

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİM BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL İTAAT
ARACILIĞIYLA ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ
DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİLERİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Ash TENDERİS

İstanbul, 2023

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİM BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL İTAAT
ARACILIĞIYLA ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ
DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİLERİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Ash TENDERİS
1955051007

0000-0001-6312-7832

DANIŞMAN: Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sundugum “**Toksik Liderliğin Örgütsel İtaat Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri**” başlıklı bu çalışmann, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışının olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 04.02.2023

Aslı TENDERİS

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **1955081007** numaralı *Ash TENDERİS*'in hazırladığı *“Toksik Liderliğin Örgütsel İtaat Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”* konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 04.02.2023 günü saat 13:00’te Taksim yerleşkesinde yüz yüze yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**’üne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Üİ*** UZ*** (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Er*** AL*** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Sı*** SÖ*** (Üye) (İstanbul Ticaret Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ay*** GÜ*** (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ba*** Sİ*** (Üye) (Gedik Üniversitesi)		

Adı Soyadı : Aslı TENDERİS
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : Doktora, 2023
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Toksik Liderlik, Örgütsel İtaat, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti

ÖZ

TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL İTAAT ARACILIĞIYLA ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu çalışmada toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri anket yöntemi ile analiz edilmiştir. Ankette İstanbul ilinde hizmet sektöründe yer alan ve idari çalışan, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ve işletme sahibi statüsünde bulunan toplam 501 çalışana toksik liderlik, örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti başlıkları altında sorular sorulmuştur. Elde edilen verileri analiz etmek üzere korelasyonu analizi, regresyon analiz ve yorumlanması yapılarak araştırma hakkında somut bilgiler açıklanmıştır. Bu amaçla toplanan veriler analiz edilmiş ve ilgili literatüre bazı katkılarda bulunulmuştur.

Çalışmanın bulguları incelendiğinde, toksik liderliğin kısmi olarak işten ayrılma niyetini etkilediği; örgütsel itaatin, işten ayrılma niyeti üzerinde kısmi etkisinin olduğu ve yönetimin kötü davranış biçiminin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Name and Surname : Aslı TENDERİS
Advisor : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Degree and Date : Phd, 2023
Major : Business Management
Key Words : Toxic Leadership, Organizational Obedience,
Counterproductive Work Behaviour, Turnover Intention

ABSTRACT

THE EFFECTS OF TOXIC LEADERSHIP THROUGH ORGANIZATIONAL OBEDIENCE ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR AND TURNOVER INTENTION

In this study, The Effects of Toxic Leadership Through Organizational Obedience on Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intention are analyzed with the survey method. Within the scope of the survey, questions on Toxic Leadership Through Organizational Obedience on Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intention have been asked to 501 employees who work in the service sector in Istanbul Province. They have administrative staff, mid-level managers, high-level managers, and business owners. In the analysis part, to achieve quantitative and qualitative outcomes, tangible information regarding. Correlation analysis, regression analysis and interpretation was conducted in order to analyze the data obtained, and concrete information about the research was given.

For this purpose, collected data was analyzed and some contributions were made to the relevant literature. When the findings of the study are examined, it is seen that toxic leadership partially affects the intention to quit a job. In addition, it is seen that organizational obedience has an effect on intention to quit, and bad behavior of management has an effect on the members of the organization intention to quit.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
SÖZLÜK.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM TOKSİK LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları, Temel Özellikleri ve Tarihçesi	3
1.1.1. Liderlik Teorileri	8
1.1.2. Liderlik Stilleri	12
1.2. Toksik Liderlik	21
1.2.1. Toksik ve Toksik Liderlik Kavramının Tanımlanması.....	21
1.2.2. Toksik Liderlik Davranış Özellikleri.....	24
1.2.3. Toksik Liderlik Boyutları	25
1.3. Olumsuz Liderlik Stilleri	26
1.3.1. Devamsız Liderlik Stili.....	26
1.3.2. Yetersiz Liderlik Stili	27
1.3.3. Bağımlı Liderlik Stili.....	27
1.3.4. Zorlayıcı Liderlik Stili	27
1.3.5. Paranoyak Liderlik Stili.....	28
1.3.6. Narsist Liderlik Stili	28
1.3.7. Pasif Agresif Liderlik Stili.....	30
1.3.8. Küçük Tiranlık.....	31
1.3.9. Yıkıcı Liderlik	31
1.3.10. İşyeri Zorbalığı	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İTAAT

2.1. Örgütsel İtaat Kavramı	33
2.2. Örgütsel İtaat Biçimleri	37
2.2.1. Körü Körüne İtaat	37
2.2.2. Yıkıcı İtaat	38
2.2.3. Erdemli İtaat	38
2.2.4. Sorgusuz İtaat	38
2.3. Örgütsel İtaat Üzerine Yapılan Çalışmalar	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI

3.1. Üretkenlik Karşiti İş Davranışı Kavramı	42
3.2. Üretkenlik Karşiti İş Davranışı Yaklaşımları	45
3.2.1. Hollinger ve Clark Yaklaşımı	45
3.2.2. Buss'ın Tipoloji Yaklaşımı	46
3.2.3. Robinson ve Bennet Yaklaşımı	47
3.2.4. Gruys Yaklaşımı	48
3.2.5. Kelloway'ın Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşiti İş Davranışları Yaklaşımı	49
3.2.6. Spector Yaklaşımı	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti	51
4.2. Çalışan Devir Türleri	54
4.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar	55
4.4. İşten Ayrılma Teorileri	57

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Metodoloji ve Uygulama	62
5.2. Çalışmanın Amacı	62

5.3. Çalışmanın Önemi	62
5.4. Çalışmanın Planı	63
5.5. Kullanılan Metot ve Teknikler	63
5.6. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme	63
5.6.1. Toksik Liderlik İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	64
5.6.2. Toksik Liderlik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ilişkisi	64
5.6.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	64
5.6.4. Toksik Liderlik Örgütsel İtaat İlişkisi	65
5.7. Çalışmanın Başlıca Varsayımları	65
5.8. Araştırmanın Kavramsal Modeli	66
5.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	67
5.10. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması	69
5.11. Araştırmayı Yanıtlayan Örneklemelere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	69
5.12. Güvenirlilik ve Geçerlilik	72
5.13. Faktör Analizi	74
5.14. Korelasyon Analizi	78
5.15. Regresyon Analizi	80
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	88
EKLER	111
Ek-1. Anket Formu	111

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Kronolojik Liderlik Tanımları	6
Tablo 2: Toksik Liderlik Literatür Tanımları	23
Tablo 3: Narsist Liderlerin Davranışları	29
Tablo 4: Buss'ın Tipolojisi	46
Tablo 5: Spector Yaklaşımı	50
Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları.....	68
Tablo 7: Değişkenlerin Güvenirlik Analizi.....	73
Tablo 8: Toksik Liderlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi.....	75
Tablo 9: Örgütsel İtaat Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	76
Tablo 10: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi	77
Tablo 11: İşten Ayrılma Niyeti Değişkenine İlişkin Faktör Analizi.....	78
Tablo 12: Korelasyon Analizi.....	79
Tablo 13: Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 14: Örgütsel İtaat Ara Değişken Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 15: Örgütsel İtaatin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 16: Hipotez Kabul/Red Tablosu	83

ŞEKİLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Bir Liderin İşletmedeki Etki Alanları	7
Şekil 2: Liderliği Etkileyen Güçler	8
Şekil 3 : Otantik Liderlik Boyutları.....	18
Şekil 4 : Toksik Üçgeni: Yıkıcı Liderlikle İlgili Üç Aandaki Unsurları	22
Şekil 5 : Örgütsel Sapma Boyutları.....	47
Şekil 6 : Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşısı İş Davranışları.....	49
Şekil 7: March ve Simon'un (1958) Personel Devri Modeli.....	57
Şekil 8: Mobley (1958) Personel Devri Modeli	58
Şekil 9: Muchinsky ve Morrow's 1980 Personel Devri Modeli	59
Şekil 10: Price ve Mueller (1981) Nedensellik Modeli.....	60
Şekil 11: Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli	61
Şekil 12: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	66
Şekil 13: Örneklem Grubunun Çalıştığı Kurumun Faaliyet Alanının Sınırları.....	70
Şekil 14: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi	70
Şekil 15: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı ve Yüzdesi	71
Şekil 16: Örneklem Grubunun Unvan Dağılımı ve Yüzdesi.....	72

KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis Of VAriance (Varyans Analizi)
B	: Regresyon Katsayısı
F Değeri	: Varyans Analizi Değeri
LBDQ	: Leader Behaviour Description Questionnaire (Lider Davranışı Tanımlama Anketi)
M.Ö.	: Milattan Önce
P Değeri (Sig.)	: Significance (Anlamlılık Hata Oranı)
R²	: Bağımlı Değişkeni Açıklama Yüzdesi Olan Determinasyon Katsayısı
SDT	: Sosyal Değişim Teorisi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Paketi)
ÜKİD	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri

SÖZLÜK

İşten Ayrılma Niyeti: İşletmeden ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir iradedir.

Liderlik: İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.

Örgütsel İtaat: Çalışanların işletmedeki kaidelere uyum göstermesi, bu kaideleri benimsemesi ve yaygınlaştırmaya çalışmasına yönelik davranışlar bütünüdür.

Toksik Lider: Yıkıcı ve işlevsel olmayan kişilik özelliklerine sahip bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar üzerinde ciddi çatışmalar ve zararlara neden olan bir liderlik türüdür.

Toksisite: Zehirlilik, zehirleme yeteneği, zehir etkisi gösterme derecesi.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı: İşletmeler içinde yer alan, başka bir bireye zarar vermeye yönelik veya yaygın olarak kabul edilen ahlaki normları ihlal eden davranışlardır.

GİRİŞ

Motivasyonu kişisel çıkarları olan ve yine kişisel başarısı için zorbalık, bencillik, kabalık içeren davranışlarda bulunarak, saldırgan bir tutuma sahip olan toksik liderler, başta ekip üyeleri olmak üzere işletmenin tamamı üzerinde olumsuz ve yıkıcı bir etkiye neden olabilmektedirler. Toksik liderlerin sahip olduğu bu davranış ve tutumlar, ekip üyelerinin motivasyonunu, verimliliğini ve performansını olumsuz etkileyerek işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Çalışan kaybına neden olması aynı işletmenin dinamiklerini olumsuz etkilemekte ve işletmenin verimliliğini düşürerek, işletme hedeflerinin sekteye uğramasına sebebiyet vermektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde toksik liderliğin örgütsel itaat ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkilerini gözlemlemek ve araştırmaktır. Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda “Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Ulusal ve uluslararası alan yazında ilgili ilişkiyi bütün olarak ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, toksik liderlik algısına bağlı olarak örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve henüz ele alınmamış olan toksik liderlik, örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları ilişkisine yönelik boşluğu doldurmak ve yapılacak diğer araştırmalara ışık tutmaktır. Bu nedenle mevcut çalışmanın en önemli katkısı ise, değişkenler arasındaki ilişkileri ele alacak olmasıdır. Bununla birlikte bu araştırmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edeceği öngörülmektedir.

Mevcut çalışmada, toksik liderlik bağımsız değişken, örgütsel itaat aracı değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan toksik liderlik kavramı, hizmet sektörü çalışanları açısından ele alınmıştır. Belirlenen değişkenler göz önünde bulundurulduğunda araştırma sonuçlarının, özellikle hizmet sektörü çalışanlarının konuya ilişkin bir farkındalık oluşturması açısından da dikkate değer olacağı ön görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın hem alan yazına katkıda bulunmasında

hem de araştırma sonuçlarının, özellikle hizmet sektörü çalışanlarının konuya ilişkin bir farkındalık oluşturmaları açısından öneminin olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde toksik liderlik kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş, toksik liderliğin tanımı, boyutları ve olumsuz liderlik türleri işlenmiştir. İkinci bölümde örgütsel itaat kavramı ele alınırken türleri de irdelenerek örnek çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde üretkenlik karşıtı iş davranışının tanımı yapılarak, yaklaşım ve türleri ile kavram detaylandırılmıştır. Dördüncü bölüm olan işten ayrılma niyetine dair yine araştırmada tanımlar yer alırken uluslararası çalışmalar ile kavram desteklenmiştir. Beşinci bölümde ise dünya çapında sosyal bilimlerden en fazla tercih edilen anket yöntemi kullanılarak, ele alınan verilerin güvenilirliği, korelasyonu analizi, regresyon analizi ve yorumlanması yapılarak araştırma hakkında somut bilgiler açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOKSİK LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları, Temel Özellikleri ve Tarihçesi

Liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) sözcüklerinin Anglo-Sakson kökü, yol veya yön anlamına gelen “lead” kelimesidir (İbicioğlu vd. 2009, 2). Lider sözcüğünün ilk tanımı Samuel Johnson tarafından, 1755 yılında İngilizce Sözlük’te “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak yapılmıştır. Ulusal çalışmalarda liderlik kelimesiyle anlamdaş olan “önder” kelimesinin daha az tercih edilmesi liderlik kelimesinin kullanım ve yaygınlık açısından önemini destekleyecek niteliktedir (Özmen 2009, 7). İlk sözlük anlamı “bir kişiyi lider yapan nitelik ve yetenek” olarak geçen liderlik kelimesinin tarihçesi 1821 yılına dayanmaktadır (Wael vd. 2021, 152). İlerleyen yıllarla birlikte, bir amacın etrafında kümelenen insanlara liderlik etmek, bir konuda onları etkilemek diğer bir deyişle etki ilişkisi (Rost 1993, 99) şeklinde tanımlanarak derinlik kazanan liderlik sözcüğü, kavramsal formunu geliştirerek ve güncelliğini yitirmeden günümüze kadar ulaşmayı başarmıştır.

Birçok araştırmacı tarafından tanımlanan ve temelinin M.Ö. 400’lü yıllardaki Platon’un Republic eserine kadar dayandığı varsayılan bu tarihsel olguyu tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunduğundan bahsetmek mümkündür (Malik ve Azmat 2019, 20). Liderlik kavramı, öncü olarak nitelendirilen araştırmacıların da dikkatini çekerken (örn. Gardner 1990; Rost 199; Bryman 1992; Mumford 2006; Bass 2008; Bryman vd. 2011; Day ve Antonakis 2012; Dinh vd. 2014; Hickman 2016), bu durum, hem liderlik araştırmalarının çarpıcı bir biçimde artmasını hem de liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklamak için farklı teorik yaklaşım ve bulguların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Araştırmacılardan bir kısmı liderliği bir özellik veya davranış olarak kavramsallaştırırken, bir kısmı ise, liderliği bilgi işleme perspektifinden veya ilişkisel bir bakış açısından görmüştür. Liderlik, birçok alanda hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak incelenmiş, yine birçok araştırmacı liderliğin ne olduğu konusunda içgüdüsel bir kavrayışa sahip olsa da terime bir tanım koymak zorlu bir çabayı beraberinde getirmiştir. Liderliğin akademik anlamda araştırmacıların deneyimlediği algı, düşünce, duyum ve duygularındaki gözlem ve çıkarımlarını ifade eden bir metot haline gelmesinin ardından yüzyıllık bir zaman

geçmiş ve tanımlar daima kendini güncellemiştir. Konunun çalışıldığı disipline bağlı olarak tanımlar, dünyada yer alan birçok bakış açısı ve faktörden etkilenmiştir.

1900–1929 yıllarda ortaya çıkan ve ortak bir tahakküm temasıyla gücün kontrolünü ve merkezileştirilmesini vurgulayan liderlik tanımlarından söz etmek mümkündür. B.V. Moore tarafından 1927 tarihinde liderlik üzerine verilen bir konferansta “liderin iradesini izleyiciler üzerinde etkileme, itaat, saygı, sadakat ve işbirliğini teşvik etme yeteneği” şeklinde vurgulanırken, bu dönemin önemli tanımlarından birisi olarak literatürde yerini almıştır (Lyne de Ver 2009, 4). 1930’lu yıllarda özellikler, liderliğin tahakküm yerine etki olarak ortaya çıktığını ileri süren bir görüş ile liderliği tanımlamanın odak noktası haline gelmiştir. Liderlik aynı zamanda bir bireyin belirli kişilik özelliklerinin izleyicileriyle etkileşimi olarak tanımlanmıştır. İzleyicilerin tutumları ve faaliyetleri bir birey tarafından değiştirilebilirken, birçoğunun da bir lideri etkileyebileceği kaydedilmiştir (Northouse 2019, 35). 1940’lı yıllarda Hemphill’in liderliği, bir bireyin grup faaliyetlerini yönlendirmede yer alırken gösterdiği davranış olarak tanımlanmasıyla ön plana çıkmıştır (Homes 1971, 37). 1950’li yıllarda liderlik tanımlarına, liderliği, bir liderin kümeler halinde gerçekleştirdikleriyle saran grup teorisiyle birlikte, liderliği davranışsal tanıma dayalı olarak ele alan, ortak hedefleri geliştiren aynı zamanda gerçekleştiren ve bir grubu etkileme yeteneğini içeren etkinlik şeklinde üç tema hakim olmuştur (Northouse 2019, 37). 1960’lı yıllarda dünya adına çalkantılı bir zaman olmasına rağmen, liderlik bu yıllarda bilim adamları ile arasında uyum sağlamıştır. Özellikle, destekleyici liderliğin olumlu etkileri izleyicilerin tutum ve memnuniyeti endüstriyel tesislerde rapor edilmiştir (House vd. 1971, 20). 1970’li yıllarda, liderlik grup odaklı bakış açısı, grup ya da işletmelerin ulaşmak istedikleri ortak hedefler için kümelenmiş insanları harekete geçirerek, sürdürülebilir olmasını sağlamak amacıyla yerini örgütsel davranış yaklaşımına bırakmıştır (Rost 199, 59). Bu dönemin en dikkat çekici liderlik tanımı ise, belirli güdü, değerlere, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklara sahip bireylerin, lider ve izleyiciler tarafından özgür veya müteakabil bir şekilde sahip olunan hedef ve amaçları gerçekleştirmek için rekabet ve çatışma bağlamında seferberlik süreci şeklinde olmuştur (Burns 1978, 425). Mintzburg (1975), insan ilişkileri becerilerinde liderin rolüne atıfta bulunarak, başlıca rollerinin izleyici çalışmalarının sorumluluğunun, işe alım, eğitim ile bireysel ihtiyaçların kurumsal hedeflerle uyumlu

hale getirilmesinin, çalışan motivasyonunun ve desteğinin önemini vurgulamıştır (Mundie 1976, 31).

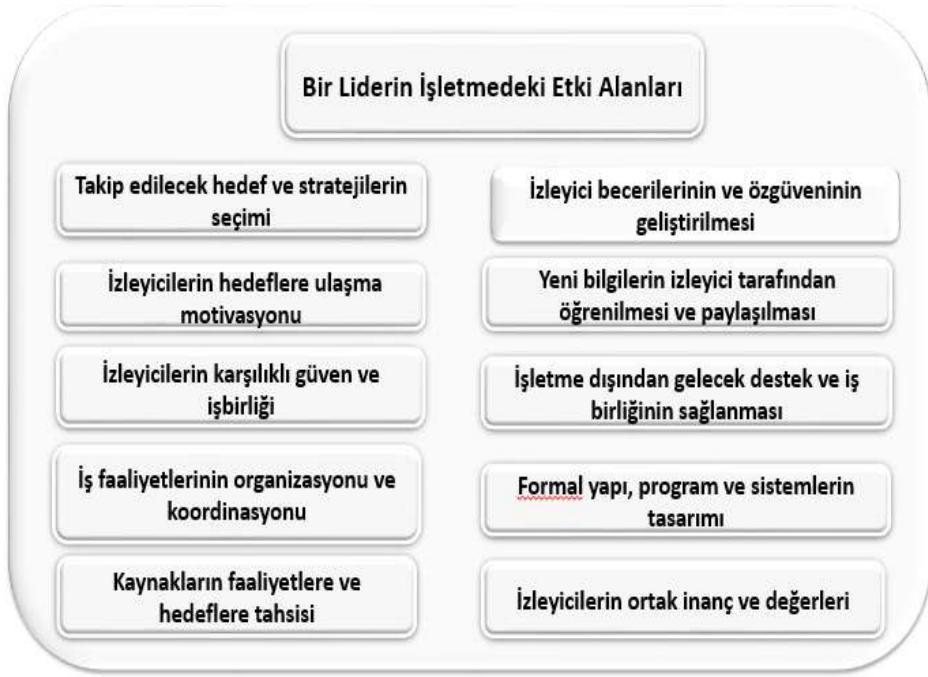
1980'li yıllarda, liderliğin naturası üzerine yapılan bilimsel ve bilinen çalışmalarla kavram bambaşka bir noktaya ulaşırken yine bu dönem, liderliği akademik ve kamu bilincinin zirvesine taşımıştır. Mevcut dönemin liderlik tanımlarında belki de en fazla tercih edilen etki kavramı, birçok açıdan ele alınmıştır. Bununla birlikte, liderliği yönetimden ayıştırmaya çalışan araştırmacılar tarafından liderliğin mücbir olmayan bir etki olduğu teması üzerinde durulmuştur. 1982 yılında, Peters ve Waterman tarafından teşvik edilen liderlik hareketi, lider özelliklerini yeniden gündeme getirirken, dönüşümsel bir süreç olarak da tanımlanan liderliğin, lider ve izleyicilerin motivasyon ve ahlak seviyelerini yükseltecek şekilde birbirleriyle etkileşimleri sonucunda oluştuğu ileri sürülmüştür (Burns 1978, 83). 1990 - 2000'li yıllarda ise, liderlik ve yönetimin ayrı süreçler olup olmadığı konusundaki tartışmalar devam ederken ortaya çıkan araştırmalar liderliğin yeni tanımlama yollarını geliştirmek yerine, bir bireyin bir grup bireyi ortak bir amaç ve hedefe ulaşmak için etkilediği liderlik sürecini vurgulanmaktadır. Ortaya çıkan bu liderlik yaklaşımları arasında liderlerin otantik liderlik, manevi liderlik, hizmetkar liderlik, uyarlanabilir liderlik söylemsel liderlik ön plana çıkmıştır (Fairhurst 2008, 511; Aritz vd. 2017, 3).

Liderliğe dair yapılan çalışmalarla birlikte, liderliğin tanımı, kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar olduğundan bahsetmek mümkündür. Ancak günümüze kadar farklı kültürler ve bağlamlar açısından yeterli araştırmalar hala bulunmamaktadır (Malik ve Azmat 2019 20). Liderliğin ne olduğunu tanımlama çabası, araştırmacılara uzun bir süredir ilham kaynağı olmuştur (Wolf 2006, 2) Literatürde liderliğin çoğu tanımı, liderliğin izleyici davranışları ve faaliyetleri üzerinde belirleyici bir etki yaptığını ifade etse de (Rothman 1975, 110) farklı bakış açılarına sahip liderlik tanımlarından bahsetmek mümkündür. 1900'lü yıllardan 2000'li yıllara kadar öne sürülen liderlik tanımlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1: Kronolojik Liderlik Tanımları

1900 – 1929	1902	Liderlik, toplumsal hareketlerin merkezinde olmaktır.	1960	1960	Liderlik, grup hedeflerine ulaşmak için insanları etkileme eylemi.
	1902	Liderlik, ekibinin güçlenmesinde, önemli bir rol oynamaktır.		1960	Liderlik, ekibin hedeflerine heyecan katabilmek konusunda isteğe bağlı çalışma eğilimi gösteren bir harekettir.
	1906	Liderlik, minimum çatışmanın olduğu, etkin bir işbirliğinin ile kişileri başarıya ulaştırma yeteneğidir.		1968	Liderlik, yetkiyi kullanarak karar verebilmektir.
	1911	Liderlik, ekibinin güçlenmesinde, önemli bir rol oynamaktır.		1968	Liderlik, sahip olunan yetkinlikle bir işi sürekliliğini sağlamaktır.
	1911	Liderlik, insanları zihni, fiziki ve duygusal olarak etkilemektir.	1970	1978	Liderlik, işletmenin periyodik yönelimlerine uyum sağlamanın yanı sıra, işletme üyelerini çıktı üretmeye motive eden ekstra bir etki yaratmaktadır.
	1921	Liderlik, insanların çatışmayı minimize ettikleri sağlam bir işbirliğine dayalı muvaffakiyete erişme yeteneğidir.		1978	Liderlik, organizasyonun çalışma koşullarına mekanik uyumun ötesinde etkili artışdır.
	1921	Liderlik, insanları ikna ederek, istediklerini yaptırma sanatıdır.		1978	Liderlik, ekibe çalışmaları doğrultusunda gerekli motivasyonu sağlamaktır.
	1924	Liderlik, yetkiyi kullanarak karar verebilmektir.	1980	1984	Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini hedefe yönelik etkileme sürecidir.
1930	1927	Liderlik, organizasyonun rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, organizasyon üyelerini performans göstermeye motive eden ekstra bir etki yaratmaktadır.		1986	Liderlik, başkalarının faaliyetlerini etkilemek için kullanılan güç biçimidir.
	1930	Liderlik, insanları ikna ederek, istediklerini yaptırma sanatıdır.		1986	Liderlik, vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve çevreyi yaratmakla ilgilidir.
	1930	Liderlik, tüm sezgisel ve analitik düşüncüyü kullanarak yaratıcı olmaktır.		1986	Liderlik, diğer kişilerin çalışmalarını pozitif yönde etkileyebilme yeteneğidir.
	1935	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işi üstlenebilme yetisidir.		1990	Liderlik, sezgisel ve çözümsel bir bakış açısıyla özgün olmaktır.
1940	1939	Liderlik, hedefler, bilgi ve strateji, gibi işletmeleri var eden zihinsel ve mantıklı eylemleri yönetmek ve geleceği yaratmak ve ekibi oluşturmaktır.	1990 – 2000	1990	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işi üstlenebilme yetisidir.
	1942	Liderlik, insanları bilişsel, zihinsel ve eylemsel olarak etkilemektir.		1990	Liderlik, kolektif çabaya bir amaç (anamlı yön) verme sürecidir ve amaca ulaşmak için istekli çaba sarf edilmesine neden olur.
	1942	Liderlik, insanları hedefler yaratmaları ve onlara ulaşmaları için etkilemektir.		1991	Liderlik, grubu aynı amaçlar etrafında toplayabilmektir.
1950	1948	Liderlik, grubunun ilgisini çeken alanlara dair farkındalık yaratabilmektir.		1992	Liderlik, anlayış ve yetkinliği bir araya getirip, buna yönelim tutumlar sergilemektir.
	1950	Liderlik, kişilere hedefler yaratmaları ve onlara ulaşmaları için etkilemektir.		1992	Liderlik kültürün dışına çıkma yeteneğidir.
	1950	Liderlik, hedeflerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesi süreçlerinde bütünlüğü sağlayabilmektir.		1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işi üstlenebilme yetisidir.
	1950	Liderlik, organize bir grubun amaç belirleme ve hedefe ulaşma çabalarında faaliyetlerini etkileme sürecidir.		1993	Liderlik, zorluklar karşısında çekimser kalmamaktır.
	1950	Liderlik, beklenti ve etkileşimde yapının başlatılması ve sürdürülmesidir.		1994	Liderlik, insanların birlikte yaptıklarını anlamlandırma sürecidir,
	1955	Liderlik, hedefler doğrultusunda grubunun motivasyon ve başarıma isteğini istikrar bir şekilde devam ettirebilmektir.		1995	Liderlik, ekip içi iletişimi her yönden değerlendirebilmektir.
	1955	Ortak amaç ve hedeflere varabilmek için insanları harekete geçirmektir.		1996	Liderlik, hedefler, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi organizasyonları oluşturan zihinsel ve mantıklı eylemleri yönetmek ve geleceği yaratmak ve ekibi oluşturmaktır.
	1957	Liderlik, insanların eylemlerini bir hedefe ve ortak amaçlara yönlendiren birey davranışlarıdır.		1997	Liderlik, insanları tüm potansiyelleri ve arzuları ile amaca ulaşmak için çaba sarf etmeleri için etkilemektir.
	1957	Ortak amaç ve hedefler adına ekip ve birey davranışlarının bütününden oluşmaktadır.		2007	Liderlik, ani meydana gelen olay ve durumlarda en doğru kararı verebilme yeteneğidir.

Kaynak: İbicioğlu vd., (2009), Northouse (2009), Lyne de Ver, (2009), Yukl, (2011) eserlerinden derlenmiştir.



Şekil 1: Bir Liderin İşletmedeki Etki Alanları

Kaynak: Yukl, G. 2011. Family Firm, Leadership in Organizations, Eight Edition. Newyork: Pearson.

Liderlik, hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma, izleyicilerini ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağı konularında anlama ve anlamlandırmalarını, üzerinde anlaşmaya varmalarını sağlayan etkileme sürecidir. Tanım sadece mevcut işi etkileme ve kolaylaştırma çabalarını içermez aynı zamanda ekibin veya işletmenin gelecekteki zorluklara karşı hazırlıklı olmasını da kapsar. Etki süreci sadece tek bir lideri veya birçok lideri içerebilir (Yukl, 2011, 7). Aşağıda yer alan Şekil 2’de, liderlerin izleyicilerini veya işletmenin etkililiğini var eden doğrudan ve dolaylı etki biçimlerine yer verilmiştir.



Şekil 2: Liderliği Etkileyen Güçler

Kaynak: Carraher, E., Smith, R. E. ve DeLisle, P. (2017). Leadership Styles, *Leading Collaborative Architectural Practice*, s.200.

Bir liderin seçimlerini, liderlik stilini etkileyen başlıca faktörleri ise Clark (1997); ekibindeki ilişkiler esas alınırsa saygı ve güven, kişilik, felsefe ve deneyimi, lider ve izleyicilerinin takım bilgi donanımı, izleyiciler arasındaki stres düzeyleri, gerçekleştirilen görevin türü (yapılandırılmış, yapılandırılmamış, karmaşık veya basit oluşu), yasal sorumluluğu belirleyen düzenlemeler şeklinde açıklamıştır (Carraher vd. 2017, 199-200).

1.1.1. Liderlik Teorileri

Liderlik araştırmacıları, 1970'lerin ortalarından itibaren daha kapsamlı bir liderlik sürecine odaklandıkça, liderlik araştırmaları ve düşüncesi hızla ilerlemiştir. Klasik liderlik teorileri ve yaklaşımları, hiyerarşiden etkilenen bir toplumda geliştirilirken, Modern liderlik teorileri ve yaklaşımları, değerleri ve ilişkileri vurgulayan daha paylaşılan bir liderlik sürecine yönelmiştir (Bhugra vd. 2013, 53). Günümüzde liderlik çalışmaları salt lidere değil, izleyicileri, akranları, yöneticileri, çalışma ortamını, kültür ve birikimi de göz önünde bulundurmaktadır; bu içerik çok daha geniş bir yelpazeyi temsil etmektedir bu sebeple liderlik stilleri ve teorileri, liderlikle ilgili literatürde önemli bir rol oynamaktadır (Sethuraman ve Suresh 2014, 166). Aşağıda liderlik teorilerine ve yaklaşımlara genel bir bakış sunulmaktadır:

• **Büyük Adamlar Teorisi**

Bir yüzyıldan fazla bir süredir, araştırmacılar etkin liderleri etkisiz liderlerden ayıran özellikler nelerdir sorusunun cevap ararken bireysel farklılıklar ile liderlik arasındaki bağlantıyı doğrulayan kaynaklara ulaşmışlardır (Hoffman vd. 2011, 347). Bu kaynaklar neticesinde Büyük adam teorileri, liderlik kapasitesinin büyük liderlerin doğumundan sonra değil, doğuştan var olması esasına dayanır. Büyük adam terimi kullanılmasının nedeni, o zamanlar liderliğin öncelikle erkek bir nitelik, özellikle de askeri liderlik olarak düşünülmesidir (Amanchukwu vd. 2015, 8). Büyük Adamlar Teorisinin temelini ise, 1840 yılında Thomas Carlyle'nin, belirli bireylerin, insan varoluşunu yükseltmek ve gereken aydınlatmayı sağlamak için Tanrı'nın yeryüzüne yerleştirilmiş armağanları olduğu düşüncesine dayanan konferansları oluşturmuştur (Spector 2015, 1-2).

• **Özellikler Teorisi**

Bazı yönlerden büyük adam teorilerine emsal olan özellikler teorisi, bireylerin kendilerine aktarılan bazı nitelik veya özelliklerin onları liderliğe daha elverişli hale getirdiğini kabul eder. Özellikler teorisi genel olarak liderlere ait olan benlik veya davranış özelliklerini tanımlar (Amanchukwu vd. 2015, 8). Teorik liderlik çalışmasının en erken dalı olan Özellikler Teorisi, 20. yüzyılın 1930'unda araştırmacıların, liderlerin özellikleri üzerine psikolojik araştırma yöntemleri uygulamaları sonrasında oluşturulmuştur (Chao ve Chang 2013, 625) ve belirli özelliklerin liderleri diğer bireylerden farklılaştırdığını öne sürer (Colbert vd. 2012, 670). Yukl (1991)'e göre özellikler teorisinde, bir liderin taşıması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Önen ve Kanayran 2015, 48):

- Güçlü fiziki özelliklere sahip olma.
- Bilgiye ve onu hayata geçirecek zeka ve yeteneği sahip olma
- Gerekli ilhamın ve dürüst bir kişiliğin mevcudiyeti
- Sonuç odaklılık ve sorumluluk bilinci ve yeterliliğine sahip olma
- Sosyal ve işbirliğine dayalı bir öze sahip olma

Özellik teorisi, yukarıda belirtilen özelliklerden de hareketle, bir liderin sahip olması gereken yetkinlikler ile birlikte fiziksel ve kişisel özellikler gibi temel özelliklere odaklanmaktadır. Farklı durumlarda tutarlı olan liderlerin davranışlarının

nedeninin temel özellikler olduğu varsayımına dayanır. Büyük Adam teorisine benzeyen bu teorinin, liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduğunu aynı zamanda uzun süre tutarlı kaldığını belirtir (Sethuraman ve Suresh 2014, 166).

• Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorisi, bir liderin yeteneklerini, içinde bulundukları durumlarla ilişkilendirmesi gerektiğini öne sürer. Teoriye göre bir bağlantı yoksa, iyi bir uyum da yoktur (Swan 2016, 4). Bu teoriye göre, her durumda tek bir liderlik tarzı uygun değildir. Bu sebeple, hangi liderlik tarzının en uygun olduğunu belirleyebilmek için çevre ile ilgili değişkenlere odaklanılır. İlgili değişkenler; liderlik tarzı, izleyicilerin nitelikleri ve durumsal özellikleri dahil olmak üzere bir dizi değişkeni kapsar (Amanchukwu vd. 2015, 8). Durumsallık liderlik teorisinde kritik bileşen, bireyden ziyade durumun özellikleri (Borkowski 2011, 191) ve liderin stili ile çalıştıkları bağlamı ne kadar kontrol edebildikleri (veya kontrol edemedikleri) arasında bir bağlantı olması gerekliliğidir. Liderin izleyiciler adına doğru liderlik tarzını seçmesinde, izleyicilerin lideri takip etme ve gerekli görevi yerine getirme istekliliğinin önemi özellikle vurgulanmaktadır (Swan, 2016, 4). Yapılan literatür araştırmasına göre, liderlikte durumsallık yaklaşımları arasında aşağıdaki kuramlar öne çıkmaktadır (Yeşil 2016, 163-164):

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı.
- Ardışık Liderlik Kuramı.
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider)

Hersey ve Blanchard (1988), durumsal liderliğin bir liderin verdiği rehberlik ve yön (görev davranışı) miktarına, sosyo-duygusal desteğin miktarı (ilişki davranışı) arasındaki etkileşime ve izleyicilerin belirli bir görevi, işlevi veya hedefi gerçekleştirmesinde liderin sergilediği hazırlık düzeyine dayandığını belirtmektedir (Goodson vd. 1989, 447).

- **Stil ve Davranışsal Liderlik Teorileri**

Stil teorisinin ilk araştırmaları, Lider Davranışı Tanımlama Anketinin (LBDQ) geliştirildiği, eğitimsel, askeri ve endüstriyel alanlarda test edildiği Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Liderlerin çalışma bağlamını ve astların rol sorumluluklarını tanımlayan yapılandırma davranışı ile izleyicilerle güven ve saygı gibi ilişkiler kurmaya odaklanan düşünceli davranış sergiledikleri sonucuna varmışlardır (Stanley 2017, 33). Stil teorisi, liderin kapasitesiyle paralellik kurar ve bir eylem gerçekleştirilirken liderin gerekli liderlik becerilerinin önemini kabul eder. Mevcut teorinin bir diğer özelliği, her kişinin birbirinden farklı liderlik stillerine sahip olduğunu ileri sürmesidir. Liderlerin genel geçer bir liderlik stili olmadığı gibi bir stil de her durumda etkili olamayacağından söz etmek mümkündür. Feidler ve House (1994), liderliğin etkili olması üzerinde duran iki liderlik stilini tanımlarken hem insanlar ve ilişki davranışlarıyla hem de üretim ve görev davranışlarıyla ilgilenmenin vazgeçilmez değişkenler olduğunu düşüncesine sahip olmuşlardır. Bu düşünce, bir liderin izleyicilerinde yarattığı güven ve uyum derecesi ile ilişkilendirirken, üretim ve görev davranışlarının ise, liderin örgütsel performansa, kâra ve misyonun yerine getirilmesine yönelik katılımcı bir role sahip olduklarından, kendisinin ve izleyicilerinin rollerini ne ölçüde geliştirdiğini, tanımladığını ve yansıttığını ile ilgilenir (Khan vd. 2016, 2).

Davranışsal liderlik teorisi ise, büyük liderlerin doğuştan değil sonradan lider olduğu inancına dayanır ve entelektüel niteliklere veya içsel durumlara değil, liderlerin eylemlerine odaklanır (Amanchukwu vd. 2015, 8). Teoride, bir liderin özelliklerine veya becerilerine bakmak yerine davranışlarına bakılır. Rensis Likert, iş odaklı lider (başarılabacak görevlere odaklanan) ve izleyici odaklı lider (çalışanlar, onların ihtiyaçları ve arzu edilen bir çalışma ortamının nasıl gerçekleştirileceği üzerine odaklanan lider) olmak üzere iki tür lider davranışını üzerinde durmuştur (Swan 2016, 3). Davranışsal liderlik teorilerine yönelik çalışmaları ise Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, X ve Y Yaklaşımları ve oluşturmaktadır.

- **Süreç Liderliği Teorisi**

Süreç liderlik teorisinin amacı, liderlerin çalışmalarında bir çeşit sosyal mesuliyete konsantre olarak çevresinin olanaklarını geliştirerek, onlara katkıda bulunmaktır. Hizmetkar liderlik modelinin, bu teori kapsamında olduğundan söz etmek mümkündür (Khan vd. 2016, 2). Süreç liderliğinin bakış açısında, lider davranışlarının gözlemlenebilir, erişilebilir, öğrenilebilir bir bağlam içinde yer aldığını düşüncesi yatmaktadır (Northouse 2019, 46). Süreç teorilerinde içsel etkenlere ilaveten kişinin eylemleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çevresel etkenler de gözardı edilmemelidir. Süreç teorilerinin temelini, Adams Eşitlik Teorisi şeklinde, Lawyer-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi, Victor H. Vroom Bekleyiş Teorisi oluşturmaktadır (Yeşil 2016, 163-168).

- **Modern Liderlik Teorisi**

1970'lerin ortalarından günümüze, liderlik araştırmaları ve düşünceleri, liderlik üzerine çalışmalar yapan araştırmacılarının daha kapsamlı bir liderlik sürecine odaklanmasıyla birlikte hızla ilerlemiştir. Modern liderlik teorileri ve yaklaşımları, değerleri, ilişkileri vurgulayan ve paylaşan bir liderlik sürecine yönelmektedir (Bhugra vd. 2013, 53). Modern liderlik teorisinin temelinde, liderler ve takipçiler arasındaki bilişsel etkileşim yer alır. Tecrübe, doğru kişiliğin, doğru davranışın veya liderlik için uygun bir durumun yeterli olmadığını gösterir; başarılı lider performansı büyük ölçüde liderin takipçileri tarafından nasıl kabul edildiğine bağlıdır (Konrad 2000, 1). Modern liderlik teorilerinden başlıcaları; Transformasyonel Liderlik, Transaksiyonel Liderlik, Hizmetkar Liderli ve Otantik Liderlik şeklindedir.

1.1.2. Liderlik Stilleri

Liderliğin esasında ne olduğu konusunda birçok ihtilaf olsa da, mevcut liderlik literatürünün hemen hemen tamamında bulunabilen tek payda, liderliğin ehemmiyetidir. Bunun nedeni, liderliğin tesir etmeyen, noksan veya zehirli olduğu anlarda bireylerin, işletmelerin ve genel bir ifadeyle tüm toplumların bazı zamanlarda en yıkıcı şekillerde nüfuz etmesidir (Gandolfi ve Stone 2016, 262). Liderlik stilleri, liderin işletmelerin hedeflerine ulaşmak için izleyicilerin gönüllü katılımını aradığı bir sosyal etki sürecini kapsar (Wamy ve Swamy 2014, 57). Liderlik stillerinin zaman içinde nasıl geliştiğine dair çeşitli anlayışlar ortaya çıkarken, liderlik stili, bir liderin,

bir kuruluştaki bir grup insanı, şimdiki durumdan farklı, geniş çapta anlaşılmış bir gelecek durumuna etkilemek için kullandığı kasıtlı bir araç olarak tanımlanmıştır (Gandolfi ve Stone 2016, 264).

- **Transformasyonel Liderlik – Dönüşümcü Liderlik**

Karizmatik liderlik olarak da adlandırılan dönüşümcü liderlik, en çok çalışılan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik tarzını araştıran (Bass 1985, 1990; Bass ve Avolio 1993; Gastil 1994; Yukl 1994; Lowe 1997; Shamir 1998) birçok bilim insanı bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, karizmayı çevreleyen benzersiz niteliklerle, bir takipçiyi cezbetme ve harekete geçirme gücü ile vurgulanırken (Aldoory ve Toth 2004, 159), bir liderin, yetkilendirme stratejileri yoluyla izleyicilerinin tutum ve değerlerinde değişimi sağlayarak öz-yeterlik inançlarını artırmaya ve liderin vizyonunun içselleştirilmesini teşvik etmeye çalıştığı dönüşümsel etki süreci olarak tanımlanır (Aranson 2009, 246). Dönüşümcü liderlerin, bireysel ve ekip performansı gibi çok çeşitli olumlu organizasyonel sonuçları etkilediği sonuçlarına yapılan çalışmalar ile ulaşmak mümkündür (Arnold vd. 2015, 482). Bu olumlu sonuçlara ulaşırken kendilerini diğer liderlerden ayıran özelliklerin ise risk alma, amaç ifade etme, yüksek beklentiler, kolektif kimliğe vurgu yapma, kendini ifade etme ve vizyon olduğu ileri sürülmektedir (Aldoory ve Toth 2004, 159).

Dönüşümcü liderlik sergileyen yöneticiler, çalışanları kendi ihtiyaçlarının ötesine bakmaya ve bunun yerine grubun genel çıkarına odaklanmaya teşvik eder. Avolio ve Bass (1985), dönüşümcü liderlerin bu sonuca aşağıdaki yollardan biri veya birkaçı ile ulaştığı konusunda mutabık kalmışlardır. İleri sürülen yollar (Burke ve Collins 2001, 245);

- Atfedilen Karizma: Takipçilerine karşı karizmatik olabilirler ve rol modelleri olarak hizmet edebilirler.
- Entellektüel Teşvik: Çalışanları entelektüel olarak teşvik edebilirler.
- İlham Verici Motivasyon: Çalışanları misyona ve onun ulaşılabilirliğine inanmaya ikna edebilirler.
- Bireyselleştirilmiş Değerlendirme: Çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler şeklindedir.

Dönüşüm liderleri hürriyet, adalet, sulh ve eşitlik gibi daha erişilmesi güç ideallere ve değerlere başvurarak izleyicilerinin bilincini yükseltir ve yukarıda açıklanan dört dönüşümcü liderlik türü aracılığıyla izleyicilerine entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş düşünce ve ilham verici motivasyon empoze eder (Sarros vd. 2001, 385).

- **Transaksiyonel Liderlik**

Yetkili liderlik olarak da nitelendirilen ve ileri sürülen transaksiyonel liderlik, liderde var olan pozisyonları ifade etmeye ve oluşturmaya hizmet eder (Aldoory ve Toth 2004, 159). İzleyicilerin bir işi yapmaya razı olduklarında liderlerine itaat etmeye de razı olduklarını fikrini benimseyen bu liderlik türü aynı zamanda lidere gerektiğinde izleyicilerini cezalandırma hakkı tanır (Amanchukwu vd. 2015, 10). Lider, izleyicileriyle belirli sözleşme düzenlemelerine girer ve hedeflere ulaşma veya tanımlanan görevleri yerine getirme karşılığında, izleyicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan faydalar sağlar (Lussier ve Achua 2014, 330).

Burns'e göre (1978) transaksiyonel liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki değişimi içerir (Arnold vd. 2015, 246), diğer bir ifadeyle transaksiyonel liderlik, liderler ve izleyicileri arasında gerçekleşen değişimlere odaklanan liderlik modellerinin büyük bir bölümünü ifade eder (Northouse 2019, 264). Model özellikle, kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için çalışırken işletmenin verimliliği ve etkinliğindeki istikrara değer verir. Liderin vizyonunu ilerletmeye yardımcı olan günlük işlemleri içermesinden hareketle transaksiyonel liderliğin geçici eğilimde olduğundan bahsedilebilir. Bu geçici eğilimin temelini ise bir işlem tamamlandıktan sonra taraflar arasındaki ilişkinin sona erebilmesi veya yeniden tanımlanabilmesi oluşturur (Lussier ve Achua 2014, 330).

Conger ve Kanungo (1998) çalışmalarında ise, transaksiyonel liderliğin hiç de liderlik olmadığını, daha ziyade “yöneticilik” olduğunu iddia ederek, örgütün statükosunu korumaya, kontrol stratejileri yoluyla gerekli uygulamaların ve kaynakların istikrarlı bir şekilde yönetilmesini sağlamaya yönelik olduğunu iddia etmektedir (Aronson, 2001, 246). Etkileşimci liderliğin üç alt tarzı (Arnold vd. 2015, 483); İstisnalarla yönetim (Takipçilerin hatalarını izleme), Laissez-faire (Serbest

bırakıcı) ve Koşullu ödül takipçilerin ödüllendirilmesi ve başarılar şeklinde açıklanmaktadır.

- **Otoriter/Otokratik Liderlik**

Otokratik liderler üzerine yapılan çalışmalar, sosyal bilimlerde en çok araştırılan ve zıt görüşlerin de hakim olduğu konulardan biri olmuştur (Meloan 1993, 1). Temeli otoriterizm olarak adlandırılan ve büyük ölçüde geleneksel değerlere bağlılık ile ilgili olduğu öne sürülen otokratik liderlik (Adorno vd. 1950, 12), House (1996) tarafından genellikle güç ve otoritenin yoğun olduğu belirli bir liderlik tarzını yansıttığı ve genellikle olumsuz etkileri olan bir liderlik tarzı olduğu şeklinde belirtilmiştir (Harms vd. 2018, 1). Ayrıca bu genel kabulde, ampirik çalışmaların otoriter liderliğin bireysel düzeyde tutumsal ve davranışsal sonuçlarla olumsuz ilişkili olduğunu göstermesi etkili olmuştur (Huang vd. 2015, 184). Her ne kadar otokratik liderlik, olumsuz veya zararlı liderlik tarzlarına dahil edilmese de başarısızlığa meyilli bir liderlik tarzını temsil ettiği konusunda genel kabul görmeye devam etmektedir (Harms vd. 2018, 10).

Otoriter liderlik, liderin güçlü otorite ve kontrol iddiasında bulunma davranışını ifade eder (Wang ve Guan 2018, 1). Genel ifadeyle otoriter bir liderin, izleyicileri üzerinde mutlak otorite ve kontrol uygulamasından ve sorgulanmamış itaat istemesinden söz etmek mümkündür (Huang vd. 2015, 184). Mevcut literatürün çoğu otoriterliği karanlık bir özellik olarak görse de, liderlik literatürü otokratik liderliğe çok daha dengeli bir yaklaşım benimseme eğilimindedir. Bu durum, yönlendirici liderlik tarzlarının bazen garantili ve çoğu zaman etkili olduğunun uzun süredir kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır (Harms vd. 2018, 10). Otokratik liderliğe dair Rubin (2013), izleyiciler her ne kadar işletmelerde bireysel alanlarında kendilerine izin veren liderlik tarzlarını tercih etseler de insan doğasında yer alan çalışmaktan kaçınma güdüsü sebebiyle otokratik liderliğin en etkili ve gerekli liderlik biçimi olduğunu ileri sürmektedir (Rubin 2013, 57). Otokratik liderliğin temel özelliklerinden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Gupta 2015, 822-823):

- **Merkezi Otorite:** Otokratik bir lider, nitelik ve yükümlülüğünü diğerleriyle pay etmek istemez ve merkezde sadece kendisinin olduğu bir iş sürecini benimser.

- Tek Kişilik Kararlar: Otokratik liderlikte, tüm kararları liderin kendisi alır bunun temelinde ise başka bir bireye ihtiyacı olmadığı düşüncesi yer alır.
- Çalışanlarla İlgili Yanlış İnanç: Otokratik lider, izleyicilerin çalışmadığı düşünür ve sürekli sıkı kontrole başvurur.
- Yalnızca Aşağıya Doğru İletişim: Bu tarz sistemlerde çalışanların düşünce ve önerileri anlam ifade etmez. Bu sebeple, iletişimin yönü yukarıdan aşağıyadır. Bu durum yöneticiler onlara sadece fikirlerini söyler ama çalışanların fikirlerini dinlemedikleri anlamını taşır.

Bu özelliklerden hareketle, otoriter liderler, izleyicilerinden hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder. Sıkı kontrol uygulayarak, net kurallar koyarak en iyi performansı, iş sorumluluklarını belirleyerek, ceza ve ödül sisteminden yararlanır (Wang ve Guan 2018, 2).

• Hizmetkar Liderlik

Greenleaf'in (1977) hizmetkar liderlik üzerine çıkıtır açan çalışmasıyla hizmetkar liderlik kavramını ilk olarak kamu söylemi olarak kullanılırken, 1990'ların başından itibaren geliştirilerek günümüze kadar ulaşmıştır (Matteson vd. 2006, 37). Hizmetkar liderlik modeli oluşturan üç bileşen öncül koşullar, hizmetkar lider davranışları ve sonuçlar şeklinde tasarlanmış ve yine modelin merkezini oluşturan ve teşvik eden liderlerin yedi davranışı belirtilmiştir. Bu davranışlar sırasıyla; kavramsallaştırma, duygusal iyileşme, izleyicileri ilk sıraya koyma, takipçilerin büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olma, etik davranma, toplumu güçlendirme ve değer yaratmadır. Mevcut davranışların, kültürden, liderin özelliklerinden ve izleyicilerin bu tür liderliğe karşı duyarlılığından etkilendiği vurgulanmıştır (Northouse 2019, 366). Spears (1998) ise, 10 pratik hizmetkar liderliğin yapısını tanımlayarak hizmetkar liderliği kavramını daha da geliştirmiştir (Bhugra vd. 2013, 56).

- Dinleme - önce dinleyerek iletişim disiplinini geliştirmek.
- Empati - liderler, o kişiyi en iyi şekilde anlamak için kendilerini başka birinin durumuna sokarlar.
- Şifa – başkalarını önemsemek ve onlara kişisel ve mesleki problemlerde yardımcı olmak.

- Farkındalık - kendi durumunu ve başkaları üzerindeki etkisini anlamak.
- İkna - başkalarını belli bir görüşü benimsemeye zorlamadan ikna etmek.
- Kavramsallaştırma - hedefleri tanımlayan ve yön veren bir vizyon oluşturmak.
- Öngörü – geleceği bilmek ve uygun davranmak için etik sorumluluk.
- Yönetim - işletmeleri toplumun iyiliği için etkin bir şekilde yönetim.
- İnsanların büyümesine bağlılık - başkalarının kendilerini ilerletmelerine yardımcı olmak.
- Topluluk oluşturma - başkalarıyla bağlantı kurmak için güvenli ve konforlu bir topluluk oluşturma.

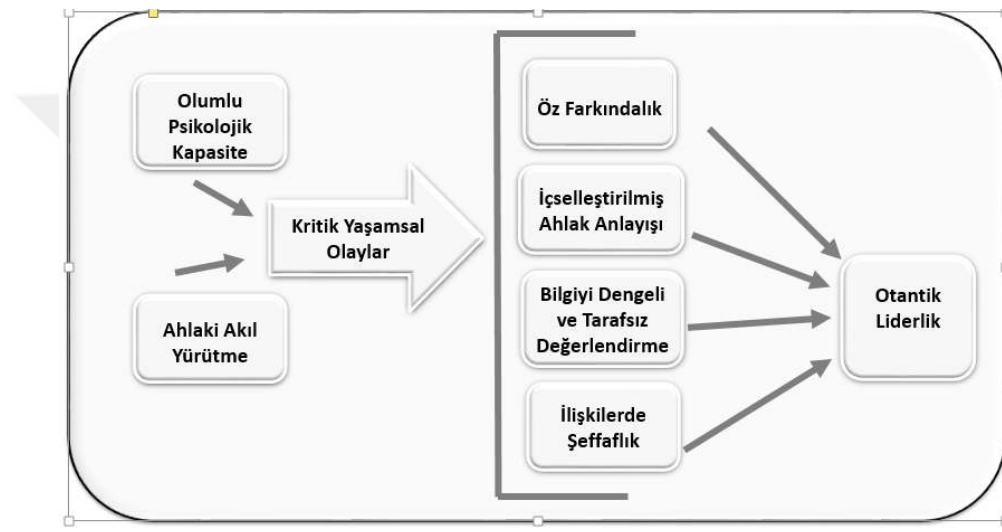
Hizmetkar liderliğin bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde sonuçları iyileştirme olasılığı yüksektir (Northouse 2019, 366). Bunun temelinde ise liderde izleyicilerine etme niyetini otantik bir şekilde iletme yeteneği, güvenilir bir ortam oluşturma çabası ve özgecil katılımcı bir yönetim anlayışı yatar (Bhugra vd. 2013, 57). Her ne kadar hizmetkar liderlikte, liderin takipçisi için benliği feda ettiğini teması ön plana çıksa da tanımın bu kısmı aslında liderin etkileşimden de faydalanması gerektiğini ve fedakarlık gerçekleşirse kazanılanlarda bir denge olabileceği düşüncesini ima etmektedir (Winston vd. 2006, 21).

• Otantik Liderlik

Liderliğin ahlaki bileşenini vurgulayan otantik liderlik, yirmi birinci yüzyılın başlarında ortaya çıkan liderlik araştırmaları için nispeten yeni bir konudur (Bhugra vd. 2013, 57). Otantik liderlik, kendini bilmenin, tutarlı olmanın, olumlu bir yönetime sahip olmanın ve kendisinin ve diğerlerinin gelişimine dayalı bir yönü takip etme gücüne sahip olmanın bir biçimidir (Bento ve Ribeiro 2013, 121). Luthans ve Arkadaşları (2009), otantik liderlik stilini müspet psikolojik yetilerden ve gelişmiş örgütsel kaynaklardan yararlanan, liderler ve paydaşlar tarafından kişisel farkındalık ve kendisini olumlu düzenleyen müspet davranışlarla sonuçlanan, kişisel gelişimi teşvik eden bir süreç olarak tanımlarken (Avolio vd. 2009, 423), Otantik lider ise, nasıl düşündüğünün ve davrandıklarının bilincinde olan, izleyicileri rafından kendi ve başkalarının değerlerinin / ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü yönlerinin

farkında olarak algılanan, kendine güvenen, ümitli, optimist, dayanaklı ve ahlaka uygun davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlanır (Avolio ve Gardner 2005, 321).

Walumbwa vd. (2008), otantik liderliği hangi bileşenlerin oluşturduğunu belirlemek ve mevcut bileşenlerden oluşan yapının geçerli bir ölçüsünü yapılandırmak adına kapsamlı bir literatür taraması yapmış, araştırma ve ölçülerinin temelini öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık şeklinde dört bileşen üzerine kurmuştur (Northouse 2019, 315). Otantik Liderlik boyutları Şekil 3’de gösterilmektedir:



Şekil 3 : Otantik Liderlik Boyutları

Kaynak: Northouse, Peter. G., 2019. Leadership Theory and Practice. Eighth Edition. Western Michigan University. USA: Sage Publications.

Öz farkındalık, Liderin bir yandan güçlü noktalarının ve sınırlarının bilincinde olmasına, diğer liderler tarafından nasıl görüldüğünü bilmesine olanak tanır. Rahman vd. (2010), eylemleri hakkında kendi bilgisine sahip olmanın başkaları tarafından anlaşıldığını, eylemin ve liderin iletişim biçiminin iyileştirilmesine yardımcı olduğunu ve bir ekibin inşasında daha verimli olmasına izin verdiğini ileri sürmüştür (Rahman, 2010, 5). İçselleştirilmiş ahlak anlayışında, ahlaki ve etik otantik liderlerin ortak çıkarları vurgulayan standartları ve ahlaki değerleri vardır. Eylemleri ve kararları ise bu değerlere ve inançlara dayanmaktadır (Yukl 2010, 4).

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme liderin, bir karar vermeden önce bütün bilgileri büyük bir tarafsızlıkla analiz etmesi anlamını taşır. Bir lider bir karar aldığı anda, farklı bakış açılarına erişebilir ancak eldeki bilgilerin analizinde objektif olmaya çalışır (Bento ve Ribeiro 2013, 122-123). Son olarak ilişkilerde şeffaflık ise, Gardner vd. (2005), şeffaflığı bir liderin konuşması ile eylemleri arasındaki tutarlılığı göre değerlendirir. Şeffaflık, açık ve etik kurallara uygun olarak katılımlı kararlar almakla ifade edilmektedir (Gardner vd. 2005, 347).

- **Demokratik/Katılımcı Liderlik**

White ve Lippitt (1960) aracılığıyla kavramsallaştırılan demokratik liderlik tanımı, liderin teşvik ettiği ekip katılımını, tartışmayı ve grup kararlarını vurgulamaktadır (Choi 2007, 245). Teorik olarak en iyi lider türü olduğu iddia edilen demokratik liderlik modelinde, öneri yerine izleyicilerin görüşleri ön plandadır. İzleyicilerin kendi kararlarını demokratik bir biçimde vermesine izin verilirken nihai karar lider tarafından onaylanır (Iqbal vd. 2015, 3). Diğer bir deyişle nihai kararı her ne kadar lider verse de mevcut karar verme sürecinde izleyicilerini katkıda bulunmaya teşvik eder ve bu durum hem izleyicilerini işe dahil ederek iş memnuniyetini artırır, hem de izleyicilerin becerilerini geliştirmeye yardımcı olur. (Bhatti vd. 2012, 193) Bütün bunları yaparken izleyicilerini yakından denetlemez, baskıcı bir tutum sergilemez (Lussier ve Achua 2014, 70).

Buna ilave olarak, izleyicilerin kendilerini daha büyük ve anlamlı bir bütünün parçası olarak hissetmelerinin sonucunda demokratik liderliğin finansal bir ödülünden daha fazla motive etme etkisine sahip olduğu bulgusuna ulaşmak mümkündür (Amachukwu vd. 2015, 10).

- **Paternalistik (Babacan) Liderlik**

Paternalist liderlik, Geleneksel Çin Konfüçyüsçülük Felsefesi'ne dayanan eski bir kavramdır. Konfüçyüsçülük, kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yaygın bir felsefe olup, ahlak, nezaket ve otoriteye saygıya dayalı yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir sistemin önemini vurgumaktadır diğer bir deyişle, Konfüçyüs Felsefesi takipçilerinin iyiliğini gerçekten önemseyen bir baba ya da yakın bir arkadaş olarak liderin rolünü şekillendirir. Bu felsefeye göre izleyicinin rolü, liderin ilgi ve desteğine takdir ve itaat yoluyla karşılık vermektir (Bedi 2019, 2).

Paternalistik Liderlik üzerine yapılan çalışmalar ilk olarak Silin'in (1976) denizaşırı Çinli sahiplerin/yöneticilerin paternalist yönetim tarzını ilk fark etmesiyle başlarken, yine başta Silin (1976) olmak üzere, Redding (1990), Westwood (1997), 'ün Çinli aile şirketleri için bir "paternalist yöneticilik" modeli önermesiyle ivme kazanmıştır (Farh vd. 2018, 172).

Paternalist liderliğin birçok farklı kavramsallaştırması olmasına rağmen, araştırmacılar paternalist liderliğin üç önemli liderlik stilini içerdiği konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu önemli liderlik stili sırasıyla; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlaki liderlik şeklindedir (Niu vd. 2009, 32; Pellegrini vd. 2010, 394; Chou vd. 2015, 1; Dedahanov vd. 2019, 3). Özellikle araştırmacılar, paternalist liderliğin üç boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi takipçi sonuçları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir (Cheng vd. 2004, 111; Pellegrini vd. 2010, 404; Huang ve Bond 2012, 504). Çin dışı paternalizmin en ayrıntılı modeli ise Aycan (2006) tarafından sunulmuştur. Paternalizmin beş bileşenini; işletmede bir aile ortamı, yöneticisi ve her ekip üyesi arasında kişiselleştirilmiş ilişkiler, çalışanların iş dışı yaşamlarına gösterdikleri katılım, izleyicilerine karşı bağlılık beklentisi ve durum hiyerarşisi ve yetki şeklinde açıklanmıştır (Huang ve Bond 2012, 504). Tüm bu çalışmaların dışında Pellegrini ve Scandura (2008), paternalist liderlerin aynı zamanda ahlaki liderlikle de uğraştıklarını, öz disiplin uyguladıklarını ve üstün kişisel erdemler ve bencil olmayan davranışlar sergilediklerini, izleyicilerin ise liderlerini ilgili ve özverili olarak algıladıkları zaman onlara karşılık verdiklerini öne sürmüşlerdir (Bedi 2019, 7).

1.2. Toksik Liderlik

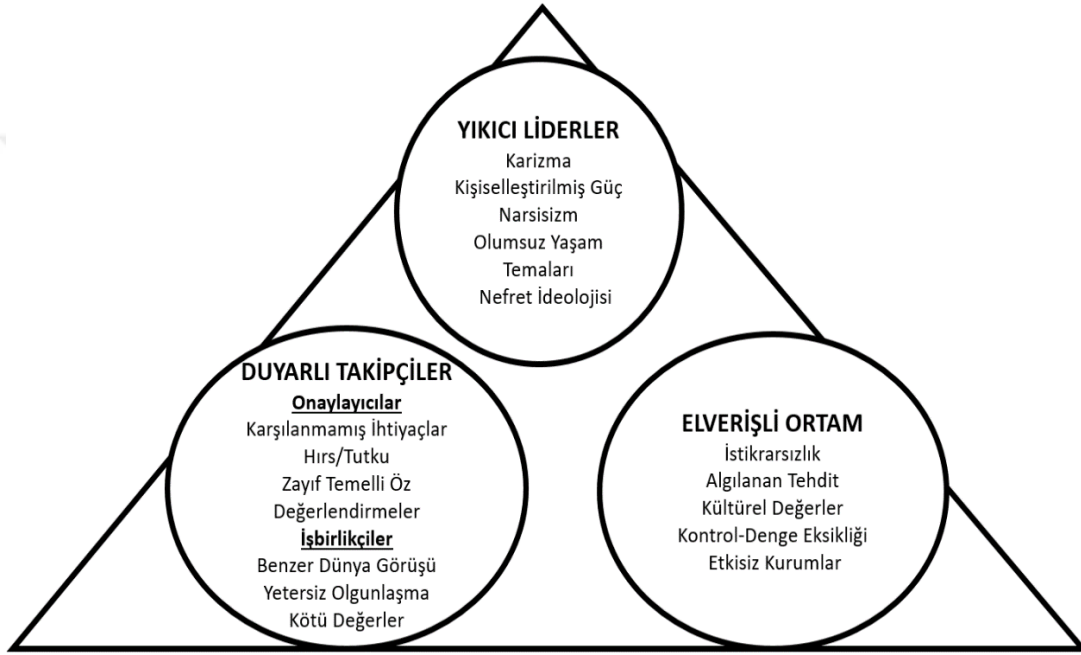
Bu bölümde toksik ve toksik liderlik kavramının tanımlanması, bir toksik liderin davranışları, toksik liderlik boyutları üzerinde durularak, literatür anlamında önemli kavramsal detaylar sunulmuştur.

1.2.1. Toksik ve Toksik Liderlik Kavramının Tanımlanması

Yunanca’da, toksikon, Latince’de ise toksikus olarak yer alan toksik sözcüğünün anlamı zehir, zehirli olma durumudur. Dilimize, İngilizce’den kazandırılırken, özgün yazılışı “toxic” şeklindedir. Türk Dil Kurumu’na (2021) göre toksik kelimesi, zehirli ve sağlığa zararlı madde anlamına gelmektedir. Toksik liderlik kavramı ilk olarak Whicker (1996) tarafından kullanılmış, olumsuz liderlik biçimlerini sınıflandırılarak, toksik liderler, uyumsuz, kindar, art niyetli huzursuz ve şikayetçi olarak tanımlanmıştır (Reed 2004, 67).

Toksik liderliğin örgütsel başarısızlıktaki etkin rolünün anlaşılmasıyla birlikte bu kavrama ilgi artmıştır (Shek vd. 2018, 131). Artan bu ilgi, alanyazında toksik liderliğe dair birçok tanımla da beraberinde getirmiştir. Schmidt (2008) toksik liderliği, bir liderin tüm olumsuz özellikleri üzerine inşaa edilmiş, izleyiciler ve işletmeler açısından menfi çıktılar ile sonuçlanan bir liderlik türü olarak tanımlarken (Schmidt 2008, 3-4). Ashforth (1994), Toksik liderliğin keyfi davranışlar içeren, kendini ön planda tutarken, izleyicilerini küçümseyen tutumlar sergileyen, düşünce eksikliği ve cesaret kırıcı inisiyatif barındıran bir liderlik modeli olduğunu ileri sürmüştür (Ashforth 1994, 755). Toksik liderlik, bir liderin, işletmenin hedeflerini, sorumluluklarını, sahip olduğu kaynaklarını ve etkililiğini, yönetimini sekteye uğratarak ve/veya sabote ederek işletmenin yasal çıkarlarını ihlal eden davranışlar bütünü olup (Fors Brandebo ve Alvinus 2019, 3), bir süreç içindeki liderin davranış ve kötü niyetlerindeki yıkıcılığın temel bir bileşenidir. İyi olarak tanımlanan liderler bile kötü sonuçlar üretebilir dolayısıyla toksisite bir sonuç değil sınırlayıcılıktır (Rybacki ve Cook 2016, 34).

Padilla vd., (2007), toksik üçgen kavramını üç tema ile ele almıştır. Bunlar sırasıyla; yıkıcı liderler, duyarlı takipçiler ve elverişli ortamlardır. Yıkıcı liderliğe dair tanımını, yıkıcı liderler ile ilişki içerisinde bulunan ve onların tesiri altında kalan işletmeler ve bireyler için olumsuz netice olarak vurgulamıştır (Padilla vd. 2007, 176). Toksik liderlik tanımları bir araya getirildiğinde, bu liderlik stilini tanımlayan iki unsur bulunmaktadır. Birincisi, liderlerin davranışlarının işletme içersinde yer alan bireylere (doğrudan veya dolaylı olarak) zarar vermesi olurken, ikincisi yine bu davranışların organizasyonun etkinliğine sistemik zarar vermesidir (Green 2014, 19).



Şekil 4 : Toksik Üçgeni: Yıkıcı Liderlikle İlgili Üç Aandaki Unsurları

Kaynak: Lunsford, L. G. ve Padilla, A. (2015). Destructive and toxic leadership, 1-30.

Her türden liderlik, bireyin motivasyonu ve liderlik etme yeteneğinin, izleyicilerin yön ve otorite arzusunun ve liderliği gerektiren olayların etkileşiminden kaynaklanır. Bu görüş, sadece bireysel liderlerin özelliklerinden ziyade liderlerin, takipçilerin ve koşulların birleşimine odaklanan bir sistem perspektifiyle tutarlıdır. Toksik liderlik üçgenini oluşturan temalar ise yıkıcı liderler, duyarlı takipçiler ve elverişli ortamdan oluşmaktadır (Padilla vd. 2007, 180).

Tablo 2: Toksik Liderlik Literatür Tanımları

Yazarlar	Tanım
Conger, Jay A. (1990)	Hem kendisini hem de yer aldığı işletmeyi yıkıma sürükleyen, kıt yönetim yetisi ve yetenek mahrumiyeti ile harmanlanmış davranışlardır.
Ury, William (1991)	Genel olarak zehirli dinamikleri yansıtan bir bakış açısına sahip metanetsiz etkilerdir.
Robinson, Sandra L. ve Bennett, Rebecca J. (1995)	Yerleşik normları ihlal eden, bir kuruluş ve üyeleri üzerinde olumsuz etkisi olan gönüllü eylemlere dayanan sapkın işyeri davranışlar bütünüdür.
Analyst Flynn (1999)	Herhangi bir iş gününde zorbalık yapan, tehdit eden, bağırarak, ruh hali değişen yönetici barındıran örgüt iklimi..
Lubit, Roy H. (2004)	Narsist, acımasız zorbalık gibi olumsuz özelliklerine sahip liderlerin paydaşlarının çıkarlarını ve refahını bozan ve zedeleyen davranışlar bütünüdür.
Wilson-Starks, Karen Y. (2003)	Aşırı kontrol yoluyla bireylerin ve örgütlerin zehirlenmesine neden olan yaklaşımdır.
Reed, Colonel George E. (2004)	Kişi veya kişilerarası organizasyonu olumsuz etkileyen örgütsel iklimdir.
Kellerman, Barbara (2004)	Kötü bir liderlik türüdür.
Williams, Colonel Denise F. (2005)	Doğrudan veya dolaylı olarak üzerinde sorumluluğu olan organizasyonun (veya birimin) etkinliğini bir yönetici, amir veya yönetici olarak bozan liderlik türüdür.
Walton, Michael (2007)	Sömürücü, taciz edici, yıkıcı, psikolojik vebelki yasal olarak yozlaşmış ve zehirli davranışlardır.
Padilla, A., Hogan R. Kaiser B. Robert (2007)	İyi bir düzen ve disipline aykırı özelliklere sahip yöneticilerin çalışanlarını ciddi anlamda olumsuz etkilemesidir.
Langton Nancy ve Robbins Stephen P. (2007)	Örgüt yapısının sürekli bozulmasına neden olan zehirli bir liderlik türüdür.
Steven Appelbaum H. And David Girard Roy (2007)	Toksik liderler tarafından yaratılan olumsuz çalışma ortamı.
Lipman, Blumen (2009)	Liderlerin toksik davranışları veya işlevsel olmayan bireysel özellikleri sebebiyle ciddi bir liderlik yarattığı bir süreçtir.
Pelletier, Kathie (2010)	Küçük düşürme veya aşağılama gibi eylemleri içererek, liderin hatalarından dolayı başkalarını suçlamak, onlara karşı zorbalık ve/veya saldırgan davranışlar sergilemek ve olumsuz grup dinamiklerini başlatmasıdır.
Webster M. Mike ve Ward, Ashley J. W. (2011)	Örgüte olumsuz etkileyen sonuçlara neden olan kavramlardan birisidir.
Ulmer, J. Walter (2012)	Yıkıcı ve zararlı zehirdir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

1.2.2. Toksik Liderlik Davranış Özellikleri

Toksik liderlerin hepsi aynı değildir. Kusy ve Holloway (2009) toksik liderlik davranışını (a) Utandırma; (b) Pasif düşmanlık; ve (c) Takım sabotajı olarak üç türe ayırmıştır (Green 2014, 21). Schilling (2009), Toksik liderlerin davranışlarını samimi yetersizlik üzerine kurularak; izleyicilerine adaletsiz davranma, izleyicileri desteklememe, bilgileri çarpıtma/gizleme, yüz kurtarma uygulaması, sadakatsiz davranma, otoriter davranış, takipçilere kişisel olarak saldırma, anlaşılabilir olma, düşüncesiz/acımasızca hareket eden, sömürücü yaklaşım, izleyiciler üzerinde baskı uygulama, izleyicileri tehdit etme/korkutma, hedefleri ve düzenlemeleri zorlama, süreçlere izleyicileri dahil etmeme, kendini günlük işlere çok fazla dahil etme, tutarsız/güvenilmez olma, sorumluluk almama, tutarsız olma, özgün olmayan/inandırıcı olmayan yetersiz iletişim ve motivasyon düşürücü davranışlar bütünü şeklinde açıklamıştır (Olalekan ve Babatunde 2020, 6). Mehta ve Maheshwari (2014), toksik liderlik davranışlarını saldırganlık, taciz edici davranışlar, bencillik, açgözlülük, bencillik ve dürüstlük eksikliği olarak tasvir etmiştir. Bu davranışlar; önemsiz jestlerden fiziksel tacize, küçük hırsızlıktan dolandırıcılığa ve gerçeklerin kurum aleyhine haksız ve yanlış beyanına kadar değişen bir süreklilik içermektedir (Indradevi 2016, 107). Toksik liderlerin davranışları başlangıçta büyüyen, ancak nihayetinde manipüle eden, kötü davranan, takipçilerini baltalayan, çeşitli yıkıcı davranışlardan bir veya daha fazlasına katılan liderlerin uyguladığı davranışlar olarak kabul edildiğini ileri süren Lipman–Blumen (2005) toksik lider davranış formunu şu şekilde ifade etmiştir (Lipman–Blumen 2005, 2-3):

- İzleyicilerini (ve bazen izleyicisi olmayanları) kasten baltalayarak, küçük düşürerek, baştan çıkararak, ötekileştirerek, bulduklarından daha kötü durumda bırakarak, korkutucu, moral bozucu davranışlarda bulunarak, haklarından mahrum etmek, etkisiz hale getirmek, hapsetmek, işkence etmek, terörize etmek, ya da onları öldürmek.
- İzleyicilerinin ve çevresindeki yer alan diğer bireylerin temel haklarını ihlal etmek.
- Usulsüz, kusurlu ve/veya diğer ahlaki olmayan faaliyetlerde bulunabilirlik.
- İzleyicilerinin en temel korkularına ve ihtiyaçlarına göre hareket etmek.

- İzleyiciler üzerindeki gücü ve etkisinin artmasını sağlayacak eylemlerde bulunarak, izleyicilerinin kapasitelerini kısıtlayarak kendisine bağımlı hale getirmek.
- Kendilerini izleyicilerinin gözünde onları savunup koruyabilecek tek kişi olarak göstermek.
- Soru ve sorunlarda kasıtlı gerçek dışı ve yanlış teşhisler yoluyla takipçileri yanıltmak.
- Gerçeği, adaleti ve mükemmelliği ileri sürerek örgütsel amaçlanan sistemin yapı ve süreçlerini altüst etmek, suç teşkil edebilecek eylemlerde bulunmak.
- Yeni seçme ve desteklemeye yönelik yasal süreçleri baltalayarak, otaliter veya dar hanedan rejimleri inşa etmek.
- Günah keçilerini belirleyerek ve kendisinin aşağılaması dışında başkalarını da onları aşağılamaya teşvik etmek.
- Çalışanlar üzerinde korku imparatorluğu inşaa ederek, itaat etmelerini sağlamak olarak ileri sürmüştür.

Seeger vd. (2005), toksik liderlik davranışlarında izleyicilerinin motivasyonunu yükseltmek yerine baskı kurarak onları kontrol etme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Kısa vadeli başarılarla odaklanan bu yıkıcı liderler izleyicilerini aşağı çekerek hedeflerine ulaşmaktadırlar (Indradevi 2016, 107).

1.2.3. Toksik Liderlik Boyutları

Kendini Ön Plana Çıkarma boyutunda toksik liderler izleyicilerinin başarısını ve olumlu çıktılarını kendisi alır (Olalekan ve Babatunde 2020, 6). Özellikle üst yönetime ve çevresine elde edilen iyi sonuçlardan tamamen kendisinin sorumlu olduğunu empoze etmeye çalışır. İstismarcı Yönetim boyutunda, izleyicilerin liderleri tarafından sürekli olarak ve belirli ölçülerde düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışlara maruz kalmasıdır (Tepper vd. 2004, 455). Toksik liderler izleyicilerine kötü davranarak, alenen küçük düşürür ve duygusal olarak hırpalarlar. Genellikle izleyicilerin geçmişteki yanlışlarını unutmazlar ve onlara başarıdan aciz geçmişlerini hatırlatır (Olalekan ve Babatunde 2020, 6). Saldırganlıkla pozitif ilişkisi bulunan bu

davranışlar (Aryee vd. 2007, 193), izleyicilerin motivasyonunu düşürür ve kendisini gerçekleştirmesini engeller.

Narsist Davranış Biçimi boyutuna dair narsisizm, kişinin kendi yetenek ve başarılarına ilişkin abartılı bir duyguyu, sürekli bir dikkat, onaylama ve övgü ihtiyacı ile birleştirir. Narsist lider, öz farkındalık ve empatiden yoksundur ve genellikle eleştiriye veya algılanan hakaretlere karşı aşırı duyarlıdır. Sıklıkla katkılarını abartır ve birçok farklı konuda uzman olduğunu iddia eder. Toksik liderler, kendileri ve fikirleri hakkında gerçekçi olmayan olumlu bir görüşe sahiptir. Fikir kendilerine ait değilse, bunun iyi olmadığını varsayarak, çalışanlarının önerilerini genellikle görmezden gelir ve en aza indirirler. İzleyicilerine karşı çok az empati kurar veya hiç empati kurmaz (Olalekan ve Babatunde 2020, 6). Öngörülemez Davranışlar Boyutu'nda ise toksik liderler her zaman zehirlidir fakat davranışlarını tahmin etmek pek mümkün değildir (Schmidt 2008, 28). Toksik liderliğin son boyutu olan otoriterlik boyutunda, toksik liderler izleyicilerini mikro yönetir. Bu nedenle, işletmelerdeki toksik liderlerin her fırsatta izleyicilerinin öğrenmesi veya ekip oluşturma ile ilgilenmediğini ifade etmek mümkündür. Onları değersiz kişiler olarak görürler ve izleyicileri, onların kullanabilecekleri araçlardan başka bir şey değilmiş gibi davranırlar (Olalekan ve Babatunde 2020, 6).

1.3. Olumsuz Liderlik Stilleri

Bu bölümde Devamsız Liderlik Stili, Yetersiz Liderlik Stili, Bağımlı Liderlik Stili,, Zorlayıcı Liderlik Stili, Paranoyak Liderlik Stili, Narsist Liderlik Stili, Pasif Agresif Liderlik Stili, Küçük Tiranlık, Yıkıcı Liderlik, İşyeri Zorbalığı gibi liderlik stilleri ele alınmıştır.

1.3.1. Devamsız Liderlik Stili

Devamsız lider, örgütten ve sorumlu olduğu bireylerden kopuk, sadece karar verme, gelecek planlaması ve program yürütme ile ilgilenen bir toksik liderlik türüdür. Odak noktası ve önceliği kendi üzerine olduğu için sürekli kendisi adına başkalarının onayına ihtiyaç duyar. İlgisiz ve varlığını göstermeyen bir lider karşısında izleyiciler kendilerini düzensiz ve karışık bir örgüt iklimi içerisinde bulurlar Bu durum izleyicileri yeni bir düzen arayışına sevk eder (Williams 2005, 6). Özellikle bu olumsuz süreçte kötü niyetli ve liderlik boşluğunu sezen izleyiciler, kargaşa ve iç

çatışmaya neden olduğu için örgütte kaos ve rahatsızlık hakim olabilmektedir (Rouse 2009, 465).

1.3.2. Yetersiz Liderlik Stili

Örgüt içerisinde yeterli beceriye sahip olmayan ve eylemlerini etkili bir şekilde sürdürme iradesinden yoksun olduğu ileri sürülen toksik liderlik türüdür (Kellerman 2004, 1). Yetersiz liderlik, düşük düzeyde izleyici bağlılığının ve yaygın olarak yüksek düzeyde pasif iş arama ve serbest çalışmanın ana nedenidir (Premuzic 2020, 2). Bir diğer ifadeyle, etkisiz liderlik, değişim üretemeyen liderlik olarak tanımlanmaktadır (Kellerman 2004, 8). Bazı örgütlerin zehirli bir kültüre sahip olmasının, potansiyellerine göre daha düşük performans göstermesinin ve sonunda örgüt çöküşünün başlıca nedenlerinden birisi ekip liderlerinin kalitesidir. Yetkin liderler yüksek düzeyde güven, bağlılık ve üretkenliği sağlarken, yetersiz olanlar, üretken olmayan iş davranışları uygulayan ve örgüt genelinde toksisite yayan endişeli, yabancılaşmış izleyicilerle sonuçlanır (Premuzic 2020, 1).

1.3.3. Bağımlı Liderlik Stili

Bağımlılık, insanlara, davranışlara veya şeylere bağımlılık olarak tanımlanır ve kişilik bozuklukları alanına girmez. Bağımlı liderliğin temelinde ise, bulunduğu örgütü, izleyicileri ve olayları kontrol ederek içsel duygularını kontrol etmeye çalışmak yatmaktadır. Bu kontrol o kadar yoğundur ki izleyicinin kişisel kimliğinin kısıtlanmasına neden olur (Williams 2005, 6). Örgüt içerisinde yer alan her faktörü kontrol altında tutmak isterken, bilgi, düşünce ve süreçleri paylaşmak yerine kendine saklamaktadır (Larsen ve Goodsen 2003, 10). Çatışma ortamlarını kendisi için tehdit olarak gören bağımlı lider stilinde, müzakere etmek, idare etmek yerine yabancılaşmayı ya da gözardı etmeyi tercih etmektedir (Gillaspie 2009, 11).

1.3.4. Zorlayıcı Liderlik Stili

Zorlayıcı liderlik, obsesif kompulsif kişilik bozukluğu olarak da nitelendirilip, lider, izleyicilerine karşı düzenlilik, mükemmeliyetçilik ve kontrol ile meşgul olma örüntüsünü göstermektedir (Amerikan Psikiyatri Birliği 2000, 685). Statü bilinciyle hareket eden zorlayıcı liderin temelinde mutlak düzeni koruma ve yaşamın her alanını kontrol etme ihtiyacı yer alır. Bