin bazı görevler için yüksek bazı görevler için ise düşük düzeyde öz-yeterliliğe sahip olması yatmaktadır (Ercan, 2014:31). Örneğin bir işletmede halkla ilişkiler uzmanının insan kaynakları yöneticiliğine yükselmesi durumunda; kişilerle kurduğu ilişkilerden kazandığı deneyimin, personellerle olan ilişkisindeki öz-yeterliliğine etkisi yüksek olacaktır.

4.4.2. Öznel Yeterlilik

Bu yeterlilik türü yönetsel öz-yeterliliği kapsamaktadır (Çetin, 2011:74). Akgündüz ise (2012:45) Bandura'nın bu kavramı "rol yeterliliği" olarak addettiğini çünkü bireyin grup içindeki rollerine odaklandığını belirtmektedir.

4.4.3. Genel Öz-yeterlilik

Bu yeterlilik türü genel olarak bireylerin tüm zorluklara karşı direnç gösterebilecekleri öz-yeterliliğe karşılık gelmektedir. En önemli vurgusu ise bireyin gelecekteki olası performansını, geçmişteki performansından daha üstün ya da olumlu olarak öngörmesine destek olmasıdır (Çetin, 2011:75). Başka bir bakış açısına göre bu yeterlilik türü, mücadele gerektiren durumlara karşın bireylerin ortaya koyacağı performans konusunda kendilerini ne

kadar yeterli ya da yetersiz hissedecekleriyle ilişkilidir. Benzer bir ifadeyle genel öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin ilk seferinde karşılaştıkları durumlarda bile başarılı olma ihtimalleri yüksek olmaktadır (Bozkurt, 2013:31; Akgündüz, 2012:45).

4.5. Öz-Yeterlilik Algısının Kaynakları

Bireylerin kendilerine dair sahip oldukları bilgiler ile öz-yeterliliklerine dair geliştirdikleri inanç arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple bireylerin geliştirdikleri öz-yeterlilik inancı bazı kaynaklara dayanmakta ve söz konusu kaynaklar da şu şekilde gruplandırılabilir: (Bandura, 1986, akt. Akgündüz, 2012:40-43; Bandura, 1997:79).

1. Deneyimlenen Yaşantılar ve Durumlar
2. Başka Kişilerin Gözlemlenmesine Dayanan Deneyimler
3. Duyuşsal İkna
4. Fiziksel Durumlar ve Duygudurumlar

4.5.1. Deneyimlenen Yaşantılar ve Durumlar

Yaşanmış deneyimler; öz-yeterlilik inancı üzerinde görece en fazla etkiye sahip olan kaynaktır. Çünkü kişilerin karşılaştıkları durumlarda başarılı olabileceklerine dair fikir sunabilen bir kaynak olarak görülmektedir. Başarı durumu ise öz-yeterlilik üzerinde etkili olan bir diğer belirleyici unsur olup; kolay kazanılan başarılarından ziyade, zorluk ve engellere rağmen elde edilen başarıya bağlı olarak kazanılan deneyimler, öz-yeterlilikle daha çok ilişkilendirilmektedir (Bandura, 1986, akt. Akgündüz, 2012:41).

Bandura'ya göre (1997:80) bireyler yaşamları süresince kazandığı deneyimler ışığında baş edebilme becerilerine ilişkin bazı inançlar geliştirmekte ve sahip oldukları öz-yeterlilik inancı artış gösterdikçe, bireylerin davranışlarında da bazı değişiklikler gözlemlenmektedir. Bu bakış açısıyla bireylerin daha önceki süreçlerde elde ettikleri başarılar, yeni başarıların elde edilmesine dair öz-yeterlilik inancını beslemektedir. Böylece Israel'in de belirttiği üzere (2007:34) başarıyla sonuçlanan durumlar öz-yeterlilik algısını arttırırken, başarısızlıkla sonuçlananlar ise benzer oranda düşüslere sebep olmaktadır.

Bu ilişkinin gözlemlenebilmesine ilişkin Bandura (1997:81) başarıyla sonuçlanan tecrübelerin, öz-yeterlilik inancını desteklemesi konusunda bazı koşulların gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu koşullar ise genel olarak bireyin var olduğu çevreyle girmiş olduğu etkileşime bağlı olarak elde ettiği bilginin yapısı, tamamlanan görevin zorluk düzeyi ve ortaya konulan çaba şeklindedir.

Genel bir bakış açısıyla ele alındığında, öz-yeterlilik algısını yaratmanın en temel

yöntemi deneyim kazanmaktır ve elde edilen başarılar da yeterlilik algısına dair sağlam bir inancın oluşmasına destek olmaktadır. Yeterlilik algısı oluşmaya başladığında, başarısızlıkla sonuçlanan durumlar inancı olumsuz yönde etkilemekte ve kolay elde edilen başarılarından sonra olası bir olumsuzluk karşısında bireyin cesareti daha erken kırılmaktadır. Bu sebeple yoğun çaba gerektiren zorlu görevlerde bulunmak ve bu sayede başarının nasıl elde edildiğini deneyimlemek daha yararlı görülmektedir. Böylece çözüm yolu bulmak ve işin üstesinden gelmek de bir şekilde öğrenilmiş olacaktır. Çünkü zorluklar sonucu elde edilen başarılarla karşılaştıkça kolaylıkla elde edilen başarılar, öz-yeterlilik inancını beslemekten ziyade kolay ulaşılabilen sonuçları cazip kılabilmekte ve ani durumlara karşı bireyin olumsuz şekilde etkilenmesine yol açabilmektedir (Bandura, 1994:73; Bandura, 1997:80).

Belirli görevler ve başarı arasındaki durumu değerlendiren Kotaman'a göre (2008:120) bir görev sonucunda tekrar eden başarıların mevcut olması halinde, bireyin o göreve dair öz-yeterlilik algısı oldukça güçlenecektir. Aksi halde başarısızlıklar yaşandıkça o göreve ilişkin öz-yeterlilik algısı düşüş gösterecektir.

Başarı penceresinden ele alındığında, başarıyla sonuçlanan deneyimler temelde bireyler üzerinde bazı etkilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunların başında başarının, öz-yeterlilik algısı düzeyine olan etkisi gelmekte ve aşağıda belirtilen boyutlar üzerinde de yönlendirici etki göstermektedir (Pekmezci, 2010:26):

- Mevcut yeterliliklere dair kapasitenin öngörülmesine,
- Harcanacak çabanın düzeyine,
- Görevin zorluk derecesine,
- Gerek duyulan yardım oranına,
- Görevin tamamlandığı zamana ve koşullara,
- Eski deneyimlerin bilikte yer almasına ve ihtiyaç halinde kullanılabilmesine.

4.5.2. Başka Kişilerin Gözlemlenmesine Dayanan Deneyimler

Bu boyut gözlemlere atıfta bulunmakta yani birey dışındaki kişilerin eylem ve becerilerinin karşılaştırılmasına bağlı olarak gelişen dolaylı tecrübelerle dayanmaktadır (McCabe, 2003:15). Gözlemlenen davranışın istenilen bir durumla sonuçlanması, bireyi o davranışa sevk etme yönünde güdüleyici bir etki yaratmaktadır. Aksi durum ise bireyi gözlemlenen davranıştan uzak kılmaktadır. Benzer şekilde bireylerin seçtikleri rol-model kişiler de bireylerin inançlarını etkileyebilmektedir. Yani gözlemlenen bir bireyin çaba sarf ederek başarılı olduğu sonuç, gözlemleyen bireyler üzerinde olumlu etki yaratmakta ve o bireyleri çabaya sevk etmektedir (Bandura, 1982:127; Israel, 2007:35). Bu sayede bireyin başarılı olma sonucuna ilişkin öz-yeterlilik algısı da artmaktadır. Eğer birey gözlemlediği kişiyle kendisi

arasında bazı karakteristik benzerlikler buluyorsa, öz-yeterlilik algısının artması daha da olası hale gelmektedir. Bireylerin rol-model seçtikleri kişilerin kendilerinden çok farklı olduklarını düşünmeleri halinde ise bireylerin öz-yeterlilik algısı bu durumdan çok fazla etkilenmemektedir (Ordun, 2005:59; Bandura, 1994:73-74).

Genel olarak dolaylı yaşantılar ya da deneyimler olarak adlandırılan bu kaynak, bazı alt bileşenlerden oluşmaktadır (Uzel, 2009:7):

a) Dolaylı Benzeşim: Birey çoğu zaman model aldığı kişinin davranışlarını taklit etmeyi tercih etmektedir.

b) Cezadan Kaçış: Birey model aldığı kişinin cezalandırılmasına sebep olan davranışları gözlemlemekte ve bu davranışları geliştirmemeye özen göstermektedir.

c) Dolaylı Güdüleme Etkisi: Bireyin gözlemlediği bir davranış arzu edilen sonuca ulaştıysa, birey de o davranışı geliştirme yönünde güdülenmektedir.

d) Dolaylı Duygudurum Deneyimleme: Bireyin şahsi olarak bir olumsuzluk hissetmemesine rağmen bazı kişi, olay ya da durumlardan çekinmesine veya korku duygusunu yaşamasına karşılık gelmektedir.

e) Rol-Model Kişisinin Nitelikleri: Birey model aldığı kişiyle kendi özellikleri arasında ortak nokta buldukça, model aldığı kişinin davranışlarını daha çok geliştirmeye başlamaktadır.

4.5.3. Duyuşsal İkna

Duyuşsal ikna kaynağı, bireylerin herhangi bir görevde başarılı olmak için sahip oldukları becerilerine ilişkin inanca vurgu yapmaktadır. Bireyler bu görevi yerine getirirken (özellikle de bu görev zorlu olarak adlandırılıyorsa) çevresindeki kişilerden kendi becerilerine dair duyduğu ifadeler, onların öz-yeterlilik algısını olumlu yönde etkilemekte ve ikna edilmelerini kolaylaştırmaktadır (Bandura, 1997:101)

Başka bir ifadeyle, bir bireyin herhangi bir durumu başarıp başaramayacağına ilişkin inançları içeren ifadeleri çevresindeki kişilerden doğrudan ya da dolaylı olarak duyması, o bireyin öz-yeterlilik algısını etkilemektedir (Ordun, 2005:59). Ayrıca sözlü ifadeler sonucunda ikna olmaya eğilimli bireyler, görevleri sonucunda başarı elde etmek için kendi becerilerini ortaya koyma konusunda daha istekli olmaktadır (Bandura, 1997:101). Bu duruma ilaveten öz-yeterlilik bağlamında algı oluşturabilmek için ikna eden kişilere duyulan güven ve bu kişilerin ikna etmek istediği konuya dair sahip oldukları bilgi düzeyi de önem taşımaktadır (Baltacı, 2008:30). Bu sebeple bir çalışanın gözünde yeterli olan ve onun güven duyduğu kişinin kendisine olumluluk ya da takdir edilmeyi içeren ifadelerde bulunması, ikna sürecini etkilemektedir (Ural, 2007:75).

4.5.4. Fiziksel Durumlar ve Duygudurumlar

Bu kaynak genel olarak bireylerin stres düzeylerini azaltma yönünde bir etki göstererek, negatif duygu eğilimlerini olumlu anlamda yönlendirmektedir. Bu durumda önem arz eden etkenler sadece yaşanan duygudurumların ya da fiziksel tepkilerin yoğunluğu değil, bu süreçte bireylerin kendilerini nasıl algıladıkları ve bu algıya bağlı olarak kendilerini nasıl değerlendirdikleridir. Öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler herhangi bir uyarıcıya maruz kalma durumunu, kendi performanslarını etkileyeceği inancıyla olumlamaktadırlar. Öte yandan, yeterlilikle ilişkili olan psikolojik haller ise sağlık durumu ve fiziksel eylemlerde etkin bir yapı oluşturmaktadır (Grimes, 2011:14).

Söz edilen durumlara karşı bireyler fiziksel ya da bilişsel olumsuzlukları gözlemleyerek kendilerinde bir değişime gidebilmekte ve bu sayede oluşturdukları farkındalıkla olası olumsuz duygudurum ve psikolojik yapılara karşı baş etme stratejisi geliştirebilmektedirler. Böylece öz-yeterlilik kavramının bireylerin çabasına etki ettiği ve bu etki sayesinde bireylerin başarı inançlarını arttırmalarına katkı sağladığı düşünülmektedir (Bandura & Cervone, 1986:94-95).

Bir bireyin belirli bir görevin tamamlanmasına dair geliştirdiği başarı beklentisi de o göreve ilişkin öz-yeterlilik algısını büyük oranda etkilemektedir (Akar, 2008:186). Birey göreve ilişkin yeterliliğini olumsuz etkileyebilecek duygudurumlardan (öfke, nefret, korku, üzüntü, vb.) uzaklaşabildikçe öz-yeterlilik algısını arttırabilmektedir. Bu anlamda birey, başarı konusunda olumlu duygular ve inançlar geliştirebildikçe, öz-yeterlilik algısı ve başarıya dair inancı yüksek olmaktadır (Bandura & Cervone, 1986:95).

Öz-yeterlilik algısı bu noktada olumlu ya da olumsuz duygudurumlarla temelde ilişkili olmaktadır. Kaygı yaratan durumlara karşı olumsuz duygudurumları daha az yaşayan bir bireyin, olumsuzluğu yenebileceğine dair bir inanç geliştirmesi daha kolay gerçekleşmektedir. Buna ilaveten daha fazla olumlu (pozitif) duyguduruma sahip olmak ise mevcut sorunlara ya da kaygılara yönelik problem çözme direncini arttırmakta ve kişiye güç katmaktadır. Bu durumda öz-yeterlilik algısı düşük olan bireyler kaygı, stres bozukluğu ve depresif ruh hallerine daha eğilimliken; yüksek düzeyde öz-yeterliliğe sahip bireyler ise daha olumlu olmakta ve fırsatlara odaklanarak zorlukları aşmaya yönelik bir çaba göstermektedirler (Luszczynska, et al., 2005:82). Duygudurum bağlamında ise birçok etki süreci ilişkisel bağlamda deneyimlenmektedir. Örneğin kaygı düzeyi ya da kaygı bozuklukları, mutlu ya da üzüntülü olma ve tükenmişlikle ilişkilendirilebilen duygudurumlar, öz-yeterlilik inancı üzerinde bazı etkiler göstermektedir. Öte yandan bireylerin günlük duygudurumları (olumlu ya da olumsuz hisler) ile öz-yeterlilik inançları arasında da bir paralellik bulunmaktadır (Bandura, 1994:75-76).

Öz-yeterlilik algısıyla etki içinde olduğu düşünülen bir diğer durum ise kendini koruma mekanizmasıdır. Bireyler herhangi bir işte başarı elde edemediklerinde ve bu durumun

benzerini yaşadıklarında, sonraki taleplere ilişkin de başarılı olamayacakları fikri onların motivasyonunu düşürmektedir. Bu anlamda kendini korumaya yönelik bir mekanizma geliştiren bireylerin olası olumsuz düşüncelerle baş etme düzeyleri daha yüksek olmakta ve bu sonuç da öz-yeterlilik algılarını arttırmaktadır (Talor, Boninger, & Gleicher, 2004:22).

Öte yandan bireylerin öz-yeterlilik algısı ile fiziksel uyarıcılar arasındaki ilişkiye bağlı olarak, fiziksel uyarıcıların neler olduğu ve belirlenen fiziksel uyarıcıların bireyin performansını nasıl etkilediği gibi soruların yanıtı, çoğunlukla deneyimlenmiş yaşamlarla verilmektedir. Eğer birey daha fazla başarı elde etmiş biriyse, bu uyarıcılar ona kolaylık sağlayan kaynaklar gibi görülmekte ve aksi durumda uyarıcılar bir engel ya da olumsuzluğu ketleyen unsurlar olarak görülmektedir (Bandura, 1988:285).

4.6. Öz-Yeterlilik ve Bireysel Özellikler

Öz-yeterlilik düzeylerine ilişkin genel bir betimleme yapılırsa; Bandura'ya göre (1994:77-80) bireyler düşük ya da yüksek öz-yeterlilik düzeylerine göre farklı özelliklere sahip olmaktadır. Bu doğrultuda yüksek düzeyde öz-yeterlilik gösteren bireylerin özellikleri şu şekildedir:

- Karşılaştıkları durumlara daha geniş bir pencereden bakabilir ve bu sayede ilgili durumu daha detaylı irdeleyebilirler,
- Daha düşük düzeyde stres yaşar ve karşılaştıkları olaylara bağlı olarak gelişen olumsuz duygulardan daha az etkilenirler,
- Becerileri dahilinde daha üst amaçlar tercih eder ve amaçlara ulaşmada kararlılık gösterirler,
- Zorlu durumlarla karşılaştıklarında, sahip oldukları beceriler dâhilinde mücadele ederler,
- Daha başarı odaklı ve mücadelecidirler,
- Başarısızlık yaşamaları halinde, sebebi bireysel durumlarda aramaya daha eğilimlidirler (eksik çaba ya da bilgi gibi).

Düşük düzeyde öz-yeterlilik gösteren bireylerin özellikleri ise;

- Kendilerine ve becerilerine yönelik farkındalık düzeyleri düşüktür ve bu sebeple zorlu görevlerden kaçınmayı tercih ederler,
- Kendilerini motive etme konusunda yetersizdirler ve başarısızlık hallerinde olası engellere atıfta bulunarak sebep göstermeye eğilimlidirler,
- Zorluklarla karşılaştıklarında daha erken vazgeçme davranışı gösterirler,
- Başarısız olma hallerinde, öz-yeterliliklerine dair inançlarını yükseltmeleri daha çok zaman gerektirir. Çünkü başarısızlık sebebini eksik yeteneğe sahip olmak şeklinde görürler,

- Sahip oldukları beceriler onlarda yüksek güven düzeyini etkileyen bir sebep olarak görülmez ve bu sebeple sahip olduklarından da daha az beceri sergilerler.

4.7. Öz-Yeterlilik Algısının Etki Ettiği Süreçler

Öz-yeterlilik konusunda yapılan araştırmalar sonucuna göre yeterlilik ve davranış bağlamında bir etkileşimin olduğu ve öz-yeterliliğin bireylerin davranışlarını 4 temel boyutta etkilediği öne sürülmektedir (Bandura, 1997:115):

1. Bilişsel Etki,
2. Motivasyonel Etki,
3. Duygusal/Durumsal Etki,
4. Seçime Dayalı Etki.

4.7.1. Bilişsel Etki

Bireylerin geliştirdiği davranışların şekillenme evresi, düşünceyle yani bilişsel yapılarla başlamakta ve bu bilişsel süreci oluşturan yapılar, öz-yeterlilik oluşumunda etkili olan davranışların şekillenmesinde rol oynamaktadır (Yüzen, 2016:36). Bu sebeple öz-yeterlilik ve bilişsel süreçler etkileşimi ışığında bireylerin geliştirdikleri davranışlar, onların belirledikleri hedefler için sahip oldukları yetenekleri değerlendirmelerinde etkili olmaktadır (Bandura, 1989:1175).

Bilişsel anlamda olumsuzluk yüklü olan bireyler, bireysel eksikliklere (becerilere dair) daha çok odaklanarak motivasyonlarını düşürme ve başarısız olma eğilimlerini artırma yönünde daha çok davranış geliştirmektedirler. Bu sebeple başarı sağlama ile bireylerin becerilerine dair duydukları güven arasında temel bir ilişki bulunmaktadır (Bandura, 1986, akt. Akgündüz, 2012:47). Ayrıca baskı altında kalınan durumlar, önemli sonuçların meydana gelmesine yol açan başarısızlıklar ve nedensel belirsizlikler halinde, görevi tamamlamaya odaklanmak için öz-yeterlilik düzeyinin yüksek olması önemli görülmektedir. Bu düzey ise bireylerin düşünsel süreçlerini yönlendirmekte ve bireylerin hedeflediği sonuç için yerine getirdiği görevlerdeki performanslarını etkilemektedir (Bandura, 1997:116-118).

4.7.2. Motivasyonel Etki

Bireylerin motivasyonu konusunda temel etkenlerden biri olarak görülen öz-yeterlilik algısı, hedef belirleme ve ilgili hedefe ulaşmak için gereken çabayı ortaya koyma ya da zorluk ve başarısızlıklara karşı direnç gösterme gibi durumlarda motivasyonu artırıcı etki

göstermektedir (Kaleli, 2016:16).

Bu bağlamda ilgili araştırmalar da desteklemektedir ki; öz-yeterlilik algısı sadece davranışsal boyutu değil aynı zamanda motivasyon düzeyleri ve buna bağlı olarak elde edilen başarı durumlarını da etkilemektedir (Henson, 2001:3). Şöyle ki; bireylerin başarılı olabileceklerine inandıkları görevler konusunda daha olumlu olmaları, onların bu yönde kendilerini motive etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu durumun motivasyon üzerindeki etki göstermesi ise bireylerin sahip oldukları öz-yeterlilik algısının düşük ya da yüksek düzey göstermesiyle ilişkili olmaktadır (Yüzen, 2016:36-37). Benzer şekilde Bandura da (1986) bireylerin kendilerinde yeterli becerinin olduğunu düşündükleri ve başarılı olabileceklerine inandıkları işleri yapmaya eğilimli olduklarını ve aksi durumda kaçınmacı davranış gösterdiklerini ileri sürmektedir (akt. Akgündüz, 2012:45).

Öte yandan öz-yeterlilik kavramı temelde motivasyon kuramlarıyla ilişkilendirilmekte ve Locke ile Latham'a göre (2002:76) öz-yeterlilik ile amaç saptama kuramı birbirini tamamlar nitelik göstermektedir. Bir lider çalışanları için zorlu hedefler koyduğunda, bu durum çalışanların daha yüksek bir öz-yeterlilik düzeyine sahip olmasını sağlamak ve kendi performansları için daha yüksek hedefler belirlemelerine destek olmaktadır. Belirtilen sonucun nasıl olduğunu açıklamak üzere yapılan bir araştırma da yüksek hedefler koymanın, güven inşa ettiğini vurgulamaktadır (Örneğin bir yöneticinin çalışanı için yüksek hedefler koyması gibi). Bu durumda çalışan, yöneticisinin diğerlerine göre kendisine daha çok güvendiğini düşünmektedir. Böylece kişinin kendisine daha çok güvenmesi ve daha iyi bir performans sergilemesi için daha yüksek hedefler ortaya koymasıyla devam eden bir psikolojik süreç de başlamaktadır. Bu sebeple öz-yeterliliğin temelde beklenti kuramındaki çaba-performans ilişkisiyle paralellik gösterdiği de düşünülmektedir (Vroom, 1964, akt. Lunenburg, 2011:4).

Yüksek düzeyde öz-yeterlilik algısı; çalışanların problemlerini daha çözülebilir olarak algılamasını, hedef belirlemeye daha çok motive olmalarını ve kendilerinden daha emin bir şekilde davranış geliştirmelerini sağlayabilmekte (Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang, & Shi, 2005:5) ve ayrıca öz-yeterlilik algısı çalışanların proaktif davranışları üzerinde de olumlu bir etki göstermektedir (Parker, 1998:850).

4.7.3. Duygusal/Durumsal Etki

Duygudurumlar ve yeterlilik algısı arasında temel bir ilişki bulunmakta ve olumsuz duygulanımlar bireylerin yetersizlik hissinden daha çok beslenmekte, dolayısıyla da kaygı düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Yeterlilik duygusunun yüksek olması halinde ise daha çok olumlu duygulanımlar gerçekleşmekte ve kaygı durumlarına daha az rastlanmaktadır (Bandura, 1997:137).

Bireylerin sahip olduğu öz-yeterlilik inancı, onların kendilerini risk altında hissetmeleri halinde katlanacakları kaygı ve stres durumunu da yordamaktadır. Geçmiş deneyimlerine bağlı olarak mevcut riskli durumlarda ne yapacağını öngörebilen bireyler, olumsuzluk yaratacak durumlardan daha kolay soyutlanabilmektedirler. Aksi halde bu deneyime sahip olmayan bireylerin ise baş etme konusunda daha çok zorluk yaşayacağı düşünülmektedir. Bu durumda da daha çok kendi yetersizliklerine odaklanmaya ve mevcut çevreyi tehdit unsuru olarak algılamaya eğilim göstermektedirler. Ayrıca bu algı onların kaygı düzeyini olumsuz yönde etkileyerek duygudurumlarında da bozukluklara yol açmaktadır (Kaleli, 2016:16; Bandura, 1994).

İş ve çalışma bağlamında, bir kişinin duygularını düzenlemesi için kendi becerisine inanması özellikle hizmet odaklı iş gücü piyasasında büyük önem göstermektedir. Bu sebeple Heuven ve arkadaşları (Heuven, Bakker, Schaufeli, & Huisman, 2006:222) duygusal açıdan zorlayan işlerde öz-yeterliliğin rolüne vurgu yapmaktadırlar. Bu vurguya bağlı olarak işle ilgili duygusal öz-yeterliliğin, duygusal iş talepleri ve duygusal uyumsuzluk (hissedilen ve yansıtılan duygular arasındaki tutarsızlık) arasındaki ilişki ile işe bağlılık ve duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi desteklediğini ortaya koymaktadırlar.

Bandura (1982) duygusal göstergelerin öz-yeterliliği etkilediğini yineleyerek, bazı işlerde başarısız olacağını düşünen ya da zorlayıcı bir şeyler bulan birinin temel psikolojik semptomlar deneyimlemesini olası görmektedir. Örneğin; yüzde kızarma, avuç içi terlemesi, baş ağrısı, kalp çarpıntısı vb. semptomlar kişiden kişiye farklılık göstermekte ve devam etmesi halinde düşük performansla ilişkilendirilebilmektedir. Bu süreçte yüksek öz-yeterlilik algısı düzeyine sahip bireyler, bu olumsuzluklara karşı daha fazla direnç gösterebilmekteyken; düşük düzeye sahip olan bireylerin bu olumsuzlukları daha derinden hissetmesi olası görülmektedir (Yüzen, 2016:37).

4.7.4. Seçime Dayalı Etki

Bireylerin sahip oldukları öz-yeterlilik inancı seçilen çevre ve bu çevreye bağlı olarak gelişen faaliyetler üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmakta, dolayısıyla bireyin yaşamının bir kısmını etkilemektedir. Bu bağlamda bireyler tercihlerini yaparken kendi becerilerini referans almakta ve kapasitelerine yakın olan tercihleri seçmektedirler. Söz edilen bakış açısına bağlı olarak bireyler; zorluklarla karşılaşmalarına rağmen başarıya odaklandıklarında görev almaktan çekinmemekte hatta yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip bireyler, meslek seçimlerini ve ilgililerini de bu çerçevede belirlemektedir.

Bireylerin seçimleri, dahil olacakları aktiviteler, çevreleri ve yaşamları gibi durumlar sahip oldukları öz-yeterlilik inancından etkilenmektedir (Kaleli, 2016:16). Yapılan seçimler,

farklı yeteneklerin gelişmesine ortam hazırlamakta ve bireylerin kişisel gelişimlerini etkilemektedir. Yüksek öz-yeterlilik inancına sahip olan bireyler yaptıkları seçimlerde daha başarılı olmaktadır (Yüzen, 2016:37-38).

4.8. Öz-Yeterliliğin Boyutları

Öz-yeterlilik kavramı temelde 3 boyutla ele alınmaktadır (Öz, 2008:166; Özerden, 2010:12; Ercan, 2014:44; Ural, 2007:75):

a) Kapsam/Büyükölük: Bir bireyin yapmayı hedeflediği bir işi gereklilikleriyle yerine getirebilmesine dair inancıdır. Yani büyükölük boyutu, bireyin yapabileceği inancını taşıdığı işe ait zorluk düzeyidir.

b) Güç: Büyükölük boyutuna dair geliştirilen inancın güçlü ya da zayıf olmasına karşılık gelmektedir. Bu boyut bağlamında önemli olan, bireyin görevi yerine getirebileceğine dair hissettiği güven duygusudur.

c) Genelleme: Bu boyut oluşturulan beklentinin farklı durumlara karşın ne ölçüde yaygın olduğuna ve öz-yeterlilik algısının durumdan duruma ne kadar farklılaştığına vurgu yapmaktadır. Bazı mevcut deneyimler spesifik bir göreve dair özel yetkinlik algısı yaratırken, bazı deneyimler ise ilgili olunacak alana yönelik iş ve durumları kapsayan daha genel bir öz-yeterlilik inancı kazandırmaktadır. Örneğin; bir yöneticinin vereceği eğitimde çok etkin olup olamaması durumuna dair yeterliliğinin, kendini o gün enerjik hissedip hissetmemesine bağlı olması gibi.

4.9. Liderlik/Öz-yeterlilik Üzerine Yapılan Bazı Çalışmalar

Bu başlık altında liderlik ile öz-yeterlilik ilişkisi üzerine yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilmektedir. Bu çalışmalar olumsuz liderlik üzerine olmamakla birlikte, liderliğin öz-yeterliliği etkileyen bir unsur olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Söz konusu çalışmalar aşağıda Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Liderlik/Öz-Yeterlilik İlişkisi İle İlgili Çalışmalar			
Yazar	Amaç	Örneklem ve Yöntem	Bulgular
1. Mehmood, 2017:68	Etik liderliğin yaratıcı öz-yeterlilik üzerindeki etkisini açıklamak.	Örneklem: 226 akademisyen Yöntem: Aracı ve moderatör analizleri ile regresyon analizi Ölçekler: Tierney ve Farmer (2002) tarafından geliştirilen yaratıcı öz-yeterlilik ölçeği ($\alpha = .83$), Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği ($\alpha = .95$), Forsyth (1980) tarafından geliştirilen etik durum ölçeği ($\alpha = .80$) ve Scott and Bruce (1994) tarafından uyarlanan yaratıcılık için süpervizör desteği ölçeği ($\alpha = .89$).	Etik liderlik ile yaratıcı öz-yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca etik yönelim değişkeni, yaratıcı öz-yeterlilik ile etik liderlik arasındaki pozitif ilişkide bir aracı etki göstermiştir.
2. Hairudinor. Astuti, Kumadji, & Utami, 2014:137	Transformasyonel liderliğin sosyal beceri, öz-yeterlilik, çalışan bağlılığı ve bireysel performans üzerindeki etkisini açıklamak.	Örneklem: 216 hastane çalışanı Yöntem: GSCA (Generalized Structured Component Analysis) Ölçekler: Anket ve görüşmeler aracılığıyla veri toplanmıştır.	Transformasyonel liderliğin; sosyal beceri, öz-yeterlilik, çalışan bağlılığı ve bireysel performans değişkenleri üzerinde, öz-yeterliliğin ise bireysel performans değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisine ulaşılmıştır.
3. Roux, 2010:4	Otantik liderlik, optimizm, öz-yeterlilik ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemek.	Örneklem: 407 çalışan Yöntem: Regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli. Ölçekler: Avolio, Gardner ve Walumbwa (2007) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeği, Scheier, optimizm için Carver ve Bridges (1994) tarafından revize edilen yaşam yönelim testi ($\alpha = .75$), Sherer ve arkadaşları tarafından (1982) geliştirilen genel öz-yeterlilik ölçeği ($\alpha = .89$) ve Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen Utrecht iş bağlılığı ölçeği.	Otantik liderlik ile çalışan bağlılığı ve optimizm arasında, aynı zamanda optimizm ile öz-yeterlilik ve öz-yeterlilik ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otantik liderlik ile öz-yeterlilik arasında ise herhangi bir anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

Tablo 3. (devamı)

4. Liu, Siu, & Shi, 2010:454	Transformasyonel liderlik ile çalışanların iyi oluş halleri arasındaki ilişkide öz-yeterlilik ve liderlere olan güvenin aracı etkisini incelemek.	Örneklem: 745 çalışan Yöntem: Yapısal eşitlik modeli, aracı değişken analizi Ölçekler: Li ve Shi (2005) tarafından geliştirilen transformasyonel liderlik ölçeği ($\alpha = .97$), Dirks ve Ferrin (2002) tarafından geliştirilen liderlere güven ölçeği ($\alpha = .78$) ve Schwarzer ile arkadaşları (1970) tarafından geliştirilen genel öz-yeterlilik ölçeği ($\alpha = .81$).	Çalışanların liderlerine duyduğu güven ve öz-yeterlilik, transformasyonel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kısmi aracılık; algılanan iş stresi ve strese bağlı semptomlar üzerinde transformasyonel liderliğin etkisine ise tam aracılık etmiştir
5. Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008:793	Transformasyonel liderliğin performans üzerindeki etkisinde öz-yeterlilik inancı ve özdeşimin rolünü açıklamak.	Örneklem: 745 çalışan Yöntem: Korelasyon ve varyans analizi Ölçekler: Bass ve Avolio (2000) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği ($\alpha = .91$), Riggs, ile arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen öz-yeterlilik ölçeği ($\alpha = .81$) ve Kark ile arkadaşları (2003) tarafından kullanılan işle özdeşleşme ölçeği ($\alpha = .87$).	Transformasyonel liderlik tarzının öz-yeterlilik algısını güçlendiren bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

5. YIKICI LİDERLİK, ÖZ-YETERLİLİK VE ÜRETİM KARŞITI DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Bu başlık altında; araştırmanın amacı, kapsamı, modeli ve hipotezleri, veri toplama araçları, pilot uygulaması, evreni ve örneklemini, geçerlik-güvenirlilik analizi ile nicel ve nitel araştırma bulguları ele alınmaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; yıkıcı liderliğin, öz-yeterlilik algısı ve üretim karşıtı davranış geliştirmeye etkisini incelemektir. Bu sayede elde edilecek sonuçların ilgili literatürde çok fazla ele alınmamış olan yıkıcı liderlik kavramı ve etkileri için bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan kısmen de olsa yıkıcı liderliğin sonuçlarına dikkat çekebilecek, araştırmacılar ve uygulamacılar için belirli öneriler geliştirilebilecektir. Bu kapsamda araştırmada cevapları aranan temel sorular aşağıda yer almaktadır:

1. Çalışanların yıkıcı liderlik tutumlarına maruz kalması, onların öz-yeterlilik algısını olumsuz yönde etkiler mi?
2. Çalışanların yıkıcı liderlik tutumlarına maruz kalması, onları üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimine yöneltir mi?
3. Öz-yeterlilik algısı, üretim karşıtı davranış geliştirmeyi etkiler mi?

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Yıkıcı liderlikle ilgili yapılan çalışmaların çoğu, bu kavramın tanımına ve boyutlarına ilişkin yeni önerilerin hala geliştirilmekte olduğuna ve bu durumun bir sınırlılık yarattığına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle yıkıcı liderlikle ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu araştırmada, yıkıcı liderlik değişkeni, Uymaz'ın (2013) yaptığı çalışmada oluşturduğu çerçeve ışığında ele alınmaktadır. Yazara göre yıkıcı liderlik; "Liderin; örgütün ve takipçilerinin haklarına, çıkarlarına, hedeflerine, kaynaklarına ya da işlerine sistematik ve tekrar eden karar ve tutumuyla zarar verme ve olumsuz sonuçlara neden olma davranışdır (Uymaz, 2013:39)." Çalışmada bu değişken yine Uymaz (2013:37) tarafından geliştirilen ölçekle ölçülmekte ve bu ölçek "aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma" isimleriyle 6 boyuttan oluşmaktadır.

Öz-yeterlilik değişkeni Bandura (1984) bakış açısıyla ele alınmaktadır. Öz-yeterlilik kavramı ise; temelde bir bireyin elde etmek istediği sonuçlar için yürüttüğü faaliyetler konusundaki başarısına dair öznel algısıdır (Bandura, 1997:193). Çalışmada bu değişken Sherer ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Yıldırım ve İlhan (2010)

tarafından yapılan “Genel Öz-yeterlilik Ölçeği” kullanılarak ölçülmekte ve genel bir algı olarak değerlendirilmektedir.

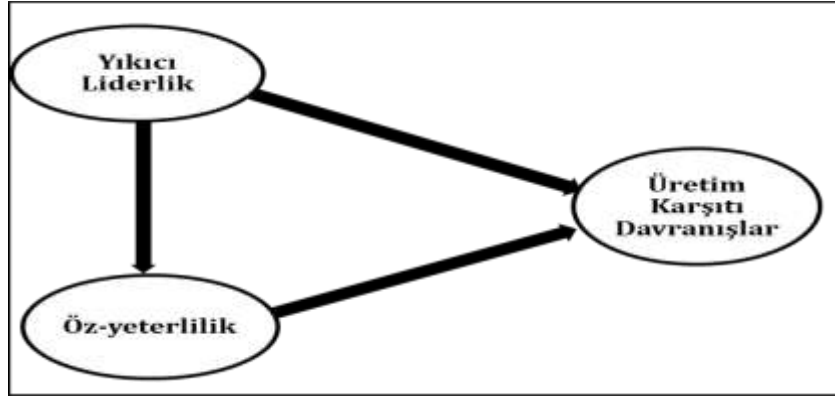
Üretim karşıtı davranışlar değişkeni ise Spector ve Fox (2002) bakış açısıyla değerlendirilmekte ve bu kavram genel olarak örgütlere ya da bu örgütlerdeki üyelere yönelik zarar verme amacı taşıyan ve çalışanlar tarafından geliştirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector & Fox, 2002:3). Çalışmada bu değişken Spector, Bauer ve Fox (2010) tarafından geliştirilen “Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği'nin” 10 maddelik formu kullanılarak ölçülmektedir. Bu 10 soruluk ölçek formu ise Arkan'ın (2016:88) yaptığı çalışmadan alınmış olup, yazar bu ölçeğin Öcel (2010) tarafından yapılan 33 maddelik Türkçe uyarlama çalışmasından elde edildiğini belirtmiştir. Ölçek maddeleri iki ayrı boyutu ölçmek üzere (5 soru: örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlar, 5 soru: kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar) yapılandırılmıştır.

Tezin uygulama kapsamı; Mersin'de ve hizmet sektöründe faaliyet göstermesi ön koşuluyla, en az bir yöneticiye bağlı olan ve karşılaştırma yapabilmesi için kendisi dışında başka çalışanların da yer aldığı örgütlerdeki bireylerden oluşmaktadır.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yıkıcı liderliğin, üretim karşıtı davranışlar ve öz-yeterlilik algısı üzerindeki etkisinin ele alındığı bu çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem ise bir çalışmada nitel ve nicel veri yöntemleriyle toplanan verilerin analiz edilerek yorumlanmasına karşılık gelmektedir (Leech & Onwuegbuzie, 2009:266). Araştırmacılar aynı çalışma içinde farklı yöntemlerle veri toplanmasını birçok farklı gerekçeye dayandırmaktadır. Bu gerekçelerden bir tanesi ise elde edilen sonuçlar arasında tutarlılığı ya da benzerliği desteklemesi bakış açısına dayanmaktadır (Popper, 1963:33-39). Bu çalışma da belirtilen bakış açısına göre yapılandırılan karma yöntemle tasarlanmıştır.

Araştırmanın nicel kısmında değişkenler arasında birlikte bir değişimin varlığı sınanmak istenmiş, bu sebeple araştırma ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli ise; değişkenler arasında birlikte bir değişimin varlığını ya da yokluğunu; ilişkinin varlığında ise değişimin derecesini ortaya koymaya çalışan bir modeldir (Karasar, 2008:79). Şekil 8'de araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi temsil eden simgesel model yer almaktadır. Öte yandan nitel kısmında ise bu ilişkileri destekleyebilecek 4 adet açık uçlu soru sorulmuştur.



Şekil 8. Araştırmanın Simgesel Modeli

5.3.1. Yıkıcı Liderlik ve Üretim Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişki

Yazın incelendiğinde yıkıcı liderliğin “aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma” olmak üzere 6 boyutu bulunmaktadır. Üretim karşıtı davranışlar ise temelde örgüt ve kişi odaklı olmak üzere iki boyut üzerinden anlam bulmaktadır. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan gerekçeler ve kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Lider kişilerin faaliyetleri süresince geliştirdikleri tutum ve davranışların takipçiler üzerindeki etkisi, farklı liderlik tarzları bağlamında ele alınmaktadır. Bu araştırmada ise lider kişinin niyetli ya da niyetsiz bir şekilde geliştirdiği olumsuz davranışların, çalışanlar üzerindeki etkisinin olumsuz olacağını öne süren yıkıcı liderlik tarzının etkisi irdelenmektedir. Bu sebeple araştırmanın bağımsız değişkeni yıkıcı liderliktir. Araştırmanın hipotezlerine yön veren bağımlı değişkenlerden ilki, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimidir. Bu kavram da bir çalışanın, örgütsel süreçleri öznel değerlendirmelere tabi tutmasından sonra geliştirdiği algısının olumsuz olması ve bu algının da onu örgüte, çalışanlara veya her ikisine karşı engelleyici eylemlere yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik tarzı bağlamında Doğan ve Deniz’in (2017:1) yaptığı araştırma sonucunda, liderlik tarzı ile üretim karşıtı davranış arasında hem doğrudan hem de kısmi bir ilişki bulunmuştur. Hatta çoğu zaman örgüt kültürünün (liderlik tarzları üzerinde kültürün etkili olduğu varsayımıyla) böyle bir ilişkide kısmi aracılık ettiği de belirtilmiştir. Bu sebeple liderler tarafından benimsenen tarzın olumlu ya da olumsuz olmasının, üretim karşıtı davranış geliştirme eğiliminde etkili olduğu söylenebilmektedir. Webster, Brough ve Daly (2014:346) toksik liderlikle baş etme konusunda ortak tepkilerin neler olabileceğini ortaya koyma adına bir çalışma yapmışlardır. Yazarlar, toksik liderlerin sergiledikleri davranışlara maruz kalma durumunda takipçilerin; işten ayrılma niyeti, derin düşüncelere dalma, sosyal destek ihtiyacını karşılama çabası ve lider olan kişiye meydan okuma gibi tepkiler geliştirdiklerini bulmuşlardır. Yazarlara göre, benimsenen liderlik tarzının olumsuz olması

sonucunda çalışanlar ya kaçınma ya da karşı duruş göstermeye yönelik iki tür tepki geliştirmişlerdir. Bu tepki üzerinden ilgili bulguyu yorumlarsak; karşı duruş açısından meydan okuma davranışının uç boyutlara ulaşması halinde, çalışanların vereceği tepkilerin örgüte zarar verecek nitelikte olabileceği söylenebilir. Bu sebeple olumsuzluktan beslenen bir liderlik tarzının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkinin, çalışanları örgüte karşı eyleme geçmeye yöneltmede etkili olduğu düşünülebilir.

Viktorovich ise (2013:1) yıkıcı liderlik özelinde yaptığı çalışma sonucunda lider kişilerin karakterlerine vurguda bulunarak, birçok araştırmanın yıkıcı liderlik özelliklerini ya da sebeplerini lider kişilerin karakteristik özellikleriyle ilişkilendirdiğini belirtmiştir. Ayrıca yıkıcı liderliğin gelişimi ve görünümüne sebep olan psikososyal faktörlere dikkat çekmiş ve birçok çalışmada bu faktörlerin yeterince yer almadığını da ileri sürmüştür. Benzer bakış açısıyla O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel (2012:557) yaptıkları bir meta-analiz çalışmasıyla kişiliğin karanlık üçlüsü (makyavelizm, narsisizm ve psikopati), performans ve iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda üçlü karanlığın tamamı ile üretim karşıtı davranışlar arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Furtner, Maran ve Rauthmann da (2017:12) bu üçlüyü ele almış ve onlara göre makyavelcilik her koşulda (iç grup kolektivizminin derecesi ve yetki düzeyinden bağımsız olarak) iş yeri davranışları üzerinde sürekli bir negatif etki göstermiş, narsisizm ise daha kompleks bir resim çizmiştir: yetki düzeyinin yüksek bir konumunda yer alan narsistler, performansla daha güçlü negatif ilişki göstermişlerdir. Ayrıca narsistlerin örgütlerde yüksek kolektivizm düzeyiyle daha düşük performans sergiledikleri de ortaya konulmuş ve otoritenin üretim karşıtı davranışlar ile narsisizm arasındaki ilişkide düzenleyici herhangi bir etkisine ulaşılmamıştır. Hatta kolektivizm düzeyi yüksek olduğunda, narsisizm ile üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişki daha zayıf olmaya başlamıştır. Otorite genel olarak psikopati ile üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi zayıflatmış ve örgütlerde daha yüksek konumlara ulaşabilen psikopatların (psychopaths), dürtüsellikleri ve antisosyal eğilimlerini kontrol etme becerilerinin daha yüksek olduğu da bulgular arasında yer almıştır. Yukarıda verilen araştırma bulguları ışığında lider kişilerin karakteristik özelliklerinin, onların benimsediği liderlik tarzı üzerinde yönlendirici ya da aracı bir etki gösterebileceği söylenebilmektedir. Bu bakış açısına ve bağlama özgü olmasına göre, sonuçlar bazen kişilik yapılarıyla pozitif ilişki gösterebilmişken, bazı durumlar da ise negatif yönde bir ilişki göstermiştir. Bu sebeple liderlerin olumsuz davranışlar göstermesinin, üretim karşıtı davranışlar üzerinde etkili olabileceği düşünülebilir. Yazından hareketle, H1 hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H1: Yıkıcı liderlik, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

Schyns ve Schilling (2013:146-147) yıkıcı liderlik davranışının, takipçilerin liderleri hakkında nasıl hissettikleriyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Öte yandan yıkıcı liderlik

ile takipçilerin liderlerine yönelik gösterdiği direnç arasında zayıf bir ilişki bulunmuş ve takipçilerin tutumlarının ise yıkıcı liderlikten çok etkilendiğini öne sürmüşlerdir. Üretim karşıtı davranışlar bağlamında ise bu ilişkinin yıkıcı liderliğin büyük etkilerinden biri olduğunu belirtmiş, yani daha genel anlamda işle ilgili davranışların yıkıcı lider davranışlarından etkilendiğine dikkat çekmişlerdir. Bu anlamda lidere yönelik doğrudan direnç gösterme, lider tarafından cezalandırılma konusunda büyük bir risk yaratmışken; genel üretim karşıtı davranışlar, bir liderin yıkıcı liderliğine karşı misilleme yapmanın daha güvenli (örneğin, daha gizli) bir yolu olarak görülmüştür. Aftab ve Javeed ise (2012:590) iş stresinin, çalışanlardan beklenen işlerin yerine getirilmesinden ziyade, başka sebeplerden kaynaklandığını dile getirmiştir. Bu sebepler ise genel olarak; normal iş hacminden fazla iş yükü, yöneticileri ya da işverenleri tarafından daha fazla çalışmaya zorlanmak, zayıf iletişim, yöneticilerin hiç takdir etmemesi, adil olmayan performans değerlendirme sistemi, uygun olmayan çalışma koşulları, maaş ve ödüller şeklindedir. Ayrıca çalışanların yaşadıkları iş stresinin de onları üretim karşıtı davranış geliştirmeye yönlendirdiğine dikkat çekmişlerdir. Matta, Erol-Korkmaz, Johnson ve Bıçaksız (2014:920) ise liderlerin baskı kurmasının, üretim karşıtı davranışlar ve olumsuz duygusal tepkiler arasındaki ilişkide aracı etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak kısmi de olsa üretim karşıtı davranışlar ile olumsuz duygusal tepkiler arasındaki ilişkide, baskılama (suppression) değişkeninin modere edici etkisine ulaşılmıştır. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H1a ve H1b hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1a= Aşırı otoriterlik, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H1b= Aşırı otoriterlik, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

Lider kişilerin örgüt üyelerinin motivasyonunu artırma, yönetimsel süreçlerde problem çözme, strateji geliştirme, yönlendirme, vizyon ve misyon gibi durumlarda etkin olması onların yeterliliklerine karşılık gelmektedir (Kıyıkçı, 2016:49). Koçak ve Özüdoğru da (2012:76) yöneticilerin olumlu kişilik özelliği taşıması, çalışanlarla etkin iletişim sağlaması, mevcut koşullara göre davranabilmesi ve gücünü her zaman çalışanları motive etmek için kullanması gibi liderlik özelliklerine sahip olmasının, çalışanların motivasyonu ve performansını olumlu yönde etkilediğini savunmuştur. Olumlu liderlik özelliklerinin etkisiyle devam edildiğinde Karabekir ve Akçay'a göre (2016:54) çatışma çözümü yapabilen, adil, astları destekleyebilen, dürüst, güvenilir, iyi çalışmaları takdir eden, tutarlı olan, astlara saygı gösteren, görev ve sorumluluk bilinci taşıyan gibi özelliklere sahip olan liderlerin; çalışanları işe ve üretime yöneltmesi daha kolay olmaktadır. Yıkıcı liderliğin bir boyutu olan yetkin olmama ise lider kişilerin bu tür olumlu özelliklere sahip olmasıyla tezat oluşturmaktadır. Bu sebeple lider kişilerin yetkin olmamasının, çalışanları üretim karşıtı davranış geliştirmeye yönelteceği düşünülmektedir. Schyns ve Schilling de (2013:142-143) yıkıcı liderlik ile motivasyon arasındaki olumsuz ilişkiye değinmiş ve yıkıcı liderlerin takipçilerinde görülen performans

düşüklüğüne dikkat çekmiştir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H1c ve H1d hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1c= Liderin yetkin olmaması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H1d= Liderin yetkin olmaması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

Sheard, Kakabadse ve Kakabadse ise (2013:78-83) yıkıcı liderliğe dair önerdikleri modelde narsistik liderlik tarzı üzerinden lider kişilerin bazı özelliklerini tanımlamışlardır. Bu doğrultuda yıkıcı liderliğe etki eden bir tür olarak narsistik eğilimlere sahip kişilerin temelde değişime direnç gösteren kişiler olduğunun altını çizmişlerdir. Öte yandan her konuda kendisini en iyi bilen olarak addeden, hesap verme, sorumluluk alma ve başkalarından öğrenebileceği bir şeylerin var olduğunu kabul etme konusunda karşı duruş sergileyerek yeniliklere kapalı olduklarına da vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Taş ve Önder ise (2010:17) iş, çalışan ya da değişim odaklı olmak gibi olumlu liderlik özelliklerine sahip olan liderlerin takipçilerinin daha yüksek iş doyumuyla faaliyetlerine devam ettiğinin altını çizmiştir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H1e ve H1f hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1e: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H1f: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

Kıyıkçı (2016:50) lider kişilerin doğru kabul edilen ve uyulması gerektiği düşünülen kuralları ihlal edip dürüstlükten ödün vermelerini, yalan konuşmalarını, uygun olmayan davranış geliştirmelerini ya da kişisel menfaatlerini ön planda tutmalarını etik dışı davranmak olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda Krasikova da (2011:11) güçlü örtük saldırganlık güdüsüne sahip liderlerin kişisel hedeflerinin, örgütsel hedeflerle uyumlu olmadığı algısına kapılmalarını muhtemel görmüştür. Öte yandan bu liderlerin kişisel çıkarları ile örgütsel hedefler uyumlu olmadığına, daha çok yıkıcı davranış geliştirdiklerini ve kişisel çıkarları astlar tarafından engellendiğinde ise daha çok yıkıcı liderlik tarzı kullandıklarını ortaya koymuştur. Hatta astlar tarafından hedef engelleme girişiminde bulunulması; liderlerin daha çok yıkıcı amaç peşinde koşmasının ve yıkıcı eylemlere başvurmasının güçlü bir yordayıcısı olarak değerlendirilmiştir. Yıkıcı liderlik göstergelerine yönelik verilen tepkilerde ise takipçilerin yüzleşmektense çatışmadan kaçınması, inkâr ve baş etmeyi kullanması ve yıkıcı hedef ile eylemlere karşı savunma stratejileri araması ise muhtemel görülmüştür. Üretim karşıtı davranışlar ve benimsenen liderlik tarzı bağlamında Arıkök ve Gündüz Çekmeceliolu da (2017: 915) üretim karşıtı davranışlarla liderliğin etik tarzını ilişkilendirmiş ve sonuç olarak etik liderliğin, üretim karşıtı iş davranışları üzerinde ters yönlü bir etkisinin varlığına dikkat

çekmişlerdir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H1g ve H1h hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1g= Liderin etik dışı davranışı, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H1h= Liderin etik dışı davranışı, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

Lider kişilerin takipçilerine karşı duyarsız olması; nezaketsiz olma, astların fikirlerine önem vermeme ve taleplerine sessiz kalma, yetersiz iletişim kurma, onları sıradanlaştırma ve onlara destek sunmama gibi tutumların oluşmasına yol açarak, çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kırbaç, 2013:50). Örgütsel destek de başta liderler sonra da örgütün genelinden gelen bir algı olarak varsayıldığında; örgütsel desteğin eksik olması halinde çalışanların liderlerini duyarsız addetmeleri olası görülmektedir. Bu bakış açısıyla Akbaş Tuna ve Boylu'nun (2016:505) çalışmasında; algılanan örgütsel destek, hırsızlık davranışı ile geri çekilme ve kötü davranma davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki göstermiştir. Öte yandan Keashly, Trott ve MacLean (1994:341) örgüt içinde her çalışanın en az bir defa olmak üzere (fiziksel ya da cinsel içerikli olmasa da) liderlerinin kötü davranışlarına maruz kaldığını dile getirmişlerdir. Bu davranışlardan bir kısmının ise "işe ilişkin durumlarda çalışanlara destek vermemek ve yapıcı olmamak, yetersiz iletişim kurmak ve onları dinlememek" şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Belirtilen davranışların bu sebeple liderlerin duyarsız olmasına karşılık gelebileceği düşüncesi ve bu yazın doğrultusunda oluşturulan H1i ve H1j hipotezleri aşağıdaki gibi olmaktadır.

H1i: Liderin astlara karşı duyarsız olması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H1j: Liderin astlara karşı duyarsız olması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

Rachel'in (2017:198) algılanan cinsiyet ayrımı ve kontrol değişkeninin üretim karşıtı davranışların bir öncülü olup olmadığını test ettiği çalışmasına göre, algılanan cinsiyet ayrımı ile üretim karşıtı davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple bireyler cinsiyet temelinde bir ayrıma uğradıklarını düşündüklerinde kendilerini ifade etmek ve tepki vermek adına üretim karşıtı davranış geliştirmeyi tercih etmişlerdir. Adalet algısının kişiler arasında bir ayrımı kabul etmediği düşüncesinden yola çıkıldığında Erol-Korkmaz'ın (2014:77) yaptığı çalışmanın sonucu bu algıya bağlı gelişen ayrıma açıklık getirmiştir. Yazara göre çalıştıkları yeri çoğunlukla adil olarak addeden çalışanlar (çalışırken olumsuz duygular yaşasa da), çalıştıkları yerin adil olmadığını düşünen çalışanlara oranla daha az olumsuz ve zararlı davranış geliştirmişlerdir. Öte yandan Keashly, Trott ve MacLean (1994:341) yaptığı ve liderlerin sergilediği bazı kötü davranışların neler olduğunu ortaya koyan çalışmanın sonucuna göre, bazı liderler çok açık bir şekilde çalışanlar arasında ayırım yapmış ve eşitliği ihlal etmiştir.

Uçar da (2016:9) yöneticilerin kayırma davranışı göstermesi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönde anlamlı ama orta düzeyde bir ilişki bulmuş; yöneticilerin kayırmacı davranış geliştirmesini örgütsel muhalefet davranışının bir yordayıcısı olarak kabul etmiştir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H1k ve H1l hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1k: Liderin adam kayırması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H1l: Liderin adam kayırması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

5.3.2. Yıkıcı Liderlik ve Öz-yeterlilik Arasındaki İlişki

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ikinci hipotez için bağımsız değişken ilk hipotezde olduğu gibi yıkıcı liderlik iken; bağımlı değişken ise öz-yeterlilik algısıdır. Öz-yeterlilik algısı ise temel olarak bir bireyin yürüttüğü faaliyetler kapsamında sahip olduğu beceri ve yeterliliklere güven duyarak, işe dair kendisini nasıl ifade ettiğidir. Yukarıda da belirtildiği üzere ilgili yazın ışığında yıkıcı liderliğin “aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma” olmak üzere 6 boyutu bulunmaktadır. Öz-yeterlilik kavramı ise birçok farklı yargının ortak bir ifadesi olarak görülmekte ve genel bir algıya karşılık gelmektedir. Bazı araştırmacılar temelde yıkıcı liderliğin bireyler üzerindeki olumsuz etkisini açık kılmak adına verimlilik, çalışan morali, mesleki tükenmişlik ve iş tatmini gibi işle ilgili kavramlara ya da işten ayrılma niyeti gibi durumlara vurgu yaparak olumsuz etkiyi açık kılmışlardır (Olafsson & Johannsdottir, 2004; Schyns & Schilling, 2013:147; Akman, 2016:627). Bu anlamda değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan gerekçeler ve kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Johansen ve Platek'e göre (2017:1) yıkıcı liderlik iş hayatında etkili olmakta ve çalışanlar büyük oranda yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip olsalar da yıkıcı liderlikten önemli ölçüde olumsuz etkilenmektedirler (buna rağmen bağlılıklarını sürdürmektedirler). Spradbrow da (2016:4) yıkıcı liderliğin olumsuzluk getirdiğine ve çalışanları olumsuz yönde etkilediğine vurgu yaparak dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireylerin, düşük olanlara oranla yıkıcı liderlikten daha az etkilendiğini belirtmiştir. Woestman ise (2014:1) yıkıcı liderlik sürecinde astlara yönlendirilen davranışların sıklığına dikkat çekmiş ve bu davranışların da astların yüksek iş stresi, düşük iş tatmini ve görevleri yerine getirme sürecinde algıladıkları düşük kabiliyet gibi durumların yordayıcısı olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda yıkıcı liderliğin olumsuz sonuçlarına karşın bireylerin sahip oldukları yeterliliklerin arkasına sığınarak kendilerine dair duydukları güveni üst düzeyde tutabilmeleri, onların hem işe devamlılığını hem de psikolojik durumlarını etkilemektedir. Algılanan durum ise öznel bir değerlendirme sürecine göre

şekillendiği için, oluşan etkinin şiddeti bireyden bireye farklılaşabilmekte ve bu bireylerin sahip oldukları öz-yeterlilik algısının her zaman yüksek olması olumlu görülmektedir. Bu noktada Luszczynska, Gutierrez-Dona ve Schwarzer (2005:82) öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin engelleri aşabilme ve mevcut fırsatlara odaklanabilme konusunda daha motive olduklarını ve bu sayede herhangi bir zorluğun üstesinden gelme durumunda ise kendi özyetenekleri konusunda çekimser olan kişilere göre daha cesur girişimlerde bulduklarını belirtmişlerdir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H2 hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2: Yıkıcı liderlik, öz-yeterlilik algısını etkiler.

Karagonlar ve Öztürk (2015:156) ilk yöneticinin çalışanı baltalaması, öz-yeterlilik algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, yönetici yetkinliğinin zararlı etkilerini ele almışlardır. Yönetici yetkinliği; bir yöneticinin işinde ve yönetim becerileri anlamında çalışanlar tarafından ne derece yetkin görüldüğüyle temellendirilmiştir. Yazarlar ilgili çalışmaların çoğunlukla bir yöneticinin çalışan algısında yüksek yetkinliğe sahip olmasının, çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı sonucunu desteklediğine vurgu yapmışlardır. Kendi çalışmalarında ise yönetici yetkinliğinin olumsuz etki yaratacağını da varsaymışlar ve çalışan algısında ilk yöneticinin yetkinliği arttıkça, çalışanların ilk yöneticiden gelen olumsuzluklardan etkilenmeye daha açık olacağını öne sürmüşlerdir. Benzer bir ifadeyle; ilk yönetici yüksek yetkinliğe sahip biri olarak görülürse, o yöneticinin geliştireceği baltalayıcı tutum ve davranışlar çalışanların öz-yeterlilik algısını daha fazla etkileyecektir. Çalışma sonucunda bu durum doğrulanmış, ilk yöneticinin baltalayıcı tutumu ile öz-yeterlilik algısı arasında olumsuz bir ilişki ve devamında yüksek işten ayrılma niyeti görülmüştür. Bu sebeple daha yetkin yöneticilerin geliştirdiği baltalayıcı davranışların (*ilk yöneticinin bilerek ve isteyerek çalışanın diğer kişilerle olan ilişkisini, başarısını ve örgüt içindeki olumlu imajını zedelemesi: örneğin yöneticinin çalışanları küçümsemesi, duygularını incitmesi gibi*) çalışanları daha fazla olumsuz etkileyeceği düşünülmüştür. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H2a hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2a: Aşırı otoriterlik, öz-yeterlilik algısını etkiler.

Çalışanlara dair psikolojik durumların, performansların ve iletişim ortamının yapılandırılmasının, liderlerin yetkinlikleriyle ilişkili olduğu düşüncesiyle; Cherian ve Jacob (2013:80) öz-yeterliliğin çalışanların performans ve motivasyonlarıyla ilişkili olduğunu ve bu sebeple çalışanların öz-yeterliliğinin artırılmasının, onları olumlu yönde etkileyeceğini dile getirmişlerdir. Mansouri ve Arani de (2015:1338) benzer şekilde yöneticilerin ilham verici bir motivasyon şekli benimsemeleri halinde, çalışanların öz-yeterlilik algısının doğrudan ve pozitif anlamda bir artış gösterdiğini belirtmiştir. Bunun tersi durumunda ise öz-yeterlilik algısını olumsuz etkileyebileceği varsayılabilir.

İletişim ve geribildirimde bulunmanın bir yeterlilik göstergesi olabileceği varsayımıyla; Bivens'e göre (2016:4) performans değerlendirme süresince, çalışanlar ve yöneticiler

arasındaki iletişim sürecinin niteliğine vurgu yapan etkileşimsel adalet algısının yüksek düzeyine sahip olan çalışanlar; yapılan değerlendirmelerle daha fazla tatmin olabilmis ve işinde daha fazla öz-yeterlilik gösterebilmişlerdir. Öte yandan etkileşimsel adalet algısı düşük olanlara göre de üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimleri daha düşük olmuştur. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H2b hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2b: Liderin yetkin olmaması, öz-yeterlilik algısını etkiler.

Benimsenen liderlik tarzı ile öz-yeterlilik arasındaki ilişkiyi somutlamak adına Mansouri ve Arani (2015:1337-1338) dönüştürücü liderliğin çalışanların öz-yeterliliği üzerindeki etkisini ele almışlardır. Etik davranma bu liderliğin boyutlarından biridir. Bu çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların öz-yeterlilik düzeyleri ise liderlerin sergilediği etik, güven, dürüstlük, doğruluk ve amaca bağlılık gibi durumlardan ekilenmiş ve liderler bu özellikleri sergiledikçe çalışanların öz-yeterliliği artış göstermiştir. Yıkıcı liderlik ise bu özelliklerle tezatlık gösteren aşırı otoriter olma, yetkin olmama, etik dışı davranma, değişime kapalı olma, astlara karşı duyarsız olma ve astlar arasında ayırım yapma gibi niteliklerle örtüşmektedir. Bu sebeple yıkıcı liderliğin bir boyutu olan etik dışı davranışların öz-yeterliliği olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H2c hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2c: Liderin etik dışı davranışı, öz-yeterlilik algısını etkiler.

Basım, Korkmazyürek ve Tokat'a göre (2008:121) öz-yeterlilik algısı ile yenilikçilik ve risk alma davranışı arasında bir ilişki mevcuttur. Bu ilişkiye göre öz-yeterlilik algısı yükseldikçe, bireylerin yenilikçi davranışları ve risk alma eğilimleri de yüksek bir düzey göstermiştir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H2d hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2d: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, öz-yeterlilik algısını etkiler.

Çalışanların algıladığı örgütsel desteğin, liderlerinin duyarlı olmasıyla ilişkili olabileceği öngörüsü ve liderlik tarzının etkisi varsayımıyla ele alındığında; Naktiyok ve Kızıl (2018:267) ile Bitmiş'e göre (2015:236) algılanan örgütsel destek ile öz-yeterlilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde liderlik tarzı ve algılanan destek bağlamında Brosi'ye göre (t.y.:2) saygın liderlik, çalışanların öz-yeterlilik algısı ile pozitif yönde korelasyon ilişkisi göstermişken; otantik liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı üzerindeki etkisi ise kültüre özgü farklılıklar göstermiştir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H2e hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2e: Liderin astlara karşı duyarsız olması, öz-yeterlilik algısını etkiler.

Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen (2011:1) yaptıkları çalışma sonucunda etik liderlik ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuş ve bu ilişkiye lider-üye değişimi, öz-yeterlilik ve örgütsel kimlik değişkenleri de tam aracılık etmiştir.

Benzer şekilde Sünneli Erden'e göre (2014:11) paternalist bir yöneticiyi yardımsever ya da ahlaki olarak değerlendirmeyen çalışanların, insan kaynakları süreçlerinde ayrımcılık ve kayırmacılık yaşanacağına dair algısı daha yüksek olmuştur. Taşkın da (2018:89) yaptığı çalışma sonucunda örgütsel sessizliğin korunmacı türüyle, kayırmacılık arasında bir ilişkiye değinmiş ve bunu; yöneticilerin tepkilerinden korkma ve çekinme durumunda kendini koruma altına alma hissi ve kayırmacılık arasında bir doğru orantının varlığı şeklinde yorumlamıştır. Öte yandan Okçu, Adıgüzel ve Gök (2018:368) ile Büte (2011:402) kayırmacılığın çalışanları olumsuz etkilediğini öne sürerek onların iş tatmini ve motivasyonları üzerindeki olumsuz etkisinden söz etmişlerdir. Çelik ve Erdem ise (2012:28) Büte'nin yaptığı çalışmanın bulgularına atıfta bulunarak örgüt içindeki kayırmacılığın çalışanların performansı, tatmini ve bağlılığı gibi durumları olumsuz etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H2f hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H2f: Liderin adam kayırması, öz-yeterlilik algısını etkiler.

5.3.3. Öz-yeterlilik ve Üretim Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişki

Mevcut araştırmada bağımlı değişkenler arasındaki olası bir ilişkiyi test etmek üzere ayrı bir hipotez geliştirilmiştir. Bu doğrultuda H3 hipotezimizin bağımsız değişkeni öz-yeterlilik algısı iken; bağımlı değişkeni ise üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi olmuştur.

Pal'ın (2015:77) yaptığı bir araştırma sonucunda öz-yeterliliğin psikolojik karakteristikleri ile üretim karşıtı davranış geliştirme arasında bir ilişki elde edilmiştir. Öte yandan yüksek düzeyde öz-yeterliliğe sahip olmakla, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ve düşük düzeyde öz-yeterliliğe sahip olmakla üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Stremic, Reichin, Thiele, Jackson ve Frame de (2017) yaptıkları çalışmada öz-yeterlilik algısı ile üretim karşıtı davranış geliştirme arasında negatif yönde bir ilişkiye vurgu yapmışlardır. Bu ilişkiyi somutlamak adına bir örnek vermek gerekirse Iqbal, Saeed, Saeed ve Manzoor (2017:85) yaptıkları çalışma sonucunda öz-yeterlilik algısını etkileyen durumların oluşması halinde; taciz, performansta sapmalar ve kaba yönetim tarzı gibi üretim karşıtı davranışların geliştirilmesini muhtemel görmüşlerdir. Benzer şekilde Cretu ve Burcas'a göre (2014:892) öz-yeterlilik algısı çalışanların üretim karşıtı davranış geliştirmesinde anlamlı bir yordayıcı olmuş ve aynı zamanda öz-yeterlilik, üretim karşıtı davranışlar ile duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) arasındaki ilişkide de modere edici bir etki göstermiştir.

Rhodes ise (2013:4) durumu daha genel ele alarak bazı çalışanların problemlerini, üretim karşıtı davranışlar geliştirerek çözebileceklerini ileri sürmüştür. Bu doğrultuda yüksek düzeyde engelleme veya stres yaratan durumlara maruz kalan çalışanlar, üretim karşıtı

davranış geliştirmeyi, problemlerle başa çıkmaya yönelik bir strateji olarak görmüştür. Söz konusu çalışanlar içinden üretim karşıtı davranış geliştirmeyi daha çok tercih edenlerin, az tercih edenlere nazaran öz-yeterlilik algısı da daha düşük olmuştur. Bu yazın doğrultusunda oluşturulan H3, H3a ve H3b hipotezimiz ve bu hipoteze bağlı alt hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

H3: Öz-yeterlilik algısı, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H3a: Öz-yeterlilik algısı, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

H3b: Öz-yeterlilik algısı, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, geliştirilen bir anket (Ek-1) ile toplanmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra, üç adet ölçek bulunmaktadır. Katılımcıların öz-yeterliliklerini ölçmek için Sherer ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından yapılan Genel Öz-yeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 17 madde bulunmaktadır. Uyarlanan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.80 olup; 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11,12, 14, 16 ve 17. numaralı maddeler ters puanlanmıştır (Yıldırım ve İlhan, 2010:303-306). Bu ölçeğe ait maddelerin tepki kategorileri 5'li dereceleme tabii tutulmuştur. Bu dereceleme; "1: beni hiç anlatmıyor, 2: beni çok az anlatıyor, 3: beni biraz anlatıyor, 4: beni epey anlatıyor, 5: beni çok iyi anlatıyor" şeklindedir. Bu ölçeğin kullanıldığı araştırmaların bir kısmında ölçek maddeleri boyutlandırılmışken (Bknz. Ercan, 2014:75-76), çalışmaların çoğunda toplam puan tercih edildiği söylenebilir (Bknz. Erkoç, 2015: 40). Öyle ki, ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapan Yıldırım ve İlhan'ın (2010:307) öngörüsü de bu doğrultudadır. Dolayısıyla bu çalışmada da öz-yeterlilik ölçeğinin toplam puanı üzerinden analizler yapılmıştır.

Araştırmada çalışanların liderlerinin yıkıcı davranışlarını algılamaları, Uymaz (2013) tarafından geliştirilen 28 maddeli bir ölçek ile belirlenmiştir. Bu ölçeğin "aşırı otoriterlik", "liderlik için yetkin olmama", "etik dışı davranış", "teknoloji ve değişime direnme", "astlara karşı duyarsızlık" ve "adam kayırma" şeklinde 6 boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin tamamının güvenilirliği için Cronbach's Alpha değeri 0.96 olarak hesaplanmıştır (Uymaz, 2013:49-52). Bu ölçek incelenirken alanında uzman kişilerin de fikrine başvurulmuştur. "Adam kayırma" boyutunun anlaşılabilirliğini arttırmak için "Yöneticim, belirli kişileri daha çok sever" maddesi eklenerek, madde sayısı 29'a çıkarılmıştır. Maddelerin tepki kategorileri "1:kesinlikle katılmıyorum,..., 5: kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li Likert derecesine göre yapılmıştır.

Çalışanların üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimleri Spector, Bauer ve Fox (2010) tarafından geliştirilen 10 maddelik Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği'yle belirlenmiştir. Bu ölçek Arkan (2016: 273-274) tarafından yapılan çalışmadan alınmış olup, yazar ölçek maddeleri için

Öcel (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 33 maddelik formdan yararlandığını belirtmiştir (Arkan, 2016: 88). 10 maddelik ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.83 olarak hesaplanmış olup (Arkan, 2016: 88), ölçek "örgüt odaklı (5 madde) ve kişi odaklı (5 madde)" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin maddelerine ilişkin tepki kategorileri "1: asla, 2: çok nadir, 3: bazen, 4: sık sık (genellikle), ve 5: her zaman" şeklinde 5'li dereceleme göre düzenlenmiştir.

5.5. Pilot Uygulama

Pilot uygulamada "Yıkıcı Liderlik Ölçeği, Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği ve Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği" ile birlikte demografik ve açık uçlu soruların yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Demografik sorular "yaş, cinsiyet, aylık gelir, eğitim durumu" gibi sorulardan oluşmaktayken; açık uçlu sorular ise yöneticilerinin olumsuz davranışlarına maruz kalmaları halinde kendilerini nasıl hissettikleri ve bu duruma nasıl tepki verdiklerini ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır (Bknz. EK-1).

Araştırmada kullanılan anketin son halini elde etmek ve anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla anket formu, üç aşamalı ön testten geçirilmiştir. Birinci aşamada anket formu hizmet sektöründeki 10 çalışana uygulanarak ölçek maddeleri ile açık uçlu soruların anlaşılabilirliği test edilmiştir. İlk uygulamada hangi ölçek sıralamasının daha makul olacağını anlamak için anketler 5'erli olarak iki gruba ayrılmış ve ölçekler farklı sıralarda verilmiştir. Bu uygulama sonucunda anket formunda ölçeklerin öz-yeterlilik, üretim karşıtı davranışlar ve yıkıcı liderlik ölçeği sıralaması şeklinde yer almasına ve açık uçlu sorularda şu anda birlikte çalıştıkları yöneticinin "ilk yönetici" olarak ifade edilmesinin gerekli olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca yıkıcı liderlik ölçeğinin 23. maddesinde yer alan "Yöneticim işteki her türlü değişime direnir" ifadesindeki "direnme" kelimesi, katılımcılar tarafından anlaşılmadığı için, bu ifadenin "karşı çıkar" olarak değiştirilmesine de karar verilmiştir.

İkinci aşamada, ilk aşama sonucunda elde edilen anket formu, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 5 çalışana uygulanmıştır. İlk olarak açık uçlu sorularda yer alan ve bağlı olunan ilk yöneticiye vurgu yapan "ilk yönetici" kavramı bazı katılımcılar tarafından anlaşılmadığı için bu ifadenin "Şu anda birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizin" şeklinde değiştirilmesine karar verilmiştir. Öte yandan ilk uygulamada yıkıcı liderlik ölçeğinde anlaşılmadığı için değiştirilen "Yöneticim işteki her türlü değişime karşı çıkar" ifadesindeki "değişim" kelimesi de katılımcılar tarafından farklı anlaşıldığı için ifadenin "Yöneticim işteki her türlü yeniliğe karşı çıkar" olarak değiştirilmesine karar verilmiştir.

Üçüncü aşamada, ikinci aşama ile daha açık hale getirilen anket, 100 kişiye uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri ve yapı geçerlikleri kontrol edilmiştir. Herhangi bir sorun tespit edilmediğinden nihai uygulamaya geçilmiştir.

5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren; bir araştırma kapsamında ele alınabilen ve benzer özellikler taşıyan birimlerin bütünüdür (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2018:3). Bu bakış açısıyla, araştırmanın evrenini Mersin'de faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bilimsel araştırmaların en büyük kısıtlarından olan zaman ve ekonomi gibi durumların sınırlayıcı etkisi göz önünde bulundurularak araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Erkuş'a göre (2009:98) bu örnekleme yöntemi evreni temsil gücüne sahip, ulaşılması kolay ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan bireyler üzerinden yapılan bir örneklemdir. Söz edilen örnekleme yöntemiyle de araştırmanın örneklemini oluşturan ve temsil gücüne sahip kişilere ulaşılmıştır.

Son hali verilen anket, 1 Haziran-15 Eylül 2018 tarihleri arasında Mersin'de çalışmakta olan hizmet sektörü çalışanlarına (eğitim, sağlık, bilişim, perakende ve otel işletmesi çalışanları) uygulanmıştır. Çalışanlar hizmet sektöründe faaliyet göstermesi ön koşuluyla, en az bir yöneticiye bağlı olan ve karşılaştırma yapabilmesi için kendisi dışında başka çalışanların da yer aldığı örgütlerden seçilmiştir.

Mersin'de hizmet sektöründe çalışan net kişi sayısına ulaşamamış olsa da, Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu'nun (SGK) Haziran 2018 istatistiklerine göre 296.398 aktif sigortalı çalışan bulunmaktadır (<http://www.sgk.gov.tr>). Sınırsız evren; birim sayısı 10.000'den daha çok olan evrenleri nitelendirmektedir. Araştırmada 3 ölçek bulunmakta olup; maddelerin tepki kategorileri 5'li dereceleme tabii tutulmuştur. 5'li derecelemede pratik bir yaklaşımla standart sapmanın $(5-1)/5:0,80$ olarak alınmasına, %5 anlam düzeyinde evren ortalamasından $H:0,08$ dolayında sapma göstermesine karar verilerek ulaşılması gereken minimum örnek büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Hesaplama sınırsız evren örnek büyüklüğü hesaplama formülü ile $(n=\sigma^2 \cdot Z^2 \alpha / H^2)^1$ yapılmıştır. Anketin uygulama dönemi sonunda toplam 510 anket elde edilmiştir. Bu anketlerden 9 tanesi geçersiz kabul edilerek 501 anket üzerinden işlem yapılmıştır. Ancak çoklu sapan analizi sonucunda 15 gözlem silinerek, nihai analizler 486 gözlem üzerinden yapılmıştır.

5.7. Verilerin Analizi

Anketler yoluyla elde edilen veriler, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Elde edilen 501 ankette yer alan üç ölçek için çoklu sapan analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu sapan

¹ σ : Standart sapma değeri (parametre değeri bilinmediğinde örnekten elde edilecek standart sapma "S" kullanılabilir) Z: Belirli anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer- $\alpha:0,05$ için Z değeri 1,96'dır; H: Standart hata değeri (örnekten elde edilecek ortalamanın, parametre değerinden ne kadarlık bir sapma gösterebileceğinin kararıdır). $(n=\sigma^2 \cdot Z^2 \alpha / H^2 = 1,96^2 \cdot 0,08^2 / 0,08^2 = 384)$

gözlemlerin bulunmasında; Mahalanobis uzaklık değerlerinden yararlanılmış ve hesaplanan bu değerlerin serbestlik derecesine bölünmesinden sonra elde edilen değerlerin t dağılımından yararlanılmıştır (Kalaycı, 2016:212). Bir gözlemin uç değer olduğunu varsaymak için o gözlemin %01 düzeyindeki teorik t-değerinden büyük olması gerekmektedir. Öz-yeterlilik ölçeği için 17 serbestlik derecesinde %01 anlamlılık düzeyine göre kritik t değeri 3,96'dan büyük olan 1 gözlem; üretim karşıtı davranışlar ölçeği için 10 serbestlik derecesinde %01 anlamlılık düzeyine göre kritik değeri 4,58'den büyük olan 10 gözlem ve yıkıcı liderlik ölçeği için 29 serbestlik derecesinde %01 anlamlılık düzeyine göre kritik değeri 3,65'ten büyük olan 4 gözlem veri setinden çıkarılmıştır. Böylece diğer analizler için 486 adet anket kalmıştır.

Çoklu sapan analizi sonrasında ölçeklere çok değişkenli normallik testi uygulanmıştır. Bu bağlamda; ölçekler için hesaplanan sıralı ki-kare ters değerleri ile Mahalanobis uzaklıkları arasındaki korelasyon katsayısının, %05 anlam düzeyindeki teorik değerden büyük olması beklenmektedir (Kalaycı, 2016:216). Bu doğrultuda öz-yeterlilik ölçeği için hesaplanan korelasyon katsayısı 0.960'tır. Bu katsayının 17 serbesti derecesinde %05 anlam düzeyinde yer alan tablo değerinden (0.903) büyük olduğu gözlemlenmiştir. Üretim karşıtı davranışlar ölçeği için hesaplanan korelasyon katsayısı 0.960 iken, bu katsayının 10 serbesti derecesinde %05 anlam düzeyindeki tablo değerinden (0.860) büyük olduğu tespit edilmiştir. Yıkıcı liderlik ölçeği için hesaplanan korelasyon katsayısı 0.978 iken bu katsayının da 29 serbesti derecesinde %05 anlam düzeyindeki tablo değerinden (0,937) büyüktür. Böylece her üç ölçekten elde edilen verilerin çoklu normal dağılım özelliği gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin analizinde; frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri ile içerik analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

5.7.1. Geçerlik Analizi

Geçerlik, bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ya da durumu ne kadar doğru ölçtüğüyle ilişkili olan bir kavramdır. En çok tercih edilen geçerlilik teknikleri; a-) kapsam, b-) ölçü-bağımlı ve c-) yapı geçerliliği teknikleridir (Büyüköztürk, 2018:179). Bu teknikler içinden de en kapsamlı olduğu düşünülen yapı geçerliliği ise; bir ölçme aracının, ölçülmek istenen davranış bağlamında bir kavramı ya da faktörü doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir. Yapı geçerliliğinin analizinde en çok faktör analizi, küme analizi ve içtutarlık analizi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır (Büyüköztürk, 2018:180). Bu çalışmada ise yapı geçerliliğini analiz etmek için faktör analizinden faydalanılmıştır.

Faktör analizi aralarında ilişki bulunan birden çok değişkeni bir araya getirerek kavramsal açıdan anlamlı olan yeni yapıları keşfeden veya faktörler aracılığıyla göstergeler arasındaki ilişkileri açıklama kapasitesine sahip ölçme modellerini test eden, çok değişkenli

istatistiksel bir yöntemdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016:178). Örneklem büyüklüğü için mevcut veri setinin uygunluğunu test etmek üzere kullanılan en etkili ölçüt, Kaiser-Meyer-Olkin testinden elde edilen değerlerdir. Bu değerlerin yüksek olması halinde ölçekte yer alan her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından iyi düzeyde tahmin edileceği öngörülür. Öte yandan bu değer 0.50'den düşük olması durumunda faktör analizine devam edilememesi önerilir ve örneklem büyüklükleri için ilgili değer;

.50- .60 arasındaysa kötü,

.60- .70 arasındaysa zayıf,

.70- .80 arasındaysa orta,

.80- .90 arasındaysa iyi ve

.90 üzeriyse mükemmel olarak yorumlanır (Leech, Barret, & Morgan; Şencan; Tavşancıl, akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016:207).

Faktör analizinin ön koşullarından bir diğeri olan çok değişkenli normallik durumu ise Bartlett Küresellik testinin sonucunda elde edilen değerlerle ölçülebilmektedir. Bu sayede verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ispatlanabilmektedir. Bu değer de olabildiğince yüksek olması beklenmektedir, çünkü değer ne kadar yüksekse anlamlılığın da o derece yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu açıdan değerlendirme yapılırken ki-kare istatistik değerini yansıtan testin anlamlılık değerine bakılıp, söz konusu değer 0.05'ten küçük olması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 208).

5.7.1.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği

Genel öz-yeterlilik ölçeğinin yapı geçerliliği çalışması yapılmamıştır. Çünkü hem ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapan Yıldırım ve İlhan (2010:304) hem de farklı yazarlar (Erkoç, 2015:46-47) yaptıkları yapı geçerliliğinde faktörlü bir yapı elde etmiş olsalar da, öz-yeterliliği toplam puanla değerlendirmeyi uygun görmüşlerdir (Yıldırım ve İlhan'ın yaptığı çalışmada Cronbach's Alpha değeri 0.80 iken; Erkoç'un çalışmasında 0.72 olarak hesaplanmıştır). Bu sebeple mevcut çalışmada da öz-yeterlilik algısı toplam puan üzerinden değerlendirilmiş olup, ilave bir faktör analizi yapılmamıştır.

5.7.1.2. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği

Üretim karşıtı davranışları ölçeğinin yapı geçerliliğini ve faktör dağılımını incelemek amacıyla temel bileşenler faktör analizinden faydalanılmıştır.

Yapılan ilk analizde öncelikle örneklem büyüklüğünün analize uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmıştır. Bu değer 0.774 olduğu sonucundan

yola çıkararak örneklem büyüklüğünün faktör analizi için orta düzeyde yeterli olduğu ve aynı zamanda Bartlett's Küresellik Testi sonucuna göre ise mevcut verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği sonucuna varılmıştır ($\chi^2=897.656$; $sd=36$ $p<0.001$). Ölçekte yer alan 4 ile 5 numaralı maddeler tek boyut altında toplanmış ve bu iki maddenin bir boyutu açıklamada yeterli olamayacağı düşünülerek ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddelerin yanı sıra; ölçekte yer alan 8 ve 9 numaralı maddelerin eşkökenlilikleri 0.50'den küçük olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analize devam edilmiştir.

Tekrarlanan analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunun 0.698 olduğu gözlenmiş ve bu durumda örneklem büyüklüğünün faktör analizi için zayıf düzeyde yeterlilik göstermesine karşın orta düzey sınırına da yakın olduğu gözlenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2016:207). Öte yandan Bartlett's Küresellik Testi sonucu ele alınmış ve mevcut verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği sonucuna varılmıştır ($\chi^2=546.120$; $sd=15$ $p<0.001$). Faktör analizine tabi tutulan 6 madde için öz değeri 1'den büyük iki boyutun var olduğu gözlenmiş ve bu boyutlarda yer alan maddelerin ise ölçeğin özgün yapısıyla benzer dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu durumda 1, 2 ve 3 numaralı maddeler "Örgüt Odaklı Üretim Karşıtı Davranış" boyutu altında toplanmışken; 6, 7 ve 10 numaralı maddeler ise "Kişi Odaklı Üretim Karşıtı Davranış" altında toplanmıştır. Son durumda bu iki boyut toplam varyansın % 61,02'sini açıklamıştır. Bu bağlamda KMO ve Bartlett's değerleri verilerin, faktör analizi için uygun olduğunu desteklemiştir.

Üretim karşıtı davranışlar ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri ve açıklanan varyansına dair bulgular aşağıda Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükü	Ort.	Öz değeri	Açıkladığı Varyans
Kişi Odaklı Üretim Karşıtı Davranış (3 madde)		1.255	2.429	31.217
7-Birininin özel yaşamıyla dalga geçme.	.858	1.1790		
10-İş yerinde birine hakaret etme veya biriyle dalga geçme.	.766	1.1461		
6-Birini işinde gösterdiği performansla ilgili olarak küçümseme.	.702	1.4430		
Örgüt Odaklı Üretim Karşıtı Davranış (3 madde)		1.569	1.233	29.804
2-İşyerinde önemsiz şeyler hakkında şikayetlenme / şikayette bulunma.	.772	1.7469		
3-İşyeri dışından insanlara ne kadar berbat bir yerde çalıştığını söyleme	.757	1.7119		
1-İşletmeye ait malzemeleri/araçları kasıtlı bir şekilde boşa harcama.	.739	1.2490		
Açıklanan varyans: % 61.02; KMO: .698; Bartlett's Küresellik Testi: $\chi^2 = 546.120$; $sd=15$ $p<0.001$ Tepki Kategorileri: (1) Asla, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Sık Sık (Genellikle), (5) Her Zaman				

Üretim karşıtı davranışlar ölçeğinin iki boyutlu bir yapı sergilediği görülmektedir. Bu boyutlardan ilki kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar (7, 10, 16 numaralı maddeler) boyutu iken; ikincisi ise örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlar (2, 3, 1 numaralı maddeler) boyutudur.

İlk boyutun faktör yükleri 0.702 ile 0.858 arasında değişiklik göstermişken; ikinci boyutun faktör yükleri ise 0.739 ile 0.772 arasında değişiklik göstermiştir. Sonuç olarak üretim karşıtı davranışlar ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeğinin Tamamı ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Faktörler	Madde Sayısı	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	X	SS
1. Örgüt Odaklı	3	3.0	13.0	1.56	0.60
2. Kişi Odaklı	3	3.0	10.0	1.25	0.42
ÜRETİM KARŞITI DAVRANIŞLAR	6	6.0	20.0	1.41	0.42

Tablo 5 ışığında boyutların ve ölçeğin tamamının en düşük puan, en yüksek puan, ortalama ve standart sapma değerleri ele alındığında: örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlar boyutunun en düşük puanı 3.0, en yüksek puanı 13.0 ve ortalaması 1.56 iken standart sapma puanı ise 0.60'tır. Kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar boyutunun en düşük puanı 3.0, en yüksek puanı 10.0 ve ortalaması 1.25 iken standart sapma puanı ise 0.42'dir. Ölçeğin toplamı olarak üretim karşıtı davranışlar ölçeğinin en düşük puanı 6.0, en yüksek puanı 20.0 ve ortalaması 1.41 iken, standart sapma puanı ise 0.42'dir.

5.7.1.3. Yıkıcı Liderlik Ölçeği

Yıkıcı liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği ve faktör dağılımını incelemek amacıyla temel bileşenler faktör analizinden faydalanılmıştır. Yapılan ilk analizde öncelikle örneklem büyüklüğünün analize uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmış ve bu değer 0.964 olduğu sonucundan yola çıkarak örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel olduğu ve aynı zamanda Bartlett's Küresellik Testi sonucuna göre ise mevcut verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği sonucuna varılmıştır ($\chi^2=13957.731$; $sd=406$ $p<0.001$). Yıkıcı liderlik ölçeğinin aslı 6 faktörlü bir yapıdayken, faktör analizi sonucunda 29 madde için öz değeri 1'den büyük 5 faktör gözlenmiştir. Fakat ölçekte yer alan 17 ile 8 numaralı maddelerin aynı anda iki faktör altında toplanmasından ve 18 numaralı maddenin ise boyutlanmamasından ötürü bu maddeler çıkarılmış ve analize devam edilmiştir.

Tekrarlanan analiz sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunun 0.958 olduğu gözlenmiş ve bu durumda örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde yeterli olduğu ve aynı zamanda Bartlett's Küresellik Testi sonucuna göre ise mevcut verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği sonucuna varılmıştır ($\chi^2=12257.104$; $sd=325$ $p<0.001$). Geriye kalan 26 madde için öz değeri 1'den büyük beş boyutun var olduğu gözlenmiştir. Maddelerin faktör dağılımı dikkate alındığında yıkıcı liderliğin "Etik Olmamak"

boyutu altında yer alan 19 numaralı maddenin aşırı otoriter olma boyutu altında, 20 numaralı maddenin ise yetkin olmama boyutu altında yer alacak şekilde bir faktör yapısı gösterdiği görülmüştür. Bu faktör dağılımı için uzman görüşüne başvurulmuş ve sonuç olarak maddelerin bu şekilde boyutlanabileceği uygun görülerek sadece yetkin olmama boyutunun “Yetkin ve etik olmamak” olarak değiştirilmesi önerilmiştir. Bu sebeple hipotezler test edilirken, araştırmanın hipotezleri de bu boyutlar doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Son durumda yıkıcı liderlik 5 boyut üzerinden ölçülmüş ve bu boyutlar toplam varyansın % 77.21’ini açıklamıştır. Bu bağlamda KMO ve Bartlett’s değerleri verilerin, faktör analizi için uygun olduğunu desteklemiştir. Yıkıcı liderlik ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri ve açıklanan varyansına dair bulgular aşağıda Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükü	Ort.	Öz değeri	Açıkladığı Varyans
Yetkin ve Etik Olmamak (9 madde)		2.457	14.646	27.062
11-Yöneticim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdir.	.798	2.5391		
15-Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.	.788	2.3477		
14-Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemez.	.782	2.4053		
12- Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.	.782	2.5123		
13-Yöneticim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranır.	.771	2.3930		
16-Yöneticim işlerde öncelikleri belirleyemez	.767	2.3704		
10-Yöneticim astlarının yeteneklerini düzenli olarak gelişmesini planlayamaz.	.743	2.6811		
9-Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapması gerektiğini bilmez	.729	2.5988		
20-Yöneticim zor zamanlarda dürüst değildir.	.590	2.2737		
Aşırı Otoriterlik (8 madde)		2.616	1.897	19.067
4-Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.	.787	3.3107		
5-Yöneticim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.	.738	2.7695		
6-Yöneticim despottur.	.696	2.3230		
2-Yöneticim pek çok şey hakkında şüphelidir.	.695	2.7490		
3-Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.	.692	2.6811		
7-Yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı kurar.	.664	2.1708		
1-Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır.	.644	2.5288		
19-Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.	.501	2.3971		

Tablo 6. (devamı)

Teknoloji ve Değişime Direnmek (3 madde)		1.872	1.315	10.671
22-Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.	.872	1.8148		
21-Yöneticim için yeni teknoloji, dosttan öte düşmandır.	.860	1.8971		
23- Yöneticim işteki her türlü yeniliğe karşı gelir.	.615	1.9053		
Adam Kayırma (3 madde)		3.043	1.190	10.606
29-Yöneticim, belirli kişileri daha çok sever	.824	3.0638		
28- Yöneticim belirli kişilere karşı iltimas gösterir.	.789	3.0247		
27- Yöneticimin favori astları vardır.	.760	3.0412		
Astlara Karşı Duyarsızlık (3 madde)		2.482	1.026	9.804
24-Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.	.823	2.4362		
26-Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim	.738	2.6399		
25-Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.	.736	2.3724		
Açıklanan varyans: % 77.21; KMO: .958; Bartlett's Küresellik Testi: $\chi^2=12257.104$; sd=325 p<0.001; Tepki Kategorileri: (1)Kesinlikle katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle katılıyorum				

Tablo 6 ışığında yıkıcı liderlik ölçeğinin beş boyutlu bir yapı sergilediği görülmektedir. Bu boyutlardan ilki yetkin ve etik olmamak (11, 15, 14, 12, 13, 16, 10, 9, 20 numaralı maddeler) boyutu olup, faktör yükü 0.798 ile 0.590 arasında değişiklik göstermiştir. İkinci boyut aşırı otoriterlik (4, 5, 6, 2, 3, 7, 1, 19 numaralı maddeler) boyutu olup, faktör yükü 0.787 ile 0.501 arasında değişiklik göstermiştir. Üçüncü boyut teknoloji ve değişime direnmek (22, 21, 23 numaralı maddeler) boyutu olup, faktör yükü 0.872 ile 0.615 arasında değişiklik göstermiştir. Dördüncü boyut adam kayırma (29, 28, 27 numaralı maddeler) boyutu olup, faktör yükü 0.824 ile 0.760 arasında değişiklik göstermiştir. Beşinci boyut astlara karşı duyarsızlık (24, 26, 25 numaralı maddeler) boyutu olup, faktör yükü 0.823 ile 0.736 arasında değişiklik göstermiştir. Sonuç olarak yıkıcı liderlik ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin Tamamı ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Faktörler	Madde Sayısı	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	X	SS
1.Yetkin ve Etik Olmamak	9	9.0	45.0	2.45	1.14
2. Aşırı Otoriterlik	8	8.0	40.0	2.61	1.02
3.Teknoloji ve Değişime Direnç	3	3.0	15.0	1.87	0.89
4. Adam Kayırma	3	3.0	15.0	3.04	1.32
5. Astlara Karşı Duyarsızlık	3	3.0	15.0	2.48	1.07
YIKICI LİDERLİK	26	26.0	126.0	2.50	0.94

Tablo 7 ışığında boyutların ve ölçeğin tamamının en düşük puan, en yüksek puan, ortalama ve standart sapma değerleri ele alındığında: yetkin ve etik olmamak boyutunun en düşük puanı 9.0, en yüksek puanı 45.0 ve ortalaması 2.45 iken, standart sapma puanı ise 1.14'tür. Aşırı otoriterlik boyutunun en düşük puanı 8.0, en yüksek puanı 40.0 ve ortalaması

2.61 iken, standart sapma puanı ise 1.02'dir. Teknoloji ve değişime direnmek boyutunun en düşük puanı 3.0, en yüksek puanı 15.0 ve ortalaması 1.87 iken, standart sapma puanı ise 0.89'dur. Adam kayırma boyutunun en düşük puanı 3.0, en yüksek puanı 15.0 ve ortalaması 3.04 iken, standart sapma puanı ise 1.32'dir. Astlara karşı duyarsızlık boyutunun en düşük puanı 3.0, en yüksek puanı 15.0 ve ortalaması 2.48 iken, standart sapma puanı ise 1.07'dir. Ölçeğin toplamı olarak yıkıcı liderlik ölçeğinin en düşük puanı 26.0, en yüksek puanı 126.0 ve ortalaması 2.50 iken, standart sapma puanı ise 0.94'tür.

5.7.2. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik; katılımcıların ölçme araçlarındaki maddelere verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olup, kullanılan ölçme araçlarının ölçmek istediği özelliklerin ne kadar doğru ölçüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu anlamda bir ölçme aracının güvenirliliği için o ölçme aracına aynı ve değişik zamanlarda verilen yanıtlardan elde edilen puanlar arasındaki tutarlılık önem arz etmektedir. Genel olarak ölçek güvenirliliği incelenirken birçok yöntemden faydalanılmaktadır. Örneğin test-tekrar test, iki yarı test, Kuder Richardson-20, Cronbach ve Alfa ve madde-toplam puan korelasyonu gibi (Büyüköztürk, 2018:182-183). Bu çalışmada ise ölçek maddelerinin bir bütün olarak homojen yapı sergileyip sergilemediğini ortaya koyan Alfa katsayısı referans alınmıştır. Bu katsayısı ise 0 ile 1 arasında değer alabilmekte ve bu aralık dahilinde ölçek güvenirlilikleri aşağıdaki gibi yorumlanabilmektedir (Kalaycı, 2016:405):

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ olması durumunda ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ olması durumunda ölçeğin güvenirliliği düşüktür,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ olması durumunda ölçek oldukça güvenilirdir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ olması durumunda ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

5.7.2.1. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Yapılan güvenirlilik analizlerinde öncelikli olarak madde toplam korelasyonlarının pozitif ve 0.30'dan büyük olması durumuna önem verilmiştir. Bu bakış açısıyla ilk analiz sonucunda ölçekteki 8. maddenin değeri 0.227 olduğu için bu madde çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Son durumda tüm ölçek için Cronbach Alfa değerinin 0.856 olduğuna ulaşılmış ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu varsayılmıştır. Her bir maddenin pozitif değere sahip olduğu ve bu değerlerin ise 0.336 ile 0.632 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu bağlamda madde toplam korelasyonları pozitif ve 0.30'dan büyük olduğu için ölçek iç tutarlılığının da yüksek olduğu (Büyüköztürk, 2018:183) sonucuna varılmıştır. Nihai durumda Genel Öz-yeterlilik Ölçeği'nin güvenilir bir ölçme aracı olduğu varsayılmıştır.

Tablo 8. Genel Öz-yeterlilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Öz-yeterlilik Ölçeği MADDELER	Madde- Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Alfa Değeri
1-Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	.419	.850
2-Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır.	.378	.854
3-Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarıya kadar uğraşırım.	.500	.846
4-Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam	.493	.847
5-Her şeyi yarım bırakırım.	.496	.847
6-Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	.550	.844
7-Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	.490	.847
9-Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girerim.	.403	.851
10-Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	.551	.844
11-Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	.517	.846
12-Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	.586	.843
13-Başarısızlık benim azmimi artırır.	.336	.857
14-Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	.449	.849
15-Kendine güvenen biriyim.	.513	.846
16-Kolayca pes eden biriyim.	.632	.841
17-Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	.484	.847
Ölçeğin tamamı için Alfa .856		
Madde-toplam korelasyonları değer aralığı .336-.632		

5.7.2.2. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği Güvenirlik Analizi

Analiz sonucunda tüm ölçek için Cronbach Alfa değerinin 0.677 olduğuna ulaşılmış ve bu durumda ölçeğin oldukça güvenilir olduğu varsayılmıştır. Her bir maddenin pozitif değere sahip olduğu ve bu değerlerin ise 0.402 ile 0.486 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu bağlamda madde toplam korelasyonları pozitif ve 0.30'dan büyük olduğu için ölçek içtutarlılığının da yüksek olduğu (Büyüköztürk, 2018:183) sonucuna varılmıştır. Bu sebeple Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği'nin güvenilir bir ölçme aracı olduğu varsayılmıştır.

Tablo 9. Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Üretim Karşıtı Davranışlar Ölçeği MADDELER	Madde- Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Alfa Değeri
1-İşletmeye ait malzemeleri/araçları kasıtlı bir şekilde boşa harcama.	.447	.628
2-İşyerinde önemsiz şeyler hakkında şikayetlenme / şikayette bulunma.	.413	.640
3-İşyeri dışından insanlara ne kadar berbat bir yerde çalıştığımı söyleme	.486	.612
6-Birini işinde gösterdiği performansla ilgili olarak küçümseme.	.420	.631
7-Birisinin özel yaşamıyla dalga geçme.	.404	.646
10-İş yerinde birine hakaret etme veya biriyle dalga geçme.	.402	.650
Ölçeğin tamamı için Alfa .677		
Madde-toplam korelasyonları değer aralığı .402- .486		

5.7.2.3. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Analiz sonucunda tüm ölçek için Cronbach Alfa değerinin 0.968 olduğuna ulaşılmış ve bu durumda ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu varsayılmıştır. Her bir maddenin pozitif değere sahip olduğu ve bu değerlerin ise 0.445 ile 0.854 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu bağlamda madde toplam korelasyonları pozitif ve 0.30'dan büyük olduğu için ölçek içtutarlılığının da yüksek olduğu (Büyüköztürk, 2018:183) sonucuna varılmıştır. Bu sebeple Yıkıcı Liderlik Ölçeği'nin güvenilir bir ölçme aracı olduğu varsayılmıştır.

Tablo 10. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Yıkıcı Liderlik Ölçeği MADDELER	Madde- Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Alfa Değeri
1-Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır.	.733	.967
2-Yöneticim pek çok şey hakkında şüphecidir.	.689	.967
3-Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.	.629	.967
4-Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.	.445	.969
5-Yöneticim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.	.669	.967
6-Yöneticim despottur.	.784	.966
7-Yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı kurar.	.785	.966
9-Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapması gerektiğini bilmez	.848	.966
10-Yöneticim astlarının yeteneklerini düzenli olarak gelişmesini planlayamaz.	.817	.966
11-Yöneticim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdir.	.854	.966
12- Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.	.830	.966
13-Yöneticim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranır.	.731	.967
14-Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemmez.	.808	.966
15-Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.	.812	.966
16-Yöneticim işlerde öncelikleri belirleyemez	.787	.966
19-Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.	.787	.966
20-Yöneticim zor zamanlarda dürüst değildir.	.785	.966
21-Yöneticim için yeni teknoloji, dosttan öte düşmandır.	.585	.968
22-Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.	.595	.968
23- Yöneticim işteki her türlü yeniliğe karşı gelir.	.708	.967
24-Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.	.584	.968
25-Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.	.685	.967
26-Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim	.579	.968
27- Yöneticimin favori astları vardır.	.729	.967
28- Yöneticim belirli kişilere karşı iltimas gösterir.	.759	.966
29-Yöneticim, belirli kişileri daha çok sever	.721	.967
Ölçeğin tamamı için Alfa .968		
Madde-toplam korelasyonları değer aralığı .445- .854		

5.8. Araştırmanın Bulguları

Bu başlıkta katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler, nicel araştırma bulguları ve nitel araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırmada veri çeşitliliğine gidilmesinin nedeni bulguların birbirini destekler nitelikte olup olmadığını görebilmektir.

5.8.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında araştırmada yer alan katılımcılara ait cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, aylık gelir, çalıştıkları işletmedeki pozisyonlar ve mevcut iş yerlerindeki toplam çalışma zamanı gibi demografik bilgilere ilişkin tablolar yer almaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Değişken Adı	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	246	50,6
	Kadın	240	49,4
Toplam		486	100,0

Mevcut veriler dahilinde yapılan frekans analizi sonuçlarına göre araştırmada yer alan katılımcıların % 50,6'sı erkek, % 49,4'ü ise kadındır. Buna göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre neredeyse eşit durumda olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 12. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

Değişken Adı	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	230	47,3
	Bekar	256	52,7
Toplam		486	100,0

Katılımcılarımızın medeni durumu yapılan analizler sonucu değerlendirildiğinde katılımcıların % 47,3'ü evli, % 52,7'si ise bekar bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Değişken Adı	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yaş	20-29	182	37,4
	30-39	217	44,7
	40-49	66	13,6
	50-59	17	3,5
	60-69	4	0,8
Toplam		486	100,0

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde % 37,4'ü 20-29 yaş aralığında, % 44,7'si 30-39 yaş aralığında, % 13,6'sı 40-49 yaş aralığında, % 3,5'i 50-59 yaş aralığında ve çok düşük bir oran olarak % 0,8'i ise 60-69 yaş aralığındadır. Bu durumda katılımcıların büyük bir kısmının 20-39 yaş aralığında genç bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Değişken Adı	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlkokul	6	1,2
	Ortaokul	12	2,5
	Lise	89	18,3
	Ön Lisans	60	12,3
	Lisans	227	46,7
	Yüksek lisans	77	15,8
	Doktora	15	3,1
Toplam		486	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarının dağılımına bakıldığında; ilkokul (%1.2) ve ortaokul (% 2,5) mezunu olanların çok düşük bir oranda olduğu söylenebilir. Lise mezunu olanların oranı %18,3 olup, yarıdan fazlasını üniversite mezunları (% 59) oluşturmaktadır. Öte yandan çalışanların, % 19'luk dilimi ise lisansüstü eğitim seviyesine (yüksek lisans+doktora) sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu kitleyi de dahil ettiğimizde katılımcıların büyük bir kısmının yüksek eğitim düzeyine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 15. Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımları

Değişken Adı	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Aylık Gelir	1.600 TL ve altı	50	10,3
	1.601-2.000 TL	104	21,4
	2.001-2.501TL	50	10,3
	2.501-3.000TL	33	6,8
	3.001-4.000 TL	129	26,5
	4.001-5.000 TL	66	13,6
	5.001-7.500TL	34	7,0
	7.501-10.000TL	11	2,3
	10.001 TL ve üstü	9	1,9
	Toplam		486

Katılımcılar bireysel aylık gelirleri dağılımına göre incelendiğinde % 10,3'lük kesim 1600 TL ve altı olup, asgari ücret ve asgari ücretin altında bir ücretle çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunun 1601-4000 TL aralığında gelire sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 16. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımları

Değişken Adı	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Çalışılan Pozisyon	Çalışan (işçi, memur, teknik eleman gibi yönetici görevi olmayan)	357	73,5
	Ara Yönetici (şef, şef yardımcısı, ustabaşı, bölüm yöneticisi ve yönetici yardımcısı)	129	26,5
Toplam		486	100,0

Katılımcıların çalıştıkları örgütlerdeki pozisyonları ele alındığında % 73,5'i yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. % 26,5'i ise alt ve orta düzey yönetici statüsündedir. Bu durumda araştırmanın çoğunlukla çalışan grubuna karşılık gelen bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 17. Katılımcıların Toplam Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları

Değişken Adı	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Toplam Çalışma Zamanı	1 Yıdan Az	103	21.6
	1-3 Yıl	108	22
	3-5 Yıl	98	20.2
	5-7 Yıl	57	11.7
	7-9 Yıl	39	8
	9-11 Yıl	24	5
	11-13 Yıl	14	2.8
	13 Yıl ve Üstü	43	8.7
Toplam		486	100,0

Katılımcıların çalıştıkları örgütteki toplam çalışma zamanları ele alındığında; hizmet yılı 1 yıldan az olan katılımcı oranı % 21.6'dır. 10 yılın üzerinde hizmet süresine sahip olan çalışanlar ise % 16.5 gibi düşük bir orandadır.

5.8.2. Nicel Araştırma Bulguları

Bu başlık altında yıkıcı liderlik, öz-yeterlilik ve üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkileri test eden hipotez sonuçlarını yansıtan regresyon analizleri yer almaktadır.

5.8.2.1. Hipotez Testleri

Regresyon kavramı “bir değişkene ait ölçümlerin, grup ortalamasına doğru çekilmesi”

iken; regresyon analizi ise “aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olmasıyla aradaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir” (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2018:114). Regresyon analizinin temelde 3 alt analizi kapsadığı varsayılmaktadır (Büyüköztürk, 2018:91):

1. Basit doğrusal regresyon; bir bağımlı ve bir bağımsız değişken olması durumunda,
2. Çoklu regresyon analizi; bir bağımlı değişken ve iki veya daha fazla bağımsız değişken olması durumunda,
3. Çok değişkenli regresyon analizi ise; bağımlı değişken sayısının iki veya daha fazla olması durumunda kullanılır.

Doğrusal regresyon modeli için analize dahil edilen bütün değişkenlerin eşit aralıklı ölçme düzeyinde olan sürekli değişkenlerden olması, normal dağılıma uyum göstermesi ve bu değişkenler arasında doğrusal ilişkinin varlığı önem arz etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016:56). Çoklu doğrusal regresyon modeli için de bu varsayımlarla birlikte otokorelasyon ve çoklu bağlantıdan kaçınılmasının gerekli olduğu öne sürülmektedir. Otokorelasyon testi için ise Durbin-Watson değeri referans alınmaktadır (bu değer 0 ile 4 arasında bir değer alabilmekte fakat bu değer 1.5 ile 2.5 arasında olması tercih edilmektedir) (Kalaycı, 2016:264). Öte yandan Büyüköztürk (2018:99-100) olası bir çoklu bağlantı sorununa açıklık getirebilmek için tolerans değeri, varyans büyütme faktörü (V.I.F.) ve koşul indeksi (CI) gibi değerlerin de referans alınabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda bazı ön koşullar ele alındığında: tolerans değerinin 0.20’den düşük olmaması, VIF değerinin 10’dan büyük olmaması ve koşul indeksinin ise 30’dan yüksek olmaması önerilmektedir.

5.8.2.1.1. Yıkıcı Liderliğin Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Yıkıcı liderliğin üretim karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini test etmek üzere 1 temel hipotez ve bu hipoteze bağlı 10 alt hipotez test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri başlığında bu temel hipoteze bağlı 12 alt hipotez yer almaktadır. Fakat faktör analizi sonucunda yetkin olmamak boyutu ile etik olmamak boyutu birleştirildiği için, mevcut hipotezler de bu şekilde düzenlenerek test edilmiş ve toplamda 10 adet hipotez olmuştur. Bu bağlamda H1 temel hipotezinde yıkıcı liderliğin üretim karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi test edilmiş olup, aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H1: Yıkıcı liderlik, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklendi)**

Aşağıda yer alan Tablo 18 ışığında yıkıcı liderliğin, üretim karşıtı davranışları etkilediği kabulüne dayanan hipotez doğrusal regresyonla test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen tabloya göre, yıkıcı liderliğin üretim karşıtı davranış geliştirmeyi olumlu yönde ($F_{1,484}: 91.108; p<0.0001; t: 9.545; p<0.0001; R: 0.398; R^2: 0.158; \text{düzeltilmiş } R^2: 0.157$)

etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yıkıcı liderlikte bir birimlik artış, üretim karşıtı davranış geliştirme eğiliminde 0.398 birimlik artışa yol açmakta ve üretim karşıtı davranış geliştirmenin % 15.8'sini açıklamaktadır. Böylece H1 hipotezinin mevcut verilerle desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 18. Yıkıcı Liderliğin Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi								
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Test	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	5.756	.304		.158	.157	91.108	18.928	.000
Yıkıcı Liderlik	.042	.004	.398				9.545	.000

Yıkıcı liderliğin boyutları ile örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test eden hipotez için çoklu regresyon analizi yapılarak adimsal (stepwise) yöntem tercih edilmiş ve analiz bulguları aşağıda Tablo 19'da sunulmuştur. Bu analizde "aşırı otoriterlik, yetkin ve etik olmama, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma" boyutları ile örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler, modelin ($F_{4,481}: 32.452; p<0.0001; R: 0.461; R^2: 0.213; düzeltilmiş R^2: 0.206; minimum tolerans: 0,312; maksimum VIF: 3.206; maksimum koşul indeksi: 11.686$) geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Aşırı otoriterlikteki bir birimlik artış ($t:2.140; p<0.033$), örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmeyi 0.139 birim arttırmaktayken; yetkin ve etik olmamaktaki bir birimlik artış ($t: 4.268; p<0.000$) 0.309 birim ve adam kayırmadaki bir birimlik artış ($t: 2.380; p<0.018$) ise örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmeyi 0.140 birim arttırmaktadır. Benzer bir ifadeyle bu değişkenler arasında olumlu yönde bir etki elde edilmiştir. Öte yandan teknoloji ve değişime direnmekteki ($t:-.233; p<0.026$) bir birimlik artışın ise örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmeyi 0.122 birim azalttığı gözlenmiştir. Böylece teknoloji ve değişime direnmek ile örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi arasında tersi yönde bir ilişki elde edilmiştir. Nihai durumda modelde astlara karşı duyarsız olma boyutu dışında bütün diğer boyutlar yer almıştır. Dolayısıyla test edilen modelde yıkıcı liderlik boyutlarından olan aşırı otoriterlik, teknoloji ve değişime direnç, adam kayırma, yetkin ve etik olmama boyutları yer almıştır. Alt hipotezlerin desteklenip/desteklenmeme durumu aşağıdadır.

H1a: Aşırı otoriterlik, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklendi)**

H1b: Liderin yetkin ve etik olmaması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklendi)**

H1c: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklendi)**

H1d: Liderin astlara karşı duyarsız olması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklenmedi)**

H1e: Liderin adam kayırması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklendi)**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Test	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	2.723	.217		.213	.206	32.542	12.525	.000
Yetkin ve Etik Olmamak	.055	.013	.309				4.268	.000
Adam Kayırma	.064	.027	.140				2.380	0.18
Teknoloji ve Değişime Direnmek	-.083	.037	-.122				-2.233	.026
Aşırı Otoriterlik	.031	.014	.139				2.140	.033

Bağımlı Değişken: Örgüt Odaklı Üretim Karşıtı Davranışlar

Yıkıcı liderliğin boyutları ile kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi test eden hipotezler için çoklu regresyon analizi yapılarak adımsal (stepwise) yöntem tercih edilmiş ve analiz bulguları aşağıda Tablo 20’de sunulmuştur. Bu analizde “aşırı otoriterlik, yetkin ve etik olmama, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma” boyutları ile kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler, modelin ($F_{1,484}$: 15.844; $p < 0.0001$; R : 0.178; R^2 : 0.032; düzeltilmiş R^2 : 0.030; minimum tolerans: 1.000; maksimum VIF: 1.000; maksimum koşul indeksi: 4.526) geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlara göre yetkin ve etik olmamaktaki bir birimlik artış (t : 3.980; $p < 0.00$), kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmeyi 0.178 birim arttırmakta ve olumlu yönde bir ilişki öne çıkmaktadır. Genel bir ifadeyle; test edilen modelde analize dahil edilen 5 yıkıcı liderlik boyutundan 1 tanesi yer almış ve bu durumda aşırı otoriterlik, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma boyutları, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerinde etkili olan boyutlar arasında yer almamıştır. Dolayısıyla yıkıcı liderlik boyutlarından olan yetkin ve etik olmama boyutunun kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerindeki etkisini test eden hipotezin geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Alt hipotezlerin desteklenip/desteklenmeme durumu aşağıdadır.

H1f: Aşırı otoriterlik, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.

(Desteklenmedi)

H1g: Liderin yetkin ve etik olmaması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklendi)**

H1h: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklenmedi)**

H1j: Liderin astlara karşı duyarsız olması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklenmedi)**

H1k: Liderin adam kayırması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler. **(Desteklenmedi)**

Tablo 20. Yıkıcı Liderlik Boyutlarının Kişi Odaklı Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Test	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	3.275	.136		.032	.030	15.844	24.081	.000
Yetkin ve Etik Olmamak	.022	.006	.178				3.980	.000

Bağımlı Değişken: Kişi Odaklı Üretim Karşıtı Davranışlar

5.8.2.1.2. Yıkıcı Liderliğin Öz-yeterlilik Algısı Üzerindeki Etkisi

Yıkıcı liderliğin öz-yeterlilik algısı üzerindeki etkisini test etmek üzere 1 temel hipotez ve bu hipoteze bağlı 5 alt hipotez test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri başlığında bu temel hipoteze bağlı 6 alt hipotez yer almaktadır. Fakat faktör analizi sonucunda yetkin olmama boyutu ile etik olmama boyutu birleştirildiği için, mevcut hipotezler de bu şekilde düzenlenerek test edilmiş ve toplamda 5 adet alt hipotez olmuştur. Bu bağlamda yıkıcı liderliğin, genel öz-yeterlilik algısı üzerindeki etkisini test etmeye yönelik doğrusal regresyon analizi yapılmış ve aşağıda Tablo 21’de yer alan bulgulara göre H2 temel hipotezinin desteklenmediği ($p=.666$; $p>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yıkıcı liderliğin öz-yeterlilik algısı üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır. Benzer şekilde yıkıcı liderliğin “aşırı otoriterlik, yetkin ve etik olmama, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma” boyutlarının öz-yeterlilik üzerindeki etkisini test etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Fakat modelde hiçbir değişken yer almamıştır. Mevcut durumda H2 temel hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezlerin desteklenip/desteklenmeme durumu aşağıdadır.

H2: Yıkıcı liderlik öz-yeterlilik algısını etkiler. **(Desteklenmedi)**

H2a: Aşırı otoriterlik, öz-yeterlilik algısını etkiler. **(Desteklenmedi)**

H2b: Liderin yetkin ve etik olmaması, öz-yeterlilik algısını etkiler. **(Desteklenmedi)**

H2c: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, öz-yeterlilik algısını etkiler. **(Desteklenmedi)**

H2d: Liderin astlara karşı duyarsız olması, öz-yeterlilik algısını etkiler. **(Desteklenmedi)**

H2e: Liderin adam kayırması, öz-yeterlilik algısını etkiler. **(Desteklenmedi)**

Tablo 21. Yıkıcı Liderliğin Öz-yeterlilik Algısı Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Test	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	66,049	1,197		,000	-,002	.186	55,174	,000
Yıkıcı Liderlik	-,007	,017	-,020				-,431	,666

5.8.2.1.3. Öz-yeterlilik Algısının Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Öz-yeterlilik algısının üretim karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini test etmek üzere 1 temel hipotez ve bu hipoteze bağlı 2 alt hipotez test edilmiştir. Temel hipotez ve alt hipotezlerin testi için doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 22'deki doğrusal regresyon analizi bulguları ışığında, öz-yeterlilik algısının üretim karşıtı davranış geliştirmeyi olumsuz yönde ($F_{1,484}$: 19.070; $p < 0.0001$; t : -4.367; $p < 0.0001$; R : 0.195; R^2 : 0.038; Düzeltilmiş R^2 : 0.036) etkilediği sonucuna ulaşılmış ve H3 hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir. Öz-yeterlilik algısında bir birimlik artış, üretim karşıtı davranış geliştirme eğiliminde 0.195 birimlik bir azalmaya yol açmış ve üretim karşıtı davranış geliştirmenin % 3.8'ini açıklamıştır. Böylece H3 hipotezinin mevcut verilerle desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

H3: Öz-yeterlilik algısı, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.
(Desteklendi)

Tablo 22. Öz-yeterlilik Algısının Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Test	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	12,007	,817		,038	,036	19,070	14,692	,000
Öz-yeterlilik Algısı	-,054	,012	-,195				-,4,367	,000

Tablo 23'teki doğrusal regresyon analizi bulguları ışığında, öz-yeterlilik algısının örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmeyi olumsuz yönde ($F_{1,484}$: 13.805; $p < 0.0001$; t : -3.715; $p < 0.0001$; R : 0.167; R^2 : 0.028; Düzeltilmiş R^2 : 0.026) etkilediği sonucuna ulaşılmış ve H3a hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir. Öz-yeterlilik algısında bir birimlik artış, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğiliminde 0.167 birimlik bir azalmaya yol açmış ve örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmenin % 2.8'ini açıklamıştır. Böylece H3a hipotezinin mevcut verilerle desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

H3a: Öz-yeterlilik algısı, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.
(Desteklendi)

Tablo 23. Öz-yeterlilik Algısının Örgüt Odaklı Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Test	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	6,684	,586		,028	,026	13,805	11,713	,000
Öz-yeterlilik Algısı	-,033	,009	-,167				-3,715	,000

Tablo 24'teki doğrusal regresyon analizi bulguları ışığında, öz-yeterlilik algısının kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmeyi olumsuz yönde ($F_{1,484}$: 11.408; $p < 0.0001$; t : -3.378; $p < 0.0001$; R : 0.152; R^2 : 0.023; Düzeltilmiş R^2 : 0.021) etkilediği sonucuna ulaşılmış ve H3b hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir. Öz-yeterlilik algısında bir birimlik artış, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğiliminde 0.152 birimlik bir azalmaya yol açmış ve kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmenin % 2.3'ünü açıklamıştır. Böylece H3b hipotezinin mevcut verilerle desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

H3b: Öz-yeterlilik algısı, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.
(Desteklendi)

Tablo 24. Öz-yeterlilik Algısının Kişi Odaklı Üretim Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	R ²	Düzeltilmiş R ²	F Test	T	Anlamlılık Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta					
Sabit	5,143	,412		,023	,021	11,408	12,483	,000
Öz-yeterlilik Algısı	-,021	,006	-,152				-3,378	,001

5.8.3. Nitel Araştırma Bulguları

Bu araştırmada veri çeşitlendirmesi yaparak daha doğru sonuçlara ulaşmak istenmiş ve bu bağlamda nitel veri toplama yönteminden de yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan ölçeklere ilaveten, yöneticiler tarafından geliştirilen olumsuz davranışların varlığı ve etkilerini çalışanların ifadeleriyle belirlemek için nitel bir çalışma da yapılmıştır. Bu sayede elde edilecek verilerin yıkıcı liderliğin, öz-yeterlilik ve üretim karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini belirlemede destekleyici bilgi sunacağı düşünülmüştür.

Bu kapsamda ankette şu açık uçlu sorulara yer verilmiştir:

1. Bir üst yöneticinizin en sık sergilediği olumsuz davranışlarından 3'ünü yazınız.
2. Bir üst yöneticinizi olumsuz davranış sergilemeye iten nedenler nelerdir? Size göre, 3 neden belirtiniz.
3. Bir üst yöneticinizin olumsuz davranışları, "kendinize, yeteneklerinize ve becerilerinize" dair duyduğunuz güven duygusunu olumsuz yönde etkiledi mi? Lütfen kısaca

açıklayınız.

4. Bir üst yöneticinizin olumsuz davranışlarına maruz kaldığınızda, verdiğiniz tepkilerden 3'ünü yazınız.

Katılımcıların bu sorulara verdiği yanıtlar içerik analiziyle çözümlenmiş ve kelime tekrar sayısından yüzdeler oranları hesaplanmıştır.

Görüş bildiren katılımcıların verdiği yanıtların gruplandırılması ve bu gruplandırmalar doğrultusunda tablolastırılıp betimlenmesinde şu yol izlenmiştir: elde edilen yanıtların ham hali SPSS programına girilmiş ve yanıtların hangi temalara karşılık geleceğini ortaya koymak için frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra bu yanıtların direkt benzerlik göstermesi ya da anlamca birbirini desteklemesi esasına dayanarak bir kodlama çalışması yapılmış ve gruplar oluşturulmuştur. Kodlama çalışması sonucunda aynı grup altında toplanan yanıtları betimleyen ve ortak temayı yansıtan bir grup adı belirlenmiş, bu yanıtların her birinin tepki sayısı ölçülerek yanına yazılmış, bu tepkilerin toplamı ise o grubun toplam frekans değerini yansıtmaya üzerine grup adının yanına yazılmıştır. Örneğin aşağıdaki Tablo 25'in ilk satırında yer alan "Baskı yapma" davranışının kodlama çalışmasıyla toplam frekans değerine ulaşmak için: öncelikle elde edilen toplam yanıtlar içinden yöneticinin baskın olduğu ya da baskıcı yöntemler tercih ettiğine vurgu yapan yanıtlar bir araya getirilmiştir. Ardından bir araya getirilen yanıtların yer aldığı grubun toplam frekans değerine ulaşmak için bu yanıtların her birine ait frekans değerleri ölçülmüş, yanıtların tamamını temsil edebileceği düşünülen bir isim olarak gruba "Baskı yapma" ismi verilmiş ve yanıtların frekans değerlerinin toplanmasıyla da "Baskı yapması" davranışının toplam frekans değerine ulaşılmıştır. Verilen örnekle devam edildiğinde "Baskı yapma" davranışı kategorisinde yer alabilecek ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadeler; grup; "Yöneticim mobbing uyguluyor, despot, psikolojik baskı yapıyor, her şeyi kontrol altına almaya çalışıyor, otorite kurmaya çalışıyor, oldukça baskıcı biri, çok sız boğaz ediyor, nefes aldırıyor" gibi yöneticinin baskıcı olmasına karşılık gelen ifadelerden oluşmuş ve bu ifadelerin tekrar sayısından frekans değeri belirlenmiştir (f=34). Bu şekilde elde edilen gruplar her bir sorunun içerik ya da kapsamı ışığında belirli boyutlar altında toplanmış, grupların sahip olduğu frekans değerleri üzerinden boyutların toplam frekans değerleri ve yüzdelerine ulaşılmıştır. Sözü geçen aşamaların tamamı için 2 uzman görüşüne başvurularak betimleyici tabloların son hali elde edilmiş ve böylece elde edilen veriler için benimsenen yaklaşımın geçerliliği değerlendirilerek, inandırıcılığı pekiştirilmiştir.

5.8.3.1. Mevcut Yöneticinin Sahip Olduğu Olumsuz Davranışlara İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcılara, birlikte çalıştıkları yöneticilerinin olumsuz davranışlara sahip olup olmadıkları sorulmuş, 486 katılımcının 184'ü bu soruya 'evet' yanıtı vermiştir. Öte yandan

“Bu yöneticinizin en sık sergilediği olumsuz davranışlarından 3’ünü yazınız” sorusuna evet cevabını veren 184 katılımcıdan 147’si olumsuz davranış türlerine ilişkin fikrini beyan etmişken, 37’si ise yöneticisinin bazı olumsuz davranışlara sahip olduğunu düşünmesine rağmen boş bırakmıştır. Boş bırakmayı tercih etme durumu, bir yandan yöneticilerin olumsuz davranışlarını teyit ederken, diğer yandan bu davranışların neler olduğunun yazılamaması da bir o kadar düşündürücüdür. Yazmama nedeni ise yine bir yöneticinin olumsuz davranışı olarak varsayılabilecek "yönetici korkusu" veya sadece "korku" olabilir. 147 katılımcının ifadeleri içerik analizi sonrasında 5 ana temaya ayrılmıştır. Bu temalar literatürden hareketle; aşırı otoriterlik, yetkin olmama, etik dışı davranış, astlara duyarsızlık ve adam kayırmacılık olarak adlandırılmış olup, kısa açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 25. Mevcut Yöneticinin Sahip Olduğu Olumsuz Davranışlar (Yıkıcı Liderlik)

DAVRANIŞLAR	f	%	F (n:592)	%
AŞIRI OTERİTERLİK	77	100	77	13,1
Baskı yapma	34	44,1		
Sürekli azarlama	16	20,8		
Astların fikirlerini almama	14	18,2		
İş odaklılık	7	9,1		
Aşırı iş beklentisi	6	7,8	296	50
YETKİN OLMAMA	296	100		
<i>Kişilik</i>	121	40,9		
Olumsuz mizaç	42	14,2		
Bencillik	20	6,7		
Yüksek ego	19	6,4		
Tutarsızlık	13	4,3		
Çıkarıcılık	12	4,1		
Empati kuramama	7	2,3		
Mükemmeliyetçilik	5	1,7		
Detaycılık	3	1,2		
<i>Davranış</i>	94	31,7		
Kabalık/üslup bozukluğu	34	11,5		
Üstler ile astlar arasında köprü kuramama	14	4,7		
Saygısızlık	13	4,3		
Dinlememe	12	4,1		
Sorumluluktan kaçma	10	3,4		
Başkalarının etkisinde kalma	6	2,1		
Düşük motivasyon	5	1,6		
<i>Bilgi-Beceri</i>	81	27,4		
Yönetim işlevlerinde yetersizlik	32	10,9		
İletişim kuramama	18	6,1		
Mesleki bilgi yetersizliği	13	4,4		
Sorun çözmede yetersizlik	9	3		
Kararsızlık ve yanlış karar alma	9	3		
ETİK DIŞI DAVRANIŞ	57	100	57	9,6
Tehdit etme	13	22,8		
Hata arama	12	21,1		
Yıldırma ve taciz	9	15,7		
Dedikodu-iftira	8	14,1		
Dürüst olmama	8	14,1		
Haksız kazanç	3	5,2		
Güvenilir olmama	3	5,2		
İş yerinde uyuma	1	1,8		

Tablo 25. (devamı)

ASTLARA DUYARSIZLIK	80	100		
Astların sorun ve beklentilerini dikkate almama /değer vermeme	18	22,5	80	13,4
Astları aşağılama	16	20		
Sürekli eleştirme	16	20		
Çalışanların gelişimine duyarsızlık	13	16,3		
Takdir etmeme	6	7,6		
Astlara güvenmeme	5	6,6		
Hak gaspı	3	3,5		
Bilgi gizleme	3	3,5		
ADAM KAYIRMACILIK	82	100		
Çalışanlar arasında ayırım yapma/tarafli davranma	79	96,3	82	13,9
Partizanlık	3	3,7		
TOPLAM	592	100		

a-) Yetkin Olmama: Bu tema, yöneticilerin kişilik, davranış ve bilgi-beceri açısından yetersiz olduğunu nitelemektedir. Çalışanların yöneticilerinin olumsuz davranış olarak belirttikleri ifadelerin yarısı (296) yöneticilerin yetkin olmaması ile ilgili ifadelerdir. Yetkin olmama teması ise kendi içinde kişilik, davranış ve bilgi-beceri olarak üç alt kategoriye ayrılmıştır. Yetkin olmamanın % 41'i kişilik özellikleri nedeniyle ortaya çıkarken % 32'si davranış ve % 27'si de bilgi-beceri eksikliği kaynaklıdır. Kişilik kaynaklı olumsuz davranışlar sırasıyla; olumsuz mizaç, bencillik, yüksek ego, tutarsızlık ve çıkarıcılık şeklinde ifade edilmiştir. Davranış kusurları olarak sırasıyla; kabalık-üslup bozukluğu, üstler ile astları arasında köprü kuramama, saygısızlık ve dinlememe ilk dört de yer almıştır. Bilgi-beceri eksikliği kategorisinde ise yönetim işlevlerinde yetersizlik, iletişim kurma ve mesleki bilgide yetersizlik ilk üçte yer almıştır.

Yetkin olmamaya dair olumsuz davranışların, kişilik alt boyutuna dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Yöneticimin öfkesini kontrol edememesi, kindar olması, insanlara takması, önyargılı olması, sadece kendi istek ve ihtiyaçlarını önemsemesi, egosunu bizimle tatmin etmesi, hepimizi cebimden çıkarırım havasında olması, narsist olması, kestirilmeyen davranışlara sahip olması, her şeyi maddi çıkarla değerlendirmesi, koltuk sevdalısı olması, hata yapanı hemen gözden çıkarması, mükemmeliyetçi olması, aşırı mevzuat kullanımına başvurması, aşırı kuralcı olması”*.

Yetkin olmamaya dair olumsuz davranışların, davranış alt boyutuna dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Üslup ve davranış sorunu yaşamaması, argo konuşması, hakaret etmesi, küfürlü konuşması, çalışanların hakkını aramaması, genel müdüre yalakaçlık yapması, çalışanlardan ziyade siyasi nitelikteki kişilerin taleplerine yönelmesi, saygısız biri olması, astlarını dinlememesi, sorumluluk almaktan kaçması, kendi işlerini başkasına yıkması, başka çalışanların yorumuyla kişileri değerlendirmesi, zayıf motivasyonla çalışması, kurumu sahiplenmemesi, işe odaklanma sorunu yaşamaması”*.

Yetkin olmamaya dair olumsuz davranışların, bilgi-beceri alt boyutuna dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Yönetim beceresinin olmaması, inisiyatif alamaması, kontrolünün zayıf olması, disiplinsiz olması, planlama yapamaması, problem çözme becerisinin*

olmaması, tepeden atandığı için yetersiz olması, eski yönetim anlayışına sahip olması, ekip çalışmasını bilmemesi, işle ilgili iletişime kapalı olması, bulunduğu konum için yeterli bilgi ve eğitime sahip olmaması, sorunu çözmek yerine daha kötü hale getirmesi, doğru karar verememesi”.

b-) Adam Kayırmacılık: Kelime tekrar sayısı 82'dir. Çalışanlar yöneticilerinin bazı çalışanlara daha iltimaslı davranmasını kayırmacılık olarak nitelendirmişlerdir. Çalışanlar arasında ayırım yapma/taf tutma en çok tekrarlanan davranış olmuşken, çok az kişi ise siyasi kayırmacılık ifadesine değinmiştir. Adam kayırmacılık davranışlarına dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Kişisel ayırım yapması, çalışanlara eşit davranmaması, çifte standart yapması, adaletsiz olması, haksızlık yapması, kişiye özel karar vermesi, eşit iş dağılımı yapmaması, bazı çalışanların olumsuz davranışlarını görmezden gelmesi, partililik yapması, siyasi düşünceyi göz önünde bulundurması”.*

c-) Astlara Duyarsızlık: Bu tema altında toplanabilecek ifade 80'dir. Astların sorunlarına, ihtiyaç ve beklentilerine önem vermemesi olarak nitelendirilmiştir. Alt kategoriler sırasıyla; astların sorun ve beklentilerini dikkate almama, astları aşağılama, sürekli eleştirme ve gelişimlerine önem vermeme şeklindedir. Astlara karşı duyarsızlık davranışlarına dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Sorunları çözmek yerine başkasına paslaması, çalışanların sorunlarını çözmek için çaba harcamaması, sürekli eleştirmesi, çalışanlara fazla arkadaşça davranması ama arkadan eleştirmesi, astların becerilerini geliştirmek için hiçbir şey yapmaması, astların ilerlemesini planlı olarak engellemesi, hiçbir şeyden memnun olmaması, yapılan işe burun kıvrarak tatmin olmaması, takdir etmemesi, çalışanlara/astlara/bize güvenmemesi, hak yemesi, bilgi ve sorumluluk paylaşmaması”.*

d-) Aşırı Otoriterlik: Yöneticilerin aşırı otoriter oluşlarına atıfta bulunan olumsuz davranışlar 77 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler içinde baskı yapma, sürekli azarlama ve astlara danışmama öne çıkan olumsuz davranışlardır. Aşırı otoriterlik davranışlarına dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Despot olması, otorite kurması, benim dediğim olacak diye baskı yapması, gerçeğin aksini kabul ettirmeye çalışması, her şeyi kontrol etmek istemesi, insanları istifaya zorlaması, insanı her şeye mecburmuş gibi hissettirmesi, deneyimlerine aşırı güvenmesi sebebiyle önerilere kapalı olması, sadece kendi kararlarını uygulaması, işin uzmanı kişileri konuşurken sık sık saygısızca deneyimlerini paylaşmak için kesmesi, çalışanlara değil işe odaklanması, işlerin nasıl yapıldığında değil sadece yapıp yapılmadığına bakması, fazla çalışmaya zorlaması, iş olmasa da iş yerinde bekletmesi”.*

e-) Etik Dışı Davranışlar: Etik dışı davranışlarla ilgili olumsuz davranışlar 57 ifadeden oluşmaktadır. Etik dışı davranışlar sırasıyla; tehdit, hata arama, yıldırma-taciz durumları ile ilgili davranışlardır. Etik dışı davranışlara dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Tehdit mekanizmalarını kullanması, haksız olduğunda kapıyı göstermesi, işi bir tehdit*

aracı olarak kullanması, en ufak yanlışta hemen tekrarının olacağını düşünmesi, yapılan işlerde hep hata araması, sürekli açık araması, mobbing uygulaması, kadın personellere fazla ilgi göstermesi, sürekli pozisyonumu değiştirmesi, kurtulmak istediği çalışanlara iftira atması ve dedikodu yaparak yayması, yalan söylemesi, dürüst olmaması, haksız kazanç elde etmesi, güven/güven duygusu vermemesi, iş yerinde uyuması”.

5.8.3.2. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranış Sergilemesinin Nedenlerine İlişkin Bulgular

Mevcut yöneticisinin bazı olumsuz davranışlara sahip olduğunu düşünen 184 kişinin “Bu yöneticinizi olumsuz davranış sergilemeye iten nedenler nelerdir? Size göre, 3 neden belirtiniz.” sorusuna verdikleri cevaplar ele alındığında; 144 kişi yöneticisinin sahip olduğu davranışların nedenlerine dair fikir beyan etmişken, 40 kişi ise yöneticisinin olumsuz davranışlara sahip olduğunu düşünmesine rağmen nedenlerine dair fikir beyan etmemiştir. Çalışanlar yöneticilerin olumsuz davranışlarının nedenlerini toplamda 385 ifadeyle açıklamışlardır. Bu ifadeler analiz edildiğinde iki ana tema altında toplanabileceği ön görülmüştür: “Bireysel Nedenler” ile “İş ve İşletme Kaynaklı Nedenler”. Bu temalar dahilinde elde edilen yanıtlar da aynı yöntemle tablolaştırılmış ve mevcut yöneticilerin sahip olduğu olumsuz davranışların nedenleri Tablo 26’da yer almıştır.

Tablo 26. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranış Sergilemesinin Nedenlerinin Dağılımı

OLUMSUZ DAVRANIŞ NEDENLERİ	f	%	F (385)	%
BİREYSEL NEDENLER	235	100	235	61,1
Kişilik/Karakter	60	25,5		
Yüksek ego- üstünlük kurma	49	20,9		
Güçlü olma isteği/konumuna güvenmesi	27	11,4		
Çıkarıcı bakış açısı (Makyavelizm)	20	8,5		
Özgüven patlaması veya düşüklüğü	18	7,6		
Eğitim seviyesinin düşük olması	15	6,3		
Özel nedenler (ekonomik sıkıntılar, ailevi sorunlar)	15	6,3		
Yetiştiriliş tarzı ve inancı	14	5,9		
Çalışmaktan kaçınması	10	4,2		
Sağlıksız ruh hali (paranoya)	7	3,4		
İŞ VE İŞLETME KAYNAKLI NEDENLER	150	100	150	38,9
Yetersiz olması	28	18,6		
Deneyimsiz olması	26	17,3		
İş yoğunluğu ve iş stresi	18	12		
Astlara güvenmeme	14	9,3		
Makamını kaybetme korkusu	13	8,6		
Patron/üst yönetim baskısı	11	7,3		
İş odaklı olması	11	7,3		
Torpilli olması	9	6		
Astlarla ilgili sorunlar/astların tutumları	9	6		
İş yerinin verdiği rahatlık ve denetimsizlik	8	5,3		
Siyasi baskı	3	2,3		
TOPLAM	385	100		

a-) Bireysel Nedenler: Yöneticilerin öznel ve kendisinden kaynaklı nedenler olup, bu tema altında toplanabilecek ifade sayısı 235'tir. Bu nedenler arasında kişilik, yüksek ego, güçlü olma isteği dikkat çekmektedir. Bireysel nedenlere dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“Asosyal kişilikte olması, karakterinin zayıf olması, korkaklığı, doyumsuzluğu, duygusal değerlendirme yapması, yalanı davranış haline getirmesi, ahlak eksikliği, vicdan eksikliği, egosunu tatmin etmek istemesi, müdürüm havası, kendini hep en iyi görmek istemesi, pohpohlanmaktan hoşlanması, kendini kanıtlama isteği, tek gücün onda olduğuna inanması, güç aşığı olması, zayıf görünmekten korkması, şahsi çıkar ve menfaatleri, kendini garantiye almak istemesi, siyasi nitelikte bir makama ulaşma isteği, özgüveninin düşük olması, eğitim seviyesinin hitap ettiği personelden düşük olması, cahilliği, mutfak personeliğinden gelmesi, yetiştirilme şekli, dünya görüşü, dini inancı, bu tavırları rahatlatma terapisi olarak görmesi”*.

b-) İş ve İşletme Kaynaklı Nedenler: Yöneticilerin olumsuz davranışlarının % 39'u yöneticinin işi ve işyerinden kaynaklanabilmektedir. Yöneticinin işte yetersiz ve deneyimsiz oluşu, iş yoğunluğu ve stresi, astlara güvenmemesi, makamını kaybetme korkusu gibi durumlar işle ilgiliyken; üst yönetim baskısı, denetimsizlik gibi durumların ise işletmeden kaynaklı olacağı düşünülmüştür. İş ve işletme kaynaklı nedenlere dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *“İşine tam hakim olamaması, yetersizliğini ve eksikliğini kapatma çabası, mesleki bilgisinin yetersiz olması, deneyimsizlik, iş ve özel yaşantısını birbirine karıştırması, yönetici ruhunun olmaması, eskiden kalma alışkanlıkları uygulaması, yoğun iş temposu, yöneticilik yaptığı birimin riskli olmasından ötürü diken üstünde olması, çalışanlara güvenmemesi, herkesin onu yanılttığını düşünmesi, koltuk sevdası, statü ve pozisyonu kaybetme kaygısı, hiyerarşiyi koruma çabası, üstlerin baskısı, sürekli iş yetişmeyecek kaygısı, çalışanın ofiste daha fazla kalmasını daha çok iş gibi görmesi, insanın pille çalıştığını düşünmesi, torpille gelmesi, görevlerin gerektiği gibi yapılmaması, satışların düşük olması, iş yerinin verdiği rahatlık, siyasi baskı”*.

5.8.3.3. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Mevcut yöneticisinin bazı olumsuz davranışlara sahip olduğunu düşünen 184 kişinin “Bu yöneticinizin olumsuz davranışları, “kendinize, yeteneklerinize ve becerilerinize” dair duyduğunuz güven duygusunu olumsuz yönde etkiledi mi? Lütfen kısaca açıklayınız.” sorusuna verdikleri cevaplar ele alındığında; 181 kişi yöneticisinin olumsuz davranışlarının kendilerinde yarattığı etkiye dair fikrini beyan etmiştir. Yöneticilerinin olumsuz davranış sergilediğini düşünen 181 çalışandan 109'u bu davranışlardan etkilenmediğini, 12'si ise etkilendiğini belirtmiş fakat bu kişiler nasıl etkilediği ya da etkilemediğine dair bir şey yazmamıştır. Öte yandan 60 çalışan etki durumuna dair fikrini beyan eden ifadeler yazmıştır. Bu çalışanların 39'u

etkilendiğine ilişkin olumsuz ifadeler yazmışken, 21'i ise etkilemesine izin vermediğine ilişkin ifadelerde bulunmuştur. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisine ilişkin toplam 139 ifadeye ulaşılmış ve bu ifadeler 2 ana tema altında toplanmıştır. Bu temalar 'İsteksizlik ve Yetersizlik Hissi' ile 'Etkilemesine İzin Vermeme" şeklinde olup, Tablo 27'de yer almıştır.

Tablo 27. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin Dağılımı

	f	%	F (139)	%
İSTEKSİZLİK ve YETERSİZLİK HİSSİ	110	100	110	79,1
İş yapma, başarıma ve gelişme isteğim azalıyor	19	17,2		
Kendimi sorgulamama neden oluyor	12	10,9		
Hata yapma kaygım artıyor	11	10		
Çaresizlik hissediyorum	10	9,1		
Çabalarım önemsemiyor	8	7,2		
Sadece olumsuz şeyleri söylüyor. Başarıyı takdir etmiyor	8	7,2		
Özgüvenim azalıyor	8	7,2		
Yeteneklerimi ortaya koyamıyorum	8	7,2		
Geçici üzüntüler yaşıyorum	6	5,4		
Bağımsız iş yapamıyorum	6	5,4		
Hiç açıklama yapmıyor. Benden ne beklediğini bilmiyorum	5	4,5		
İşle ilgili iletişim kuramıyorum	5	4,5		
Azarlanmaktan hoşlanmıyorum	4	4,2		
ETKİLEMESİNE İZİN VERMEME	29	100	29	20,9
İzin vermiyorum	9	31,1		
Benim eksikliğim değil	8	27,5		
Zayıf kişilikte olduğunu biliyorum	4	13,7		
Kıskançlıktan yapıyor	3	10,3		
Mücadeleci biriyim	3	10,3		
Yeteneklerimden yararlanmıyorum	2	7,1		
TOPLAM	139	100		

a-) İsteksizlik ve Yetersizlik Hissi: 110 ifade olumsuz etkiye işaret etmektedir. Çalışanların iş yapma, başarıma, kendini geliştirme isteğinin azalması, kendini sorgulamasına neden olması, hata yapma kaygısının artması, yetersizlik hissi gibi çalışma davranışına yönelik olumsuz yansımaları karşılık gelmektedir. İsteksizlik ve yetersizlik hissi etkisine dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: "Çalışma azmim düşüyor, bir üstüm benim kadar çaba göstermeyince çalışma isteğim düşüyor, kendimi geliştirme isteğim köreliyor, yaptığım şeyi iki defa düşünmeme sebep oluyor, aldığım kararları sorgulamaya başlıyorum, doğru işlerde bile hata var mı diye düşünmeye başlıyorum, kim için ve neden çalışıyorum gibi sorularla kendimi sorguluyorum, yeteneklerimi ortaya koyamıyorum, performansımı arttıracak becerilerimi sergileyemiyorum, bildiğim şeyleri işime yansıtamıyorum".

b-) Etkilemesine İzin Vermeme Davranışı: 29 ifade yöneticisinin olumsuz davranışları olsa da, bu davranışların kendilerini etkilemesine izin vermediklerine ilişkindir. Bu kapsamda

çalışanlar, görmezden gelme, kendi eksikliği olarak görmeme, yöneticisinin zayıf kişilikte ve kıskanç olduğunu düşünme ya da kendisinin mücadelecisi olduğu yönünde çıkarımlarda bulunmuştur. Etkilemesine izin vermeme davranışına dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: “İzin vermiyorum, kendi eksikliklerini kapatmak için öyle davranıyor, karakterinin zayıf olmasından dolayı böyle davranıyor, çok kıskanç biri bu yüzden öyle davranıyor, mücadelecisi biriyim ve izin vermiyorum”.

5.8.3.4. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarına Verilen Tepkilerin Niteliğine İlişkin Bulgular

Mevcut yöneticilerin olumsuz davranışlarına karşı çalışanların geliştirdikleri tepkiler için 184 kişinin “Bu yöneticinizin olumsuz davranışlarına maruz kaldığınızda, verdiğiniz tepkilerden 3’ünü yazınız.” sorusuna verdikleri cevaplar ele alındığında; 115 kişi yöneticisinin olumsuz davranışlarına karşı bir tepki geliştirdiğine dair fikir beyan etmişken; geri kalan 69 kişi ise fikir beyan etmemiştir. 115 çalışanın olumsuz davranışlar karşısında verdiği tepkilere ilişkin toplam ifade sayısı 338’dir. İfadeler analiz edildiğinde bu davranışların % 60’ının olumsuz, % 40’ının ise olumlu olarak nitelendirilebilecek tepkilerden oluştuğu görülmüştür. Bu nedenle ana temalar “Olumlu Tepkiler” ve “Olumsuz Tepkiler” olarak kategorileştirilmiştir ve aşağıda yer alan Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Mevcut Yöneticinin Olumsuz Davranışlarına Verilen Tepkilerin Dağılımı

	f	%	F (338)	%
OLUMLU TEPKİLER	136	100	136	40,2
Savunma-Konuşma	54	39,7		
Hak arama	22	16,2		
Alttan alma-uzlaşma	16	11,7		
Sabretme-Zamana Bırakma	10	7,3		
Anlamaya çalışma	10	7,3		
İşe özen gösterme	5	3,7		
Dua etme	4	2,9		
Üstlere iletme	4	2,9		
Saygı duyma	3	2,2		
Dertleşme	3	2,2		
Profesyonel destek alma	3	2,2		
Çözüm üretme	2	1,7		
OLUMSUZ TEPKİLER	202	100		
Sessiz kalma	43	21,5		
Umursamama	35	17,3		
İtiraz -Karşılık Verme	26	12,8		
İşten kaytarma	20	9,9		
Sinirlenme-Kızgınlık	19	9,4		
Yöneticinin bulunduğu ortamı terk etme	9	4,4		
İlişkiyi sınırlama	8	3,9		
Yeni iş arayışı	7	3,4		

Tablo 28. (devamı)

Ağlama	6	2,9		
Surat asma	6	2,9		
İmalı davranış	6	2,9		
Kendini sorgulama/suçlama	5	2,4		
Panikleme	4	1,9		
Küsme	4	1,9		
Kasti hata yapma	3	1,4		
Kurumu sahiplenmeme	1	0,9		
TOPLAM			338	100

a-) Olumlu Tepkiler: Olumlu tepkiler arasında kendini savunma-konuşma davranışı öne çıkmaktadır. Bunu hak arama, alttan alma, sabretme, anlamaya çalışma gibi olumlu tepkiler izlemektedir. Toplam ifade sayısının 136'sının olumlu tepki olması ve bu sayının görece yüksek bir rakama denk gelmesi sebebiyle, çalışan profilinin belirli bir bilinç ve farkındalık düzeyine sahip olduğu düşünülebilir. Olumlu tepkilere dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *"Konuşmayı tercih ediyorum, davranışının yanlışlığına inandırıyorum, haklıysam kendimi savunuyorum, haklarımı talep ediyorum, haklı olduğum halde daha dikkatli olacağım deyip durumu kurtarıyorum, ne olacak diye bekleyip görmek istiyorum, kendi işime odaklanıp işimi yapmaya devam ediyorum, işimi iyi yaptığımı ispat etmeye çalışıyorum, kabullenmeyip daha çok çalışıyorum, bir üstle konuşup arkamdan çevrilen işleri anlatıyorum"*.

b-) Olumsuz Tepkiler: Olumsuz tepkiler arasında sessiz kalma, umursamama, itiraz etme, işten kaytarma, kızgınlık duyma gibi tepkiler dikkat çekmektedir. Olumsuz tepkilere dair ifade sayısı 202 olup, çoğunluğu oluşturmaktadır. Söz konusu olumsuz tepkilerin niteliği göz önüne alınca bir kısmının sapma davranışlarına karşılık gelebileceği düşünülmektedir. Olumsuz tepkilere dair elde edilen ifadelerden bazı örnekler şu şekildedir: *"Kişiliğimden dolayı sessiz kalıyorum, sorun büyümesin diye sessiz kalıyorum, haklı olduğum halde daha dikkatli olacağım diyorum, umursamıyorum, mizaha vuruyorum, ekstra evden çalışmamı istediğinde reddediyorum, aynı şekilde karşılık veriyorum, dediği her şeyin zıttını yapıyorum, işi geciktiriyorum, potansiyelimin altında iş çıkarıyorum, kaytarıyorum, yeteneğime saygı duyacak yeni bir yer arıyorum, bilerek hata yapıyorum, iş yerini benimsemeye başlıyorum"*.

5.9. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sınırlılıklar; genel olarak herhangi bir araştırma sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması, kullanılması ve genellenebilirliğini etkileyen olumsuz koşullardır (Karaçam, 2015:90). Bütün bilimsel araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada da belirli olumsuzlukların varlığı sınırlayıcı bir etki göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmanın sınırlılıklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Araştırmada kullanılan değişkenler 3 temel ölçek ve bazı açık uçlu sorularla ölçüldüğü için, elde edilen veriler bu ölçekler ve soruların nitelikleriyle sınırlı kalmıştır.
- Araştırmada çalışanlar, liderlerini ve kendilerini değerlendirdikleri için bu konuda çekimser kalmayı tercih etmeleri ya da maruz kaldıkları olumsuzlukları tüm gerçekliğiyle ifade etmek istememeleri, önemli bir sınırlılık olmuştur. Bu çekimserliğin tutuma dönüştüğü ölçeklerin başında ise üretim karşıtı davranışlar ve yıkıcı liderlik ölçeği gelmiştir. Çünkü bu ölçeklerin maddelerindeki ifadeler ya olumsuz liderlik davranışları ya da çalışanlar tarafından verilen olumsuz tepkileri içermektedir.
- Yıkıcı liderlik tarzına ilişkin yapılan araştırma sayısı ve kapsamının sınırlı olması, araştırmanın gidişatını yönetmek için ihtiyaç duyulan kaynak ve bulgu eksikliğine sebep olmuştur. Ayrıca konuların hassasiyetinden ötürü uygulama yapılacak işletmelerin hem yöneticilerini hem de çalışanlarını ikna etmek de zor olmuştur.
- Elde edilen yanıtlar araştırmaya katılan kişilerin o anki duygu ve düşünceleriyle ilgili olduğu için bu düşüncelerin tam kesin ve sabit olduğundan söz etmek imkansızdır.
- Araştırma sadece Mersin'deki hizmet sektörü çalışanlarıyla sınırlı olduğu için sonuçların tüm çalışanlar için genellenmesi mümkün değildir. Bu sebeple araştırma sonuçlarının evren için genellebilirliği daha düşük olmuştur. Benzer çalışmanın başka bir bölgedeki hizmet sektörü çalışanlarıyla ya da benzer ya da farklı bir bölgedeki üretim sektörü çalışanlarıyla tekrarlanması halinde, sonuçlar farklılık gösterebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu son başlıkta, bulguların değerlendirilmesi ve ulaşılan sonuçlar ile geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1. Bulguların Değerlendirilmesi ve Ulaşılan Sonuçlar

Örgütsel faaliyetlerine hizmet endüstrisi ortamında devam eden çalışanlar ve yöneticileri arasındaki iletişim süreci, diğer örgütsel ortamlardan farklılaşarak sosyal etkiye daha açık bir yapı sergilemektedir. Bu sebeple yönetici ve çalışanlar arasındaki sosyal etki birçok olumlu sonuç yaratarak karşılıklı gelişimi desteklediği gibi, olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Shishigu, Dargie ve Aychilie de (2015:275) yaptıkları çalışma sonucunda bu olumsuzluğa vurgu yapacak bir sonuç ortaya koymuş ve çalışanların büyük bir kısmının (% 59) çalıştığı örgütte yıkıcı sayılabilecek liderlik davranışlarına maruz kaldığını belirtmiştir. Buradan hareketle çalışanların örgütsel faaliyetlerine devam ederken yöneticileri tarafından istemli ya da istemsiz bir şekilde geliştirilen birçok olumsuz davranışa maruz kaldığı söylenebilir. Bu davranışların çalışan algısında kolayca yer edinmesi ve olumsuz sonuçlar yaratmasının ise kaçınılmaz olacağı düşünülebilir. Söz konusu durumu Kırbaç'ın (2013:6) toksik liderlik türünü eğitim sektörü özelinde değerlendirdiği ve liderliğin olumsuz yanının varlığını ortaya koyduğu çalışma çok iyi bir şekilde somutlamaktadır. Yazara göre liderliğin olumsuz bir yanı olarak toksik liderlik özellikleri, neredeyse bütün örgütlerde rastlanılan bir olumsuzluktur. Ayrıca bir diğer önemli nokta ise bu olumsuzluğun bir örgütte baş göstermesinden itibaren çok hızlı bir şekilde yayılım göstermesi ve hem örgütün genelini hem de çalışanları olumsuzluğa sürüklemesidir. Olumsuz davranışların varlığını Woestman da (2014:1) hizmet sektörüne özgü ele almıştır. Araştırma sonucunda eğitimle ilişkili olan yöneticiliğin her düzeyinde yıkıcı liderlik tutumlarının mevcut olduğu ve bu tutumların ise örgütün kendisi ve astlar üzerinde bir olumsuzluk yarattığı bulgusuna ulaşmıştır.

Yöneticilerin/liderlerin olumsuz davranışları yazında genel olarak karanlık liderlik (Conger, 1990:44), küçük tiranlık (Ashforth, 1994:755), toksik liderlik (Lipman-Blumen, 2006), istismarcı yönetim (Tepper, 2000:178), narsistik liderlik (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, & Nissinen, 2006:475) ve yıkıcı liderlik (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007:208) gibi adlandırmalarla geçmektedir. Bu çalışmada yıkıcı liderlik kavramı benimsenmiş ve "Yıkıcı liderlik; liderin, örgütün ve takipçilerinin haklarına, çıkarlarına, hedeflerine, kaynaklarına ya da işlerine sistematik ve tekrar eden karar ve davranışlarıyla zarar vermesi, olumsuz sonuçlara neden olmasıdır." (Uymaz, 2013:39) tanımından hareket edilmiştir. Yıkıcı liderliğin, çalışanların öz-yeterlilik algısı ve üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerindeki etkisini konu alan bu

tezde, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir sentezi olan karma yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde nicel araştırma bulgularının nitel araştırma bulgularıyla desteklenebiliyor olması, araştırmanın önemli bir yanını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarını oluşturan nicel araştırma bulguları ve bu bulguları destekleyen nitel araştırma bulguları ise maddeler halinde aşağıda değerlendirilmiştir.

1. Araştırmanın, “H1: Yıkıcı liderlik, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” hipotezi desteklenmiştir. Bu destek nicel verilerden hareketle olumlu bir etki olarak değerlendirilmiş ve yıkıcı liderliğin, çalışanların üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini arttırdığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu temel hipoteze bağlı olarak yıkıcı liderlik ile üretim karşıtı davranışların boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu kapsamda desteklenen ve desteklenmeyen alt hipotezleri şu şekilde ifade etmek mümkündür. Yıkıcı liderliğin; aşırı otoriter olma, yetkin ve etik olmama, teknoloji ve değişime direnç gösterme ve adam kayırma boyutları, örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlar üzerinde etkili olmuşken; astlara karşı duyarsız olma boyutu örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlar üzerinde etkili olmamıştır. Başka bir anlatımla yıkıcı liderlik boyutlarından ‘astlara karşı duyarsız olma’ dışındaki diğer dört boyutu, örgüte yönelik üretim karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahiptir. Çalışanların kişi odaklı üretim karşıtı davranışlarında ise farklı bir sonuç elde edilmiştir. Yıkıcı liderlik boyutlarından sadece ‘yetkin ve etik olmama boyutu’ kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar üzerinde etki göstermiştir. Buna karşılık aşırı otoriter olma, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsız olma ve adam kayırma boyutlarının kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar üzerinde herhangi bir etkisine ulaşılmamıştır.

Bu farklı sonuçlar yıkıcı liderliğin örgüt odaklı üretim karşıtı davranışları, kişi odaklı üretim karşıtı davranışlardan daha fazla etkilediğini göstermektedir. Örgüt odaklı olmasını Rhodes (2013:4) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları destekleyebilir. Çünkü yazara göre çalışanlar bazı problemlerini, üretim karşıtı davranışlar geliştirerek çözebileceklerine inanmaktadırlar. Bu doğrultuda yüksek düzeyde engelleme veya stres yaratan durumlara maruz kalan çalışanlar üretim karşıtı davranış geliştirmeyi, problemlerle başa çıkmaya yönelik bir strateji olarak görebilmektedirler. Bu bulgu ışığında çalışanlarda engelleme ve stres yaratan durumların sebeplerinden birinin üst yönetimin tutumları olduğu varsayılırsa, çalışanların tepkilerini daha çok örgüte/işe yönelik verecekleri beklenebilir. Bu ilişkiyi Schyns ve Schilling (2013:146-147) tarafından yapılan araştırmanın bulguları da desteklemektedir. Çünkü yazarlara göre yıkıcı liderlik ile üretim karşıtı davranışlar arasında bir ilişki bulunmakta ve temelde işle ilgili davranışlar yıkıcı lider davranışlarından etkilenmektedir.

Çalışanların yıkıcı tutumlar karşısında verdiği tepkiler örgüt odaklı oluyorken, kişi odaklı olmaması yukarıda da belirtildiği gibi sorunlarını örgüte/üretime dönük zarar verici

davranışlarla çözebileceği ya da bu şekilde rahatlayabileceği inancından kaynaklanabilir. Bu durum ise bir nevi misilleme davranışı olarak değerlendirilebilir. Etkinin kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme üzerinde gözlenmemesinin diğer bir nedeninin ise ölçek ifadeleriyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Çünkü üretim karşıtı davranışlar ölçeğinin kişi odaklı davranışlar boyutunu ölçen sorular temelde yöneticileri değil, diğer çalışanları olumsuzlayan ya da dışlayan ifadelerden oluşmaktadır. Bu durumda bir yöneticinin aşırı otoriter olması, yetkin ve etik olmaması, teknoloji ve değişime direnç göstermesi ve adam kayırması halinde çalışanların öfkelerini, örgütsel süreçlere ya da örgüte ait mallara yöneltmesi beklenebilirken, diğer çalışanlara yönelmemesi doğal görülebilir. Aşağıda üretim karşıtı davranışlara etki eden yıkıcı liderlik boyutları tek tek yorumlanmaya çalışılmıştır.

- Araştırmada “H1a= Aşırı otoriterlik, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” alt hipotezi desteklenmişken, “H1f= Aşırı otoriterlik, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” hipotezi desteklenmemiştir. Bu destek nicel verilerden hareketle olumlu bir etki olarak değerlendirilmiş ve şu şekilde yorumlanmıştır: liderlerin geliştirdiği tutumların otoriterlik düzeyi arttıkça, çalışanlar örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirmeye daha çok yönelmektedirler. Matta, Erol-Korkmaz, Johnson ve Bıçaksız'ın (2014:920) yaptığı araştırma da bu etkiye dikkat çekerek, liderlerin baskınlık kurmasının çalışanları olumsuz duygusal tepkilere yönelteceğinin altını çizmiştir. Bu bulgudan yola çıkıldığında bir liderin aşırı otoriter olmasının çalışanları örgüt odaklı üretim karşıtı davranışlara yönelteceğini beklemek olasıdır. Benzer kaniya yıkıcı liderlik ölçeğinin aşırı otoriter olma boyutundaki ifadeler göz önüne alındığında da varılabilir. Çünkü “Yöneticinin abartılı bir şekilde hâkimiyet kurması, her şeyi kontrol etmeye çalışması, takıntılı ve despot olması, astları üzerinde acımasızca baskı kurması” gibi ifadeler, çalışanların yöneticiler tarafından baskınlığa ve dolayısıyla aşırı otoriter tutumlara maruz kaldığının ve bu sebeple örgüte yönelik zarar vermeye yönelebileceklerinin göstergesi olabilir.
- Araştırmada “H1b= Liderin yetkin ve etik olmaması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” ve “H1g= Liderin yetkin ve etik olmaması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” alt hipotezleri desteklenmiştir. Bu destek nicel verilerden hareketle olumlu yönde bir etki olarak değerlendirilmiş ve şu şekilde yorumlanmıştır. Lider yetkinlikten ve etik değerlerden uzaklaştıkça, çalışanların hem örgüte hem de kişilere yönelik geliştireceği üretim karşıtı davranışlar da artış göstermektedir. Ölçek maddeleri ışığında bir liderin yetkin ve etik olmaması o liderin “çalışanlarını motive edememesi, geliştirememesi ya da vizyon, planlama, problem çözme ve karar verme

konusunda yetersiz olması ile ahlak kurallarını ihlal etmesi, dürüst davranmaması ve saygısız olması” durumlarına karşılık gelmektedir. Schyns ve Schilling’in (2013:142-143) çalışmasındaki bir bulgu da bu duruma dikkat çekerek yıkıcı liderlik ile motivasyon arasında olumsuz ilişkiye değinmiştir. Arıkök ve Gündüz Çekmecelioğlu da (2017:915) ahlaki değerle yapılandırıldığı düşünülen bir liderlik tarzı olan etik liderlik ile üretim karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Sonuç olarak etik liderlik ile üretim karşıtı davranışlar arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Bu sebeple böylesi bulgular ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasında ise bir tutarlılık olduğu düşünülmektedir.

- Araştırmada “H1c: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” alt hipotezi desteklenmişken; “H1h: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” hipotezi desteklenmemiştir. Buna göre liderin teknoloji ve direnç göstermesi kişilere dönük üretim karşıtı davranışları etkilemezken örgüte dönük üretim davranışlarını azaltıcı etki yapmaktadır. Liderlerin teknoloji ve değişime karşı gösterdiği direnç arttıkça, çalışanların örgüte yönelik geliştirdiği üretim karşıtı davranışlar düşüş göstermektedir. Bu durum değişime ve teknolojiye direnç göstermenin tüm çalışan kesimler için ortak payda olduğunu göstermektedir. Teknolojiye mukavemet görece farklılık gösterse de ortak bir sorundur. Örneğin yapılan bazı araştırmalara göre çalışanlar işsiz kalma kaygısıyla teknolojiye bir tepki verme, teknik bilgi yetersizliği, iş koşullarındaki değişikliklere ilişkin korkular, alışkanlıklardan vazgeçmek istememe, yeni şeyler öğrenmenin zorluğundan kaçınma, kişilik yapısı, başarısızlıktan kaçınma, örgüt kültürü, bilinenden alınan rahatlığın bozulacağı kaygısı, ekonomik kaygılar ve statükonun bozulacağına dair inançlarından ötürü değişime karşı bir direnç göstermektedirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:306-307; Koçel 2003:679; Tüz, 2004: 65; Yüksel 2001:153). Bu gibi sebepler sonrasında çalışanların verdiği nihai bir tepki olan direnme davranışı ile yöneticilerin gösterdiği direnç davranışı arasında bir benzerlik ortaya çıkabilmektedir. Hatta Strebel (1996:86) orta kademe yöneticilerinin değişimden hoşlanmadığını ve onlara göre değişimin genelde yıkıcılık ya da beklenmeyen bir durum olarak adlandırıldığını belirtmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında teknoloji ve değişime gösterilen direncin, örgüte yönelik üretim karşıtı davranışları azalttığı bulgusu açıklık kazanmakta ve makul bir sonuca karşılık gelmektedir.
- Araştırmada “H1d: Liderin astlara karşı duyarsız olması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” ve “H1j: Liderin astlara karşı duyarsız olması,

kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” alt hipotezleri desteklenmemiştir. Sonuç olarak liderlerin astlara karşı duyarsız olmasıyla üretim karşıtı davranışlar arasında herhangi bir etkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Böylesi ilişkinin elde edilmemesinin sebeplerinden biri çalışanların duyarsızlık olarak addettiği durumların, ölçek maddelerindeki ifadelerde yer alan duyarsızlıktan farklı bir duruma karşılık gelmesi olabilir. Çünkü yıkıcı liderlik ölçeğinin ‘astlara karşı duyarsızlık’ boyutundaki ifadeler, sadece liderlerin astlarına yönelik geribildirimde bulunmamasına dairdir. İfadeler; “Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler, Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum, Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim” olmak üzere üç maddeden oluşmuştur. Bu sebeple ölçek ifadeleriyle, çalışanların algısındaki duyarsız lider yapısının farklılık gösterdiği ya da uyuşmadığı ileri sürülebilir. Hatta bu durumu somutlamak için nitel araştırma bulgularının bir kısmından faydalanılabilir. Araştırmada, ‘Mevcut yöneticinizin sahip olduğu olumsuz davranışlar nelerdir?’ sorusuna alınan yanıtlar içerik analiziyle çözümlendiğinde, astlara duyarsızlık boyutunda şu alt temalar ortaya çıkmıştır: Astların sorun ve beklentilerini dikkate almama, astlara değer vermeme, astları aşağılama, sürekli eleştirme, astların gelişimine ilgisiz kalma, takdir etmeme, astlara güvenmeme, hak gaspı ve bilgi gizleme şeklindedir. Anlaşılacağı üzere, çalışanlar duyarsız liderliği, geribildirimden daha öte ve kapsayıcı yargılarla eşdeğer görmektedir. Dolayısıyla ölçek maddelerindeki yöneticinin geribildirim konusundaki eksiklikleri, çalışanların üretim karşıtı davranışlarını etkileyecek ehemmiyette görülmemiştir denilebilir.

- Araştırmada “H1e: Liderin adam kayırması, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” alt hipotezi desteklenmişken; “H1k: Liderin adam kayırması, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” hipotezi desteklenmemiştir. Bu destek nicel verilerden hareketle olumlu yönde bir etki olarak değerlendirilmiş ve şu şekilde yorumlanmıştır: liderler adam kayırdıkça, çalışanlar örgüte yönelik daha çok zarar verici davranış geliştirmektedirler. Uçar da (2016:9) yöneticilerin kayırma davranışı göstermesi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye değinmiş ve yöneticilerin kayırmacı davranış geliştirmesini, örgütsel muhalefet davranışının bir yordayıcısı olarak değerlendirmiştir. Bu bakış açısıyla kayırmacılık karşısında çalışanların zarar vermek için örgütü hedef seçmesi makul görülebilir.

Bu çalışmada nicel sonuçları desteklemek ve veri çeşitliliğini sağlamak üzere katılımcılara bazı açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen sorulardan ilki çalışanlara göre

yöneticilerinin sahip olduğu olumsuz davranışların varlığı ve varsa bunların neler olduğuna ilişkindir. Verilen cevaplar içerik analiziyle çözümlendiğinde beş ana temaya ayrılabilirdiği ve bu ayrımın literatürle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar; aşırı otoriterlik, etik dışı davranma, yetkin olmama, adam kayırma, astlara duyarsızlık, şeklindedir. Bir diğer önemli sonuç ise yöneticilerin olumsuz davranışlarına dair yazılan ifade sıklığının yüksek olmasıdır (592 ifade). Buradan hareketle çalışanların örgütsel faaliyetlerine devam ederken yöneticileri tarafından istemli ya da istemsiz bir şekilde geliştirilen birçok farklı olumsuz davranışa maruz kaldığı söylenebilir.

Elde edilen bütün olumsuz davranışlar arasında bir karşılaştırma yapıldığında en sık gözlemlenen olumsuz davranış, liderlerin yetkin olmamasına (296 ifade) vurgu yapan davranış olmuştur. Liderlerin yetkin olmaması ise kendi içinde kişilik, davranış ve bilgi-beceriye ilişkin olumsuz davranışları kapsamakta ve bunların tamamının, lider kişinin kendisiyle ilişkilendirilebilecek önemli bileşenler olduğu düşünülmektedir. Liderlerin yetkin olmamasını besleyen bu olumsuz bileşenlerin başında ise liderlerin kişilikleriyle (121 ifade) ilişkili durumlar gelmektedir. Kişilikle ilgili olumsuzluklar ise genel olarak “Olumsuz mizaç, bencillik, yüksek ego, tutarsızlık, çıkarıcılık” gibi yansımalarla betimlenmiştir. Yöneticilerinin davranışlarına ilişkin ifadelerde (94); “kabalık, üstler ile astlar arasında köprü kuramama, iletişim kuramama” öne çıkmaktadır. Bilgi ve beceri eksikliğine ilişkin olumsuz ifadelerde (81) ise; “yönetim işlevlerinde, mesleki bilgide, sorun çözme ve karar vermede yetersizlik” öne çıkanlar arasındadır. Bu sebeple çalışanların yöneticilerini davranışsal bağlamda olumlu ya da olumsuz değerlendirirken, yöneticilerin kim/ne olduklarına odaklanan özellikler yaklaşımı ile yöneticinin nasıl davrandığına odaklanan davranışsal yaklaşıma (Yukl, 2012:178; Tunçer, 2012:300; Koçel, 2003:588; Çetin ve Beceren, 2007:126; Rost, 1993:24) başvurduklarını söylemek mümkündür.

Bu çalışmada katılımcılara yöneltilen ikinci açık uçlu soru ise çalışanlara göre yöneticilerinin sahip olduğu olumsuz davranışları hangi nedenle geliştirdiklerini açıklamaya yöneliktir. Bu soru tamamen çalışanların olumsuz yönetici davranışlarını hangi nedenlere atıfta bulunarak açıklayacaklarını öğrenme merakıyla sorulmuştur. Elde edilen sonuçların, yöneticilerin gösterdiği olumsuz davranış türleriyle örtüşebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışanlara göre yöneticileri temelde “bireysel nedenler ile iş ve işletme kaynaklı nedenler” (358 ifade) doğrultusunda olumsuz davranış geliştirmektedir. Bu nedenler arasında bir karşılaştırma yapıldığında çalışanlara göre yöneticilerinin olumsuz davranışları çoğunlukla bireysel nedenlerden (235 ifade), benzer bir ifadeyle kişilikle ilişkilendirilebilecek nedenlerden kaynaklanmaktadır. Söz konusu bireysel nedenler çalışma özelinde “kişilik-karakter, yüksek ego, güçlü olma isteği” gerekçelerle örneklendirilebilirken; iş deneyimi ve becerisindeki yetersizlik ile üst yönetimin performans baskısı gibi durumlar da

diğer gerekçelere karşılık gelebilmektedir. Araştırma sonucunda öngörülen bu değerlendirmeyi somutlamak için Viktorovich'in (2013:1) çalışması önem arz etmektedir. Çünkü bizim ulaştığımız yanıtların çoğunda olduğu gibi; bu yazara göre de birçok araştırma yıkıcı liderlik özellikleri ya da sebeplerini, liderin karakteristik özellikleriyle ilişkilendirmektedir. Başka bir ifadeyle bireysel nedenlere dayandırmaktadır. Evans da (2017:3) olumsuzluğun lider kişiye bağlı bireysel nedenlerden kaynaklandığını açıklamak üzere astlara yönelik geliştirilen yıkıcı liderlik davranışlarının arkasındaki duygu ve güdülerini ele almıştır. Sonuç olarak yazara göre yıkıcı liderler, kendi yıkıcı davranışları için çok sayıda dış atıfta bulunan yani davranışlarının nedenlerini potansiyel olarak dış sebeplere bağlamayı tercih eden kişilikteki bireylerden oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen bir diğer açık uçlu soru ise olumsuz liderlik davranışları karşısında çalışanların verdikleri tepkiyi ortaya koymaya dönüktür. Bu sayede yukarıda da ele alındığı üzere, yıkıcı liderliğin üretim karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini test eden hipotezin desteklenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların verdiği yanıtlardan elde edilen sonuçlara göre, çalışanlar olumsuz liderlik tutumlarına maruz kaldıklarında çoğu zaman olumsuz tepki göstermektedirler. Bu destekleyici bulgu detaylandırılırsa; “yöneticinizin olumsuz davranışları karşısında verdiğiniz tepkiler nelerdir” sorusundan elde edilen toplam tepki sayısının (338) yarısından fazlasını, olumsuz tepkiler (202) oluşturmaktadır. Bu tepkilerin başında “Sessiz kalma, umursamama, itiraz-karşılık verme, işten kaytarma, sinirlenme-kızgınlık, yöneticinin bulunduğu ortamı terk etme” gibi tepkiler gelmektedir. Olumsuz tepki sayısının çoğunluğu oluşturması ise çalışanların yıkıcı liderlik tutumlarına maruz kalmaları halinde, üretim karşıtı davranış geliştirmeye yönelebilecekleri sonucunu destekleyebilmektedir.

Aynı açık uçlu soruya verilen yanıtlara göre, çalışanlar yöneticilerinden algıladığı olumsuz tutumlara karşı bazen olumlu tepkiler de vermektedirler. Bu tepkilerin varlığı yöneticiler ya da örgütler için sevindirici olarak görülmekte ve böylesi tepkilerin olası sebeplerinden biri ise kuşak farklılığı ile açıklanabilir. Çünkü araştırmada yer alan katılımcıların çoğunluğu 20-39 yaş aralığında olan Y kuşağına ait bireylerden oluşmaktadır. Y kuşağı bireylerinin ise temelde sosyal bilinç ve eleştirme düzeyi yüksek, talepkar, işleri konusunda kendilerini ifade eden, özgüveni yüksek, iletişime önem veren, sorgulayan, uzlaşmacı, otoriteye karşı durabilen ve ailelerini ya da patronlarını sorgulamaktan geri durmayan (Baldonado, 2008:3; İzmirlioğlu, 2008:48; Sever İşçimen, 2012:10; Türk, 2013:97; Tulgan & Martin, 2001:11; Howe & Strauss, 2000:6; Topçuoğlu, 2007, akt. Aygenoğlu, 2015:59) gibi özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu bakış açısıyla belirtilen tepkiler ile mevcut çalışma sonucunda elde edilen “savunma, konuşma, hak arama, uzlaşma” gibi olumlu tepkiler arasında bir tutarlılık olduğu düşünülmektedir.

2. Araştırmada “H2: Yıkıcı liderlik öz-yeterlilik algısını etkiler.” ana hipotezi ve bu

hipoteze bağlı alt hipotezler desteklenmemiştir. Desteklenmeyen alt hipotezler ise şu şekildedir: “H2a= Aşırı otoriterlik, öz-yeterlilik algısını etkiler; H2b= Liderin yetkin ve etik olmaması, öz-yeterlilik algısını etkiler; H2c: Liderin teknoloji ve değişime direnç göstermesi, öz-yeterlilik algısını etkiler; H2d: Liderin astlara karşı duyarsız olması, öz-yeterlilik algısını etkiler; H2e: Liderin adam kayırması, öz-yeterlilik algısını etkiler”.

Bu doğrultuda bir liderin aşırı otoriter olmasının, yetkin ve etik olmamasının, teknoloji ve değişime direnç göstermesinin, astlara karşı duyarsız olmasının ve adam kayırmasının, genel olarak yıkıcı olmasının, çalışanların öz-yeterlilik algısını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Bu bulguların araştırmanın nitel araştırma bulguları tarafından da desteklendiği düşünülmektedir. Çünkü yıkıcı liderliğin öz-yeterlilik üzerindeki etkisini test eden hipotezi desteklemek için sorulan bir diğer açık uçlu sorudan elde edilen yanıtlara göre; çalışanların yetenek, beceri ya da güven duyguları, liderlerinin olumsuz davranışlarından etkilenmemektedir. Destekleyici bulgu detaylandırılırsa, “yöneticilerin olumsuz davranışlarının çalışanların yetenek, beceri ya da özgüvenlerini nasıl etkilediği” sorusuna 184 kişinin 181’i cevap vermiştir. 181 kişinin 109’u bu davranışlardan etkilenmediğini ve 12’si ise etkilendiğini belirtmiş fakat herhangi bir açıklama yapmamıştır. Buna karşın geri kalan 60 kişi etki durumuna dair fikrini beyan etmiş, edenlerin 39’u etkilendiğine ilişkin olumsuz ifadeler yazmışken, 21’i ise etkilemesine izin vermediğine ilişkin ifadelerde bulunmuştur. Bu durumda çoğunluğun olumsuz lider davranışlarından, yetenek, beceri ve kapasitelerini olumsuz yönde etkilenmediği konusunda görüş bildirdiği öne sürülebilir. Öz-yeterlilik kişinin kendi kapasitesine ilişkin algısıdır. Etkilenmediğini düşünen bu kişiler söz konusu etkilenmemeyi ise “bu etkinin oluşmasına kendilerinin izin vermemesiyle, davranış sebebini yöneticinin eksikliği olarak görmeleriyle, yöneticinin zayıf kişilikte ve kısıncık olmasıyla ya da kendilerinin mücadeleci biri olmalarıyla” açıklamışlardır.

Etkilenmediğini düşünen çalışanlara karşın, olumsuz yönetici tutumundan olumsuz yönde etkilendiğini ileri süren çalışanlar da bulunmaktadır. Hatta bu çalışanların varlığını daha önce de değinildiği gibi Woestman’ın (2014:1) araştırması da desteklemektedir. Yazarın hizmet sektörünün eğitim kolunda yaptığı araştırmasına göre eğitimle ilişkili olan yöneticiliğin her düzeyinde yıkıcı liderlik tutumlarına rastlanmakta ve bu tutumlar ise astlar üzerinde bir olumsuzluk yaratmaktadır. Her ne kadar böylesi olumsuz etkilenmeler olsa da, katılımcılarımızın bu etkilenmeye dair verdikleri yanıtlar yine çoğunluğun olumsuz yönde etkilenmediği sonucunu desteklemektedir. Çünkü yöneltilen açık uçlu soruya göre olumsuz yönetici davranışlarından, olumsuz etkilenen çalışanlarda isteksizlik ve yetersizlik hissiyatı oluşmaktadır. Bu hissiyata ilişkin bildirilen görüş sayısı toplamda 110 olup, sadece yarsının öz-yeterlilik algısıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Geri kalan olumsuz etkilenme halleri ise benlik saygısı, yönetici-çalışan iletişimine dair olumsuzluklar, özgüven, çalışanların olumsuz duygudurum deneyimlemeleri ya da çalışanların kişilik yapısı gibi durumlara bağlı gelişen

etkilenmeler olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın önemli sonuçlarından biri de yıkıcı liderlik kavramı ile bu tür kavramların araştırılmasına ilişkindir. Elde edilen sonuçlar ve ifadeler de göstermiştir ki, çalışan bireyler çoğunlukla öz-yeterlilik kavramının geneline ya da bu kavramı temsil eden ifadelerin içeriğine yabancıdırlar. Bu sebeple yıkıcı liderlik kavramına ilgi duyan araştırmacıların ilişkiyi öz-yeterlilik kavramıyla değil, yukarıda belirtilen alternatif kavramlar ışığında ele almasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

3. Araştırmada “H3: Öz-yeterlilik algısı, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” ana hipotezi ile “H3a: Öz-yeterlilik algısı, örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” ve “H3b: Öz-yeterlilik algısı, kişi odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini etkiler.” alt hipotezleri desteklenmiştir.

Öz-yeterlilik kavramı temelde bir bireyin elde etmek istediği sonuç için yürüttüğü faaliyetler konusundaki başarısına dair öznel algısıdır (Bandura, 1997:193). Bu sebeple yürüttükleri faaliyetlerin gerektirdiği sorumlulukları tam bir şekilde yerine getirebilmesi konusunda kendilerine yönelik yaptıkları değerlendirmeler önem kazanmaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009:217). Bu değerlendirmelerin önemli olmasının sebebi ise kendilerinden beklenen rolleri etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ya da tutumların, bu bireyler tarafından kazanıldığına varsayılmasıdır (Şahin, 2006:291; Şişman, 2006:219). Bu sebeple “bir bireyin kendisine duyduğu inancı ifade etmekte kullanılan öz-yeterlilik kavramı; bireyin sadece becerilerini veya becerilerinin bir işlevini açıklamakla kalmaz, aynı zamanda, bireyin becerilerini esas alarak, yapabildiklerine veya yapabileceklerine ilişkin inanç ve yargılarını da içermektedir (Öztürk ve Yıldızbaş, 2019:198)”. Buradan yola çıkıldığında, öz-yeterlilik algısının bireyleri belirli eylem ya da tepkilere yöneltmede etkili olan temel algılardan biri olduğu düşünülebilir.

Bu tanımlama ışığında test edilen hipotez sonuçlarına göre çalışanların sahip olduğu öz-yeterlilik algısı, onların üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerinde etkili olmuştur. Bu ilişkilerdeki etki negatif yönlü olup, şu şekilde yorumlanmıştır: çalışanların öz-yeterlilik algısı düştükçe, hem örgüte hem de örgütte yer alana bireylere yönelik daha çok üretim karşıtı davranış geliştirmektedirler. Bu bulguyu Pal (2015:77), Rhodes (2013:4), Stremic, Reichin, Thiele, Jackson ve Frame (2017:1) ile Cretu ve Burcas (2014:892) tarafında yapılan araştırmalar da desteklemektedir. Çünkü yazarlara göre öz-yeterlilik algısının düzeyi ile üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi arasında, mevcut araştırmanın sonuçlarıyla benzer bir ilişki bulunmaktadır.

Elde edilen tüm bulgular ışığında bu araştırmanın sonuçları genel olarak ifade edildiğinde;

- Yıkıcı liderliğin, üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Liderin aşırı otoriter olması, yetkin ve etik olmaması, teknoloji ve

değişime direnç göstermesi ve adam kayırmasının örgüt odaklı üretim karşıtı davranışları etkilediği bulunmuştur. Bu boyutlardan sadece yetkin ve etik olmamanın, kişi odaklı üretim karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinden söz edilebilmektedir.

- Yıkıcı liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Yıkıcı liderliğin boyutları olan; aşırı otoriterlik, yetkin ve etik olmama, teknoloji ve değişime direnç gösterme, astlara karşı duyarsız olma ve adam kayırma çalışanların öz-yeterlilik algısını etkilememektedir.
- Çalışanların öz-yeterlilik algısının, onların üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimi üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca çalışanların öz-yeterlilik algısı, onların kişi ve örgüt odaklı üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimini de etkilememektedir.

6.2. Öneriler

Tüm bu bulgular ışığında uygulamacılara yönelik şu öneriler yapılabilir:

1-İşverenlere yönetici seçimlerini yaparken çoklu gözlem ve değerlendirme süreçlerinden sonra nihai karara varmaları ve seçtikleri yöneticileri iş süreçlerinde daha sık gözlemlenmeleri önerilmektedir. Böylece yöneticilerin bilinçli ya da bilinçsiz şekilde geliştirdiği olumsuz davranışların, çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri dışarıdan daha net gözlenebilecek ve düzeltmeye yönelik hayati adımlar atılabilecektir. Tam da bu noktada ilk önerimiz İftikhar, Masood, Khurshid ve Niazi'nin (2015:155) çalışmasındaki öneriyle benzeşmektedir. Çünkü yazarlara göre asıl önemli olan çalışanların tepki vermelerini beklemekten ziyade, yıkıcı liderliğin etkisinin örgütlerden nasıl kaldırılabileceğine odaklanmaktır. Bu sebeple yönetici seçimi yaparken işverenlerin adaylar hakkında istihbarat toplamasının yanı sıra onlara kişilik, öfke ve uyum gibi testleri uygulamasının ve çalışanlarla bir memnuniyet ya da tutum anketi yaparak seçilen yöneticiyi süreç içinde değerlendirmesinin belirtilen sorunlara çözüm sunacağı düşünülmektedir.

2-Yöneticilere çalışanlarıyla olan iletişim süreçlerini doğru yapılandırılmaları, onları bir psikolojik varlık olarak görüp öz benliklerine saygı duymaları ve örgütleri kişisel güdülerden beslenen davranışları yansıtacak yerler olarak görmeden birlikteliği aşılmalara önerilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin liderlik eğitimleri, insan ilişkileri ve psikoloji eğitimleri, iletişim becerilerine yönelik eğitimler veya sürekli eğitimlere katılmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir.

3-Yöneticilere geliştirdikleri davranış ve tutumları gözden geçirince öncelikle yanlış davranmadan açık ve dürüst olmaları önerilmektedir. Çünkü aksi halde yöneticiler sahip olduğu bazı olumsuz davranışlar görmezden gelebilecek ve bu davranışlar da çalışanları örgüte ve

örgütte yer alan bireylere yönelik zarar verici davranış geliştirmeye yöneltebilecektir. Bu açıdan bakılınca yöneticilerin özellikle aşırı otoriter davranması, yöneticilik anlamında kendilerini geliştirmekten geri durarak yeterlilik göstermemesi, etik kuralları ihlal etmesi ve adam kayırmasının, çalışanları zarar verici davranışlara yöneltmede öncülük edebileceğini hatırlatmak faydalı olacaktır. Sözü geçen zararı ortadan kaldırmak için yöneticilerin geliştirdikleri davranışlara ilişkin bir farkındalık oluşturmak ve böylece olumsuz davranışları yöneterek önüne geçmelerini sağlamak önemli görülmektedir. Bu sebeple yöneticilere duyarlılık eğitimi-T grup çalışmaları, focus grup atölyeleriyle davranış yansıtma çalışmaları gibi eğitimlerin katkı sunacağı düşünülmektedir.

4-Yöneticilere dürüst ve sadık olmayı teşvik eden bir çevre oluşturmaları için ahlaki yönden desteklenen ve açık ifade edilebilen bir kültür geliştirilmeleri önerilmektedir. Bu sayede çalışanlar kendilerini olumlu ya da rahat hissedecekleri için dikkatleri ve kendi becerilerine dair güvenleri artacaktır. Artan bu güven sayesinde ise sahip oldukları yetenek ve becerileri en etkili şekilde işlerine yansıtabilecek ve sadakatle çalışmalarına devam edeceklerdir.

5-Yöneticilere etkin yönetici-çalışan ilişkisi için karşılıklı güven aşıl原因 bir iletişim ağı oluşturmaları önerilmektedir. Bu sayede karşılıklı anlayış, anlaşılma ve güven oluştuğu için örgütlerdeki yıkıcılığın önüne geçmiş olacaklardır.

6-Yöneticilere çalışanları örgütü sorgulamaya teşvik etmeleri önerilmektedir. Öte yandan sorgulamayı bir olumsuzluk göstergesi olarak görmemeleri, aksine çalışanların örgütü yeteri oranda önemseyişinin göstergesi gibi algılamaları hatırlatılmaktadır. Çünkü sorgulamaların iyi bir iletişim göstergesi olduğu hatta örgütün çalışanlarla birlikte bir bütün olarak problemlere ilişkin çözümler ürettiği bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Bu sebeple işletmelerde sorgulamaya yönelik mekanizmalar ya da sorgulamayı teşvik eden birimlerin oluşturulması fayda sağlayabilir.

Akademik öneri olarak da şu iki hususun altı çizilebilir:

1-Araştırmacılara yıkıcı liderlik kavramı ile çalışanların öznel algılarına ilişkin bir kavramı (özgüven, benlik saygısı, öz-yeterlilik vb.) çalışacakları zaman, bu kavramın aracı etkisine ya da düzenleyici etkisine odaklanmaları önerilmektedir. Çünkü bu tür kavramlar çoğunlukla genel bir algıya karşılık gelmekte ve beklenen etkinin bazen gözlenmemesini etkileyebilmektedir. Bu sebeple belirtilen kavramların aracı ya da düzenleyici etkilerine bakılmasının, daha anlamlı ve anlaşılır sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

2-Yıkıcı liderliği tetikleyen; liderin karakteristik özellikleri, iş ve işletmenin özellikleri ya da takipçilerin (çalışanların) özellikleri, başlıbaşına araştırma konusu yapıp derinlemesine irdelenebilir.

3-Her insanın güçlü ve zayıf yönleri vardır. Yıkıcı liderlerdeki zayıf/karanlık yanları ortaya çıkaran ekonomik kriz, rekabetin acımasızlığı gibi ortamsal koşul kaynakları

irdelenebilir.

4-Yıkıcı liderliği besleyen kültürel yapı, kültürlerarası karşılaştırmalar yapılarak araştırılabilir. Bu sayede hakim kültürün etik değerler, genel yönetim anlayışı ve örgütsel yönetim tarzları üzerindeki etkisi açıklanabilir ve yıkıcı liderlik tarzı özelinde daha net konuşulabilir.

5-Olumsuz liderlik veya yıkıcı liderlik ile ilgili ölçeklerin Türk kültürü ile uyumunun gözden geçirilmesi ve gerekli hallerde yeni bir ölçek geliştirme çalışmasının yapılması yararlı olabilir. Çünkü astlara duyarsızlık boyutunda olduğu gibi ifadelerin çoğunluğu yöneticilerin genel duyarsızlığından ziyade, geribildirim vermemeleriyle ilişkilidir. Böylesi nedenlerden ötürü bazı etkilerin çıkmaması ya da anlam karışıklığına yol açması muhtemeldir.



KAYNAKLAR

- [1]. Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-542.
- [2]. Aftab, H., & Javeed, A. (2012). The impact of job stress on the counter-productive work behavior (cwb) a case study from the financial sector of pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 4 (7), 590-604.
- [3]. Ağca, H. (2014). *Individual and organizational predictors of perceiving workplace behaviors as counterproductive*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- [4]. Akar, C. (2008). Öz yeterlik inancı ve ilkokuma yazmaya etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 185-198.
- [5]. Akbaş Tuna, A., ve Boylu, Y. (2016). Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 505-521
- [6]. Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1, 285-298
- [7]. Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [8]. Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- [9]. Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: a research on teachers. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12 (3), 627-653.
- [10]. Aksoy, V., ve Diken, İ. H. (2009). Rehber öğretmenlerin özel eğitimde psikolojik danışma ve rehberliğe ilişkin öz yeterlik algılarının incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8 (3), 709-719.
- [11]. Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- [12]. Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik analizi ve Türk silahlı kuvvetlerinde liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- [13]. Altıntaş, F. Ç. (2009). Kişiliğin algılanan örgütsel sabotaj davranışları üzerindeki etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 95-111.
- [14]. Anjum, M. A., & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: a comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (3), 417- 434.
- [15]. Ansari, M. E., Maleki, S., Mazraeh, S., & Arab-Khazaeli, H. (2013). Individual, job, and organizational predictors of counterproductive work behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (4), 78-86.
- [16]. Arıkök, M. (2017). *Etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: ankara üretim sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- [17]. Arıkök, M., ve Gündüz Çekmeceliolu, H. (2017). Etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Ankara üretim sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 915-928.
- [18]. Arkan, Ö. (2016). *Determinants of organizational citizenship and counterproductive work behavior: the role of personality, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- [19]. Asaari, M.H.A.H., Dwivedi, A., Lawton, A., & Desa, N.M. (2016). Academic Leadership And

Organizational Commitment In Public Universities Of Malaysia. *European Scientific Journal*, 1 (16), 329-344.

- [20]. Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- [21]. Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126–140.
- [22]. Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [23]. Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- [24]. Baldonad, A. M. (2008). *25 ways to motivate generation Y*. US: iUniverse
- [25]. Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [26]. Ballı, E. (2014). *Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- [27]. Baltacı, H. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin bilgisayar tutumları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- [28]. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.
- [29]. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*. 37 (2), 122-147.
- [30]. Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*. 13 (2), 275-302.
- [31]. Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*. 44 (9), 1175-1184.
- [32]. Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117–148.
- [33]. Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Eds.). *Encyclopedia Of Human Behavior* (pp. 71-81). Academic Press: New York.
- [34]. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman
- [35]. Bandura, A. (2000). Self efficacy. In A E. Kazdin (Eds.). *Encyclopedia of Psychology*, New York: Oxford University Press.
- [36]. Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38 (1), 92-113.
- [37]. Barringer, B. R., & Ireland, D. R. (2008). *What is stopping you? : shatter the nine most common myths keeping starting your own business*. Press Upper Saddle River, N.J.: Financial Times.
- [38]. Basım, N., Korkmazıyrek, H., ve Tokat, O. (2008). Çalışanların özyeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-30.
- [39]. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323–370.
- [40]. Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?.

Psychological Science In The Public Interest, 4 (1) 1-44.

[41]. Bayın, G., ve Terekli Yeşilaydın, G. (2014). Hemşirelerde örgütsel sapma davranışının analizi: bir üniversite hastanesi örneği. *Journal of Business Research-Türk*, 6 (3), 81-107

[42]. Baysal, A., ve Tekarslan, E. (2004). *İşletmeler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.

[43]. Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

[44]. Bentz, V.J. (1967). The Sears experience in the investigation, description, and prediction of executive behavior. In F.R. Wickert & D.E. McFarland (Eds.). *Measuring executive effectiveness*, (pp. 147-206). New York: Appleton-Century-Crofts.

[45]. Bibi, Z., Karim, J., & Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28 (2), 317-334.

[46]. Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox ve P. E. Spector (Ed), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 65-81). Washington, DC, US: American Psychological Association.

[47]. Birdal, İ., ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

[48]. Bitmiş, M.G. (2015). Algılanan örgütsel desteğin pozitif psikolojik kapasiteler üzerindeki etkisi: hemşireler üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 236-247

[49]. Bivens, J. (2016). *The effects of interactional justice perceptions of performance appraisal feedback on appraisal satisfaction, counterproductive work behaviors, and self-efficacy*. Unpublished master's thesis, Southern Illinois University, Edwardsville.

[50]. Bligh, M., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 528-557.

[51]. Boddy, C. R. (2011). *Corporate psychopaths: Organisational destroyers*. Great Britain: Palgrave Macmillan.

[52]. Bolat, O. (2011). Öz-yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.

[53]. Bolat, O.İ., Bolat, T., ve Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.

[54]. Boye, M. W., & Jones, J. W. (1997). Organizational culture and employee counterproductivity. In R. Giacalone, A. & Greenberg, J. (Eds.). *Antisocial behavior in organizations* (pp. 172-184). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[55]. Bozkurt, T. (2013). *Beden eğitimi öğretmenleri adaylarının öğretmenlik öz yeterliliklerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

[56]. Brandebo, M. F., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Measuring destructive leadership behaviours. In L. C. D. Watola, & C. D. Woycheshin. *Negative leadership: international perspectives* (pp. 75-85). Ottawa: Canadian Defense Academy Press.

[57]. Brophy, J. (1998). *Motivating students to learn*. USA: The McGraw-Hill.

[58]. Brosi, N. (Tarih Yok). *Enhancing employee self-efficacy: The effects of authentic and respectful leadership and the mediating role of perceived organizational support for strengths use*. Unpublished master's thesis, Tilburg University.

- [59]. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- [60]. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- [61]. Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 271-279. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-011-9255-0>
- [62]. Bülbül, G. (2013). *Havayolu taşımacılığında üretkenlik karşıtı davranışlar ve kabin görevlilerinin algısı üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [63]. Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 383-404
- [64]. Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- [65]. Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., ve Köklü, N. (2018). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- [66]. Cacciatore, G. (2015). *Petty tyranny as a form of destructive leadership: results of studies based on a French-Canadian measure*. Unpublished doctoral dissertation, Université Du Québec À Montréal, Canada.
- [67]. Calheiros, A. (2013). *Authentic and destructive leadership impact on team performance, mediated and moderated by positive psychological capital*. Retrived 10, December, 2017 from https://www.academia.edu/20965759/AUTHENTIC_AND_DESTRUCTIVE_LEADERSHIP_IMPACT_ON_TEAM_PERFORMANCE_MEDIATED_AND_MODERATED_BY_POSITIVE_PSYCHOLOGICAL_CAPITAL
- [68]. Campbell, W.K., Goodie, A.S., & Foster, J.D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 297–311. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/bdm.475>
- [69]. Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [70]. Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- [71]. Celik, K., ve Erdem, A. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre “kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 23-30.
- [72]. Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*, 8 (14), 80-88.
- [73]. Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1-12.
- [74]. Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness. *Journal of Business Ethics*, 114, 45-53. doi: 10.1007/s10551-012-1326-2.
- [75]. Cohen-Charash, Y., & S. Mueller, J. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 666–680.
- [76]. Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. a, & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *The Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 599–609. doi: <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599>
- [77]. Cole, G. A. (1993). *Management theory and practice*. London: DP Publication Ltd.

- [78]. Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44–55.
- [79]. Couper, I. D. (2007). The impotence of being important – reflections on leadership. *Annals of Family Medicine*, 5(3), 261-262.
- [80]. Cretua, R. Z., & Burcas, S. (2014). Self efficacy: a moderator of the relation between Emotional Dissonance and Counterproductive Work Behavior. *Social and Behavioral Sciences* 127, 892–896.
- [81]. Çelebi, N., Güner, H., ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 249-268.
- [82]. Çelik, A., Akgemci, T., ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [83]. Çelik, C., ve Sünbül, Ö. (2008). *Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 49-66.
- [84]. Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2 (3), 69-85.
- [85]. Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). *Lider kişilik: Gandhi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (5), 111-132.
- [86]. Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- [87]. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- [88]. Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The leadership experience. (5 th ed.)*. Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- [89]. Darr, W. (2016). Personality and Destructive Leadership: Potential for Selection. In L. C. D. Watola, & C. D. Woycheshin. *Negative Leadership: International Perspectives* (pp. 87-118). Ottawa: Canadian Defense Academy Press.
- [90]. Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış*. (3. bs.). (Çev: K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve Semra Yalçın). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- [91]. Demir, M. (2009). *Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- [92]. Dilts, R. B. (1996). *Visionary leadership skills*. California: Meta Publications.
- [93]. Doğan, A., ve Deniz, N. (2017). Algılanan liderlik tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 1014-1024.
- [94]. Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559. doi: <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.4.547>
- [95]. Dubrin, A. J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior*. Canada: Thompson South-Western.
- [96]. Durmuş, A. (2014). *Güncel liderlik yaklaşımları, duygusal zekâ, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- [97]. Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16–27.
- [98]. Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379–401.
- [99]. Einarsen, S., & Raknes, B. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247–263.
- [100]. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18 (3), 207–216.
- [101]. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2010). The nature and outcomes of destructive leadership behavior in organizations. In J. Burke, Ronald & L. Cooper, C. (Eds.). *Risky Business. Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations, Chapter: The Nature and Outcomes of Destructive Leadership Behavior in Organizations* (pp.323-349).
- [102]. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- [103]. Ercan, A. (2014). *Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü. Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [104]. Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- [105]. Erdem, M., ve Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 83-96.
- [106]. Erdoğan, E. (2007). *Öğretmenlerin demografik özellikleri, öz yeterlilik algıları ve deneyimleri ile çevrimiçi yetiştirme etkinliklerini tamamlama oranları arasındaki ilişki: samsun ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [107]. Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- [108]. Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- [109]. Erkoç, İ.Ç. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- [110]. Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- [111]. Erol-Korkmaz, H.T. (2014). Çalışanların günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişki: genel örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 17 (33), 77-87
- [112]. Evans, R. (2017). *Motives and emotions behind destructive leader behaviors towards subordinates: a supervisor sensemaking perspective*. Unpublished master's thesis, University of Waterloo, Ontario.
- [113]. Fan, J., Litchfield, R. C., Islam, S., Weiner, B., Alexander, M., Liu, C., & Kuwawat, S. (2012). Workplace social self-efficacy: Concept, measure, and initial validity evidence. *Journal of Career Assessment*, 21, 91-110. doi:http://dx.doi.org/10.1177/1069072712454702
- [114]. Featherston, M. (2012). *Effective processes for dealing with destructive managers*. Unpublished master's thesis, St. Catherine University.
- [115]. Field, T. (2003). *Workplace bullying*. British Medical Journal, 326, 776–777.
- [116]. Flaherty, S., & A. Moss, S. (2007). The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (11), 2549–2575.

- [117]. Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931
- [118]. Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- [119]. Fox, S., Spector, P.E., Goh, A.P.S., & Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14, 41-60.
- [120]. Furtner M.R., Maran T., & Rauthmann J.F. (2017). Dark Leadership: the role of leaders' dark triad personality traits. In: Clark, M., & Gruber, C. (Eds.), *Leader Development Deconstructed. Annals of Theoretical Psychology*, Springer, Cham.
- [121]. Gillaspie, S. M. (2009). *The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover*. Unpublished master thesis, Emporia State University, USA.
- [122]. Gist, M.G., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17 (2), 183-211.
- [123]. Goh, A. (2006). *An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida Graduate School, Florida.
- [124]. Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40, 235-241.
- [125]. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 667–667. doi:http://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.667
- [126]. Grimes, D. (2011). *An analysis of how self-efficacy relates to the driver's of the active sport tourist*. Unpublished master's thesis, University of Nevada, Las Vegas.
- [127]. Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11 (1), 30-42.
- [128]. Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11 (3), 84-89.
- [129]. Hairudinor., Astuti, E. S., Kumadji, S., & Utami, H. N. (2014). The Effect of Transformational Leadership on Social Competence, Self-Efficacy, Work Engagement, and Individual Performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (21), 137-143
- [130]. Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Intindola (Cast), M. (2012). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of social psychology*, 153, 38-50. doi:10.1080/00224545.2012.703709.
- [131]. Harris, K., Kacmar., & S. Zivnuska. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- [132]. Harvey, M. G., Ronald Buckley, M., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2007). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (2), 117–129. doi: https://doi.org/10.1177/1071791907308217
- [133]. Henson, R. K. (2001). *Teacher self-efficacy: substantive implications and measurement dilemmas. Annual Meeting of the Educational Research Exchange Book*, Texas A & M University, 1-24.
- [134]. Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in

performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 222-235.

[135]. Hicks, H.G., & Gullet, C.R. (1981). *Organizasyonlar: teori ve davranış*. (Çev. B. Baykal). İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü.

[136]. Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 273-279. doi: 10.1037/0021-9010.74.2.273.

[137]. Hogan, R. (2012). *How to define destructive leadership*. Retrieved 17, September, 2017 from <http://www.hart.ro/en/resources/news/how-to-define-destructive-leadership/>

[138]. Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: a view of the dark side. *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9, 40-51.

[139]. Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.

[140]. Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.

[141]. Horzum, B. M. (2007). *İnternet tabanlı eğitimde transaksyonel uzaklığın öğrenci başarısı, doyumu ve özyeterlilik algısına etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

[142]. House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

[143]. Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. USA: Vintage Books.

[144]. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.

[145]. Husted C. L. (2008). *Systematic differentiation between dark and light leaders: is a corporate criminal profile possible?* Unpublished doctoral dissertation, Capella University, USA.

[146]. Iftikhar, U., Masood, A., Khurshid, B., & Niazi, G. (2015). Study on supportive disloyal, destructive Leadership and its impact on susceptible followers and organization. *The Journal Of Governance And Public Policy*, VII (II), 141-162.

[147]. Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2007). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82, 251-272.

[148]. Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2008). *Responding destructively in leadership situations: the role of personal values and problem construction*. Psychology Faculty Publications, 61.

[149]. Iqbal, K., Saeed, G., Saeed, A., & Manzoor, S.,R. (2017). Reagent effect: counterproductive behavior & psychological capital. *Journal Of Management Research (Jmr)*, 3 (1), 76-89.

[150]. Israel, E. (2007). *Özdüzenleme eğitimi, fen başarısı ve öz yeterlilik*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

[151]. Işık, İ. (2001). *Öz-yeterlilik inancı: yönetici rolleri açısından bir inceleme*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

[152]. İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü-etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (11), 160-177.

[153]. İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64

[154]. İzmirlioğlu, K. (2008). *Konulandırmada kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti: türk otomotiv sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.

- [155]. James, L. R., & LeBreton, J. M. 2010. Assessing aggression using conditional reasoning. *Current Directions in Psychological Science*, 19, 30-35.
- [156]. Jankowiak, B., Kowalczyk, K., Krajewska-Kulak, E., Sierakowska, M., Lewko, J., & Klimaszewska, K. (2007). Exposure the Doctors to Aggression in the Workplace. *Advances in Medical Sciences*, 52 (1), 89-92.
- [157]. Johansen, R. B., & Platek, T. A. (2017). Running head: destructive leader behavior in the norwegian armed forces. *Arts and Social Sciences Journal*, 8 (2), 1-7.
- [158]. Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (7. bs.)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- [159]. Kaleli, F. (2016). *Özyeterlilik ile akademik başarıya güdülenme arasındaki ilişki ortaokul öğrencileri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- [160]. Kalyva, E. (2011). Antisocial behavior in children with ADHD: Causes and treatment. In R. M. Clarke (Ed.), *Antisocial Behavior: Causes, Correlations And Treatments* (pp. 75-92). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- [161]. Kanten, P., ve Ülker, F. (2014). *Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, 16-40.
- [162]. Karabekir, M., ve Akçay, A. (2016). Liderlik davranışlarının bilgi işçilerinin iş üretkenlik düzeyleri üzerindeki etkisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, XI (1), 47-56.
- [163]. Karagonlar, G., ve Öztürk, E.B. (2015). İlk yöneticinin çalışanı baltalamasının öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde yönetici yetkinliğinin zararlı etkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79), 156-179
- [164]. Karakitapoğlu-Aygün, Z., ve Gümüslüoğlu, L. (2012). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 1-27.
- [165]. Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [166]. Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27 (5), 360-371. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/ab.1021>
- [167]. Kaya, Y., ve Özdevecioğlu, M. (2008). Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (1), 19-37.
- [168]. Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and Victims*, 16 (3), 233-268.
- [169]. Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. (1994). Abusive behavior in the workplace: a preliminary investigation. *Violence and victims*, 9, 341-357. doi:10.1891/0886-6708.9.4.341.
- [170]. Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [171]. Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20 (1), 18-25. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>
- [172]. Kent, T. W. (2005). Leading and managing: It takes two to tango. *Management Decision*, 43, 1010-1017. doi: 10.1108/00251740510610008.
- [173]. Kesken J. (2011). Örgütsel işlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım ve niteliksel bir

- araştırma yöntemi olarak psikanaliz. *Journal of Yaşar University*, 21 (6), 3499-3514.
- [174]. Kesken, J., ve Ayyıldız, N. A. (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [175]. Kılıç, S. (2013). *Algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- [176]. Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- [177]. Kıyıkçı, M. (2016). *Yıkıcı liderlik algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- [178]. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 1-31. doi:10.1037/a0017103
- [179]. Koçak, R. D., ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- [180]. Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği. (9. bs.)*. İstanbul: Beta Basım.
- [181]. Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 111-133.
- [182]. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [183]. Kozako, I.N.A.M.F., Safin, S.Z., & Rahim, A.R.A. (2013). The relationship of big five personality traits on counterproductive work behaviour among hotel employees: an exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187.
- [184]. Köroğlu, E., ve Bayraktar, S. (2007). *Kişilik bozuklukları*. Ankara: HYB Yayıncılık.
- [185]. Krasikova, D. V. (2011). *Predictors of destructive leadership and followers' responses to its manifestations*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- [186]. Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39 (5), 1308-1338. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206312471388>
- [187]. Kumar, R., & Lal, R. (2006). The role of self-efficacy and gender difference among the adolescents. *Journal Of The Indian Academy Of Applied Psychology*, 32 (3), 249-254.
- [188]. Kurt, T. (2012). Öğretmenlerin öz yeterlilik ve kolektif yeterlilik algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 195-227.
- [189]. Kuşcu, P. Ç. (2011). İş yeri zorbalığı ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine sosyolojik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (19), 371-394
- [190]. Larsen E., & Goodsen J. (2003). *Who's driving your bus?*. Sandiago: Pfeiffer&Co.
- [191]. LeBreton, J. M., Barksdale, C. D., Robin, J. D., & James, L. R. (2007). Measurement issues associated with conditional reasoning tests: Indirect measurement and test faking. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1-16.
- [192]. Leech, N. L. & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 43 (2), 265-275.
- [193]. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184. doi: 10.1080/13594329608414853.
- [194]. Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leadership: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.

- [195]. Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). A three-level investigating of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 1187-1212.
- [196]. Liu, J., Siu, O.L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59 (3), 454-479. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x
- [197]. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 707-717.
- [198]. Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, March-April, 1-7.
- [199]. Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: implications for motivation and performance. *International Journal Of Management, Business, And Administration* 14 (1), 1-6.
- [200]. Luszczynska, A., Gutierrez- Dona, B., & Schwarzer, R. (2005). General self -efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40 (2), 80-89.
- [201]. Maccoby, M. (2004). *Narcissistic leaders: the incredible pros the inevitable cons*. Harvard Business Review, January, 92-101.
- [202]. Mansouri, A.S., & Arani, M.S. (2015). The effect of transformational leadership on employees' self-efficacy. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 9 (8), 1328-1339.
- [203]. Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive work behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- [204]. Martin, R. M. (2014). *Consequences of destructive leadership through the experiences of millennial followers*. Unpublished doctoral dissertation, University of The Incarnate Word.
- [205]. Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- [206]. Maruyama, T., & Inoue, M. (2016). Design and validation of leadership education integrating simulation protect based learning. *Management Studies*. 4 (3), 104-110.
- [207]. Mathieu, C., S. Neumann, C., D. Hare, R., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- [208]. Matta, F., Erol-Korkmaz, H., T. Johnson, R., E., & Bıçaksız, P. (2014). Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 920-944.
- [209]. McCabe, P. P. (2003). Enhancing Self Efficacy for High Stakes Reading Tests. *The Reading Teacher*, 57 (1), 12-20.
doi: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/20205311?uid=3739192&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102397980527>
- [210]. McClurg, L. A., & Deborah, B. S. (2006). Workplace theft: A proposed model and research agenda. *Southern Business Review*, 31, 25-34.
- [211]. McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, November, 41-49.
- [212]. McIluff, E., & Coghlan, D. (2000). Understanding and contending with passive-aggressive behaviour in teams and organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (7), 716-736.
- [213]. McIntosh, G., & Rima S. D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of*

personal dysfunction. Grand Rapids, MI: Baket Books.

[214]. Mehmood, S. (2017). *Impact of ethical leadership on creative self efficacy: mediating role of ethical orientation and moderating role of supervisor support for creativity a study on higher educational sector in Pakistan*. Unpublished master thesis, Capital University Of Science And Technology Islamabad.

[215]. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92* (4), 1159-1168.

[216]. Moretti, D. M. (1986). The prediction of employee counterproductivity through attitude assessment. *Journal of Business and Psychology, 1* (2), 134-147.

[217]. Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling paradoxes of narcissism: A dynamic selfregulatory processing model. *Psychological Inquiry, 12*, 177-196

[218]. Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology, 59*, 591-622. doi:http://doi.org/DOI 10.1111/j.1744- 6570.2006.00048.x

[219]. Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work. (8th ed.)*. Thomson Wadsworth.

[220]. Mullins, L. (2010). *Management and organizational behavior. (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

[221]. Mumford, M., Espejo, J., Hunter, S., Bedell-Avers, K., Eubanks, D., & Connelly, S. (2007). The sources of leader violence: a comparison of ideological and non-ideological leaders. *The Leadership Quarterly, 18*, 217-235. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.005

[222]. Mumford, O'C., Gessner, C., & Connelly, S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: an historiometric study. *The Leadership Quarterly, 6*, 529-555.

[223]. Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership*. New Jersey: Prentice Hall.

[224]. Naktiyok, A., ve Kızıl, S. (2018). Örgütsel destek ve özyeterlik algısının akademik erteleme davranışı üzerine etkisi: araştırma görevlileri üzerinde bir inceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10* (4), 267- 285.

[225]. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social psychological perspective. In S. Fox., & Spector, P. E. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13-40). Washington, DC, US: American Psychological Association.

[226]. Northouse, G. P. (2004). *Leadership: theory and practice. (3th ed.)*. Sage Publications, London.

[227]. O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O'Boyle, A. S. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management, 36* (1), 39-69.

[228]. O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology, 97*, 557-579.

[229]. Oge, G. M., Ifeanyi, E.O., & Charles Gozie, A. (2015). Examining the link between organizational justice and counterproductive work behaviour. *Journal of Business & Management Studies, 1* (2), 1-10

[230]. Okçu, V., Adıgüzel, Z.İ., & Gök, M.İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman ili örneği). *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4* (3), 368-385.

[231]. Olafsson, R. F., & Johannsdottir, H. L. (2004). Coping with bullying in the workplace: The

effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3), 319-333.

[232]. Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (2003). Personality and absenteeism: a meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17 (1), 19-38. doi: <http://doi.org/10.1002/per.487>

[233]. Ordun, G. (2005). Kişilik faktörleri ve satış temsilcilerinin performansları üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 51, 56-68.

[234]. Otacıoğlu, G. (2008). Öğretmen adaylarının problem çözme becerileri ile öz güven düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8 (3), 893-923.

[235]. Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

[236]. Öcel, H. (2009). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

[237]. Örmeci, E. (2013). *Örgütsel adalet algısının, örgüte bağlılık aracılığıyla üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarına etkisinde kuruma güvenin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

[238]. Öz, G. İ. (2008). *Özel sektör çalışanlarında iş güvencesizliğinin öz yeterlik ve iş performansı ile ilişkisi. iş ve özel yaşama psikolojik bakışlar*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

[239]. Özkalp, E. (2010). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

[240]. Öztürk, S., ve Yıldızbaş, Y. V. (2019). Öğretmenlerin öz yeterlik inançları ile mesleki tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi. *Tarih Okulu Dergisi*, 196-233.

[241]. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.

[242]. Pal, R. (2015). Psychological characteristics as determinant of counterproductive work behavior. *Journal of Culture, Society and Development*, 12, 77-86.

[243]. Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 835-852. doi:10.1037/0021-9010.83.6.835

[244]. Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *Leadership Quarterly*, 17 (5), 475-486.

[245]. Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi, devlet hava meydanları işletmesi antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

[246]. Pekmezci, U. G. (2010). *Hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile öz yeterlilik algıları arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

[247]. Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection & Assessment*, 10 (Special Issue 1-2: Counterproductive behaviors at work), 126-134. doi: <http://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>

[248]. Polatçı, S., ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 215-234.

[249]. Polatçı S., Özçalık, F., ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari*

Bilimler Fakültesi Dergisi, 7 (3), 1-12.

[250]. Popper, K. (1963). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. London: Routledge.

[251]. Raaj V, G., & Gunaseelan, R. (2017). Dark leadership and its impact on work place spirituality: an empirical study. *Purushartha-A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 10 (1), 32-42.

[252]. Rachel, J. (2017). *The relationship between perceived gender discrimination and counterproductive work behaviors*. Unpublished bachelor thesis, University of Central Florida, Orlando.

[253]. Ramshida, A. P., & Manikandan, K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2 (2), 59-69.

[254]. Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 67-71.

[255]. Rhodes, D. (2013). *Counterproductive work behavior as coping: an examination of beneficial outcomes and repercussions in the workplace*. Unpublished master's thesis, University of Houston.

[256]. Rishipal., & Jain, N. (2013). Employee obsolescence and counterproductive work behaviour among employees of government organizations and departments. *European Journal of Business and Management*, 5 (27), 82-87.

[257]. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572. doi: 10.2307/256693.

[258]. Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 658-672. doi: 10.2307/256963.

[259]. Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 617-633.

[260]. Rosinha, L.C.A., Matias, C.S., Santos, C.L.B., & Sarmiento, M. (2016). Toxic, negative, and destructive leadership behaviours in the military context: case studies. In L. C. D. Watola, & C. D. Woycheshin. *Negative Leadership: International Perspectives* (pp. 43-56). Ottawa: Canadian Defense Academy Press.

[261]. Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

[262]. Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: an exploratory study*. Unpublished master thesis, Stellenbosch University.

[263]. Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee value. *Journal of Economics ve Behavioral Studies*, 3 (2), 145-152.

[264]. Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), 117-125. <http://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>

[265]. Salkever, S. (2009). *The cambridge companion to ancient greek political thought*. New York: Cambridge University Press.

[266]. Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2000). The effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 386-402.

[267]. Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D., & Kepes, S. (2007). Destructive leaders traits

- and the neutralizing influence of an enriched job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- [268]. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1995). *Basic organizational behaviour*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- [269]. Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale*. Unpublished master's thesis, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- [270]. Schunk, D. H., & Pajares, F. (2002). The development of academic self-efficacy. In A. Wigfield., & J. S. Eccles (Eds.), *Development of Achievement Motivation*, (pp. 15-31). San Diego, CA: Academic Press. doi:http://dx.doi.org/10.1016/B978-012750053-9/50003-6
- [271]. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- [272]. Seçer, H. Ş., ve Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TİSK Akademi*, 2 (4), 146-175.
- [273]. Sever İşçimen, D. (2012). *Y kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir örnek uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- [274]. Sezici, E. (2015). *İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları*. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sözlü Bildiri, 14-16 Mayıs 2015. 106-121
- [275]. Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- [276]. Shaw, J.B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, 22, 575-590. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.001.
- [277]. Shaw, J. B., Erickson, A., & Nasirzadeh, F. (2015). Destructive leader behavior: A comparison of Australian, American, and Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15 (3), 329-345. doi: <https://doi.org/10.1177/1470595815606740>
- [278]. Sheard, A.G., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2013). Destructive behaviours and leadership: The source of the shift from a functional to dysfunctional workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1 (1), 73-89. doi: <https://doi.org/10.11114/ijsss.v1i1.31>
- [279]. Shishigu, A. D., Dargie, E., & Aychilie, S. (2015). Assessing em ployees' perception of destructive leadership behavior and their silence. *International Journal of Management Research & Review*, 5 (4), 275-284.
- [280]. Shurden, S. (2014). *Identifying the effects of narcissistic leadership on employee job satisfaction: a study within the accounting profession*. Unpublished doctoral dissertation, Clemson University.
- [281]. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-faire leadership behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80-92.
- [282]. Smith, H. M., & Betz, N. E. (2000). Development and validation of a scale of perceived social self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 8, 283-301. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/106907270000800306>
- [283]. Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- [284]. Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.

- [285]. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review*, 12, 1-24.
- [286]. Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of Counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp.151-174). Washington, DC: American Psychological Association.
- [287]. Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 781-790. doi: <http://doi.org/10.1037/a0019477>
- [288]. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductive work behavior: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- [289]. Sperry, L. (2003). *Handbook of diagnosis and treatment of dsm-iv-tr personality disorders*. New York: Brunner-Routledge.
- [290]. Spradbrow, E. (2016). *Overcoming the dark side, consequences of destructive leadership, and the moderating role of hardiness*. Unpublished master's thesis, Norwegian Defence University.
- [291]. Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions. *Center for Army Leadership*, June, 1-37.
- [292]. Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management. (5th ed.)*. London: Prentice Hall International, Inc.
- [293]. Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60, 227-234. doi:<http://doi.org/10.1037/h0077157>
- [294]. Strebler, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 85-92.
- [295]. Stremic, S. M., Reichin, S. L., Thiele, A., Jackson, A. T., & Frame, M. C. (2017). *The effects of self-efficacy, perceptions of ethical misconduct, and guilt-proneness on CWBs*. 13th Annual River Cities Industrial And Organizational Psychology Conference, <https://scholar.utc.edu/rcio/2017/sessions/16/>.
- [296]. Sünneli Erden, P. (2014). *The relationship between paternalistic leadership, perceived employment discrimination and nepotism*. Unpublished master's thesis, Yeditepe University, İstanbul.
- [297]. Şahin, A. E. (2006). *Meslek ve öğretmenlik*. V. Sönmez (Eds.). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- [298]. Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [299]. Şişman, M. (2006). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- [300]. Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Asil Yayınları, Ankara.
- [301]. Tabak, A., Sığı, Ü., ve Türköz, T. (2009). *Öz liderlik (kendi kendine liderlik) ölçeği türkçe formunun uyarlama çalışması*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 303-309.
- [302]. Talor, N., Boninger, D. S., & Gleicher, F. (2004). On becoming what we might have been: counterfactual thinking and self-efficacy. *Self and Identity*, 3 (1), 5-26.
- [303]. Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New

York: McGraw-Hill.

[304]. Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (32), 17-30.

[305]. Taşkın, A. (2018). *Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. Mersin ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.

[306]. Taylor, O. A. (2012). *The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A meta-analysis*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Western Ontario, Canada.

[307]. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.

[308]. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.

[309]. Tepper, B. J., Carr, J., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.

[310]. Tian, Z., & Huang, P. (2013). *Researches on the effects of leader empowerment behavior on employees' voice behavior: the mediating effect of self-efficacy*. Proceedings of 20th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 757-764.

[311]. Torregiante, J. (2005). *Destructive personality traits and leadership performance: A pattern-oriented approach*. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University, USA.

[312]. Tosun, G. İ. (2016). *Teknopark işletmelerinde liderlik stilleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

[313]. Tulgan, B., & Martin, C. (2001). *Managing generation y: global citizens born in the 70s and early 80s*. Amherst: HRD Press.

[314]. Tuna, M., ve Akbaş Tuna, A. (2006). *Kurumsal kimlik yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

[315]. Tunç, T. (2011). *Benlik saygısı ve kaygının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkileri: bir üniversite hastanesi örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

[316]. Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.

[317]. Turamberk Özerden, S. (2010). *Turizm işletmelerinde çalışan bireylerin öz yeterlilik algılarının psikolojik şiddet (mobbing) olgusu üzerindeki etkisi: K.K.T.C.'de bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

[318]. Tüfekçi, U., Yıldız Bağdoğan, S., ve Keser, A. (2016). *Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. IV.Örgütsel Davranış Kongresi.

[319]. Türk, A. (2013). *Y kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.

[320]. Türkmen, E. (2009). *İş karakteristikleri ve algılanan örgütsel destek kavramlarının öz-yeterlilik inancı ile ilişkisi ve öz-yeterlilik inancının çalışan performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

[321]. Türksoy, F. B. (2014). *Hemşirelik fakültesi öğrencilerinde benlik saygısı ve stresle baş etme yöntemleri (Ege Üniversitesi hemşirelik fakültesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

[322]. Tüz, M. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Bursa: Alfa Akademi.

[323]. Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki*

etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.

[324]. Ural, A. (2007). *İşbirlikli öğrenmenin matematikteki akademik başarıya, kalıcılığa, matematik öz yeterlilik algısına ve matematiğe karşı tutuma etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

[325]. Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24, 37-57.

[326]. Uzel, A. (2009). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin yabancı dile yönelik öz yeterlilik algılarının ve öğrenme ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul.

[327]. Viktorovich, B. D. (2013). Theoretical analysis of approaches to the conception of destructive leadership in small groups. *Научный журнал КубГАУ*, 89(05).

[328]. Wadsworth, W. J. (1999). *Atak yöneticinin liderlik rehberi*. (Çev. E. S. Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

[329]. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61 (4), 793-825. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>

[330]. Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self- efficacy across cultures. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (3), 2-16. doi: 10.1177/107179190501100301

[331]. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification [Electronic version]*. Retrieved from Cornell University, School Of Hotel Administration Site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/762>

[332]. Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96 (3), 465-490.

[333]. Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress And Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 346-354.

[334]. Weierner, S. (1997). Who wants to play "follow the leader?" A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8, 171-193.

[335]. Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership, transleadership*. Retrieved 20, November, 2017, from <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>.

[336]. Woestman, D. S. (2014). *Destructive leader behavior: assessing public school leader behaviors and workplace attitudes*. Unpublished doctoral dissertation, Northern Illinois University.

[337]. Yanlıç, N. (2011). *Oturarak voleybol oynayan engelli sporcularda benlik saygısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

[338]. Yıldırım, F., ve İlhan, İ., Ö. (2010). Genel özyeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21 (4), 301-308

[339]. Yılmaz, A., Çelik, A., ve Ulukapı, H. (2013). *Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: konya ilinde bir araştırma*. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17-22.

[340]. Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Pearson.

[341]. Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

[342]. Yüksel, Ö. (2001). Örgüt geliştirme. S. Güney (Eds.). *Yönetim ve Organizasyon içinde*, ss.129-157, Ankara: Nobel Yayınları.

[343]. Yüzen, A. (2016). *Meslek kararı verme özyeterliliğinin artırılmasına yönelik multimedya tasarımı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

[344]. Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

[345]. Zimmerman, B. J. (2000). Self efficacy: an essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82-91.



EKLER**EK.1 VERİ TOPLAMA ARACI****Sayın Katılımcı;**

Bu anket; yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarının, çalışanların algısına ve davranışlarına yansımalarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler, bir doktora tezi için kullanılacak olup; veriler, üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katkılarınızdan ve işbirliğinizden dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
Mersin Ün. İİBF İşletme Bölümü
aysehancakici@mersin.edu.tr

Murat AYDINAY
Mersin Ün. SBE İşletme ABD
Dr. Öğrencisi
murataydinay@gmail.com

1-Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın **2-Medeni durumunuz:** () Evli () Bekar

3-Yaşınız: () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60-69

4-Eğitim durumunuz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans
() Lisans () Yüksek lisans () Doktora

5-Bireysel aylık geliriniz: () 1.600 TL ve altı () 1.601-2.000 TL () 2.001-2.501TL
() 2.501-3.000TL () 3.001-4.000 TL () 4.001-5.000 TL () 5.001-7.500TL
() 7.501-10.000TL () 10.001 TL ve üstü

6-Çalıştığınız işletmedeki pozisyon:

() Çalışan (işçi, memur, teknik eleman gibi yönetici görevi olmayan).
() Ara Yönetici (şef, şef yardımcısı, ustabaşı, bölüm yöneticisi ve yönetici yardımcısı)

7-Şu anki işyerinizde kaç yıldır/aydır çalışıyorsunuz?.....

8-Şu ana kadar kaç iş yeri değiştirdiniz? Neden/nedenleri yazınız.....

9-Bu soruda yer alan öz yeterliliğinizle ilgili ifadelerin, sizi tanımlama düzeyini, aşağıdaki dereceleme göre işaretleyiniz.

Beni Hiç
Anlatmıyor
(1)

Beni Çok Az
Anlatıyor
(2)

Beni Biraz
Anlatıyor
(3)

Beni Epey
Anlatıyor
(4)

Beni Çok İyi
Anlatıyor
(5)

Öz Yeterlilikler	Tanımlama Derecesi				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarana kadar uğraşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4-Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5-Her şeyi yarım bırakırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6-Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7-Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8-Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9-Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe giririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10-Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11-Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12-Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13-Başarısızlık benim azmimi artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14-Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15-Kendine güvenen biriyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16-Kolayca pes eden biriyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17-Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10-Bu soruda yer alan işyeri davranışlarınızı, hangi sıklıkla yaptığınızı, aşağıdaki dereceleme göre işaretleyiniz.

Asla (1) Çok Nadir (2) Bazen (3) Sık Sık (Genellikle) (4) Her Zaman (5)

İşyeri davranışları	Sıklık Derecesi				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-İşletmeye ait malzemeleri/araçları kasıtlı bir şekilde boşa harcama.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-İşyerinde önemsiz şeyler hakkında şikayetlenme / şikayette bulunma.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-İşyeri dışından insanlara ne kadar berbat bir yerde çalıştığını söyleme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4-İzin almadan işe geç gelme.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5-İşe gitmek yerine evde kalıp, öyle olmadığı halde hasta olduğunu söyleme.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6-Birini işinde gösterdiği performansla ilgili olarak küçümseme.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7-Birisinin özel yaşamıyla dalga geçme.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8-İş yerinde birini görmezden gelme.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9-İş yerinde biriyle tartışma başlatma.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10-İş yerinde birine hakaret etme veya biriyle dalga geçme.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

11-Bu soruda şu anda birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizin olumsuz davranışlarına ilişkin ifadelere katılma düzeyinizi, aşağıdaki dereceleme göre işaretleyiniz

Kesinlikle katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle katılıyorum (5)

İlk Yöneticinin Olumsuz Davranışları	Katılma Derecesi				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-Yöneticim pek çok şey hakkında şüphecidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4-Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5-Yöneticim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6-Yöneticim despottur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7-Yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı kurar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8-Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımıza dair güveni yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9-Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapması gerektiğini bilmez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10-Yöneticim astlarının yeteneklerini düzenli olarak gelişmesini planlayamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11-Yöneticim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12-Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13-Yöneticim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14-Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15-Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16-Yöneticim işlerde öncelikleri belirleyemez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17-Yöneticim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18-Yöneticim insanlara karşı saygısızdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19-Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20-Yöneticim zor zamanlarda dürüst değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21-Yöneticim için yeni teknoloji, dosttan öte düşmandır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22-Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23-Yöneticim işteki her türlü yeniliğe karşı gelir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24-Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25-Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26-Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27-Yöneticimin favori astları vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28-Yöneticim belirli kişilere karşı iltimas gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29-Yöneticim, belirli kişileri daha çok sever	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

12-Şu anda birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizin olumsuz davranışlara sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır. Yanıtınız EVET ise lütfen "**bir üst yöneticinizi**" göz önüne alarak;

- Bu yöneticinizin en sık sergilediği olumsuz davranışlarından 3'ünü yazınız.

• Bu yöneticinizi olumsuz davranış sergilemeye_iten nedenler nelerdir? Size göre, 3 neden belirtiniz.

• Bu yöneticinizin olumsuz davranışları, "kendinize, yeteneklerinize ve becerilerinize" dair duyduğunuz güven duygusunu olumsuz yönde etkiledi mi? Yanıtınız "Evet" ise lütfen kısaca açıklayınız, değilse sadece "Hayır" yazınız.

• Bu yöneticinizin olumsuz davranışlarına maruz kaldığınızda, verdiğiniz tepkilerden 3'ünü yazınız.

13. Tüm çalışma hayatınızı göz önüne aldığınızda, bazı olumsuz davranışlar sergileyen yöneticileriniz oldu mu?

() Evet () Hayır. Yanıtınız EVET ise;

• Bu yöneticinizin olumsuz davranışları, "kendinize, yeteneklerinize ve becerilerinize" dair duyduğunuz güven duygusunu olumsuz yönde etkiledi mi? Yanıtınız "Evet" ise lütfen kısaca açıklayınız, değilse sadece "Hayır" yazınız.

• Bu yöneticinizin olumsuz davranışlarına maruz kaldığınızda, verdiğiniz tepkilerden 3'ünü yazınız.

Bu çalışmanın sonucunu görmek isterseniz, lütfen e-posta adresinizi yazınız.

.....@.....

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Murat AYDINAY

E-mail : murataydinay@gmail.com

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme Bilgi Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2005-2010
Yüksek Lisans	Psikoloji	Mersin Üniversitesi	2011-2014
Doktora	İşletme	Mersin Üniversitesi	2014-2019

Görevler :

Görev Ünvanı	Görev Yeri	Yıl
İnsan Kaynakları Yöneticisi	YUMATEKS Tekstil Konf. San. Tic. Ltd. Şti.	2017- devam etmekte
Proje Uzmanı	EMELEVİN Danışmanlık Hizmetleri Yönetim Ticaret Ltd.Şti.	2015 - 2017
Proje Asistanı	Mersin Üniversitesi	2011-2015

ESERLER (Makaleler ve Bildiriler)

Aydınay, M. ve Yetim, U. (2019). Türk Yönetici ve Çalışanlarını Nitelemek İçin Kullanılan Sıfatların Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt:10, Sayı,1.*

Aydınay, M. ve Çakıcı, A. (2019). Yöneticinin Olumsuz (Yıkıcı) Davranışları: Çalışanlara Etkisi ve Verilen Tepkiler, *18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Osmaniye.*

Aydınay, M. ve Çakıcı, A. (2018). İş Doyumu ve Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Perakende Sektöründe Bir Araştırma, *6. Örgütsel Davranış Kongresi, Isparta.*

Bozkuş, O. Aydınay, M. ve Çiftçi, E.E. (2016). Social Representations of Peace in Turkey, *IX. European Conference On Social And Behavioral Sciences, Paris.*

Aydınay, M. (2015). Stereotypes Towards Turkish Managers and Employees and Organizational Justice Perception, *14thEuropean Congress of Psychology, Milan, Italy.*

Çiftçi, E.E. Elmas, P. ve Aydınay, M.(2011). Türkiye'de Psikolog Olmanın Sosyal Temsili. *Doğuş Üniversitesi Psikoloji Yüksek Lisans Kongresi.*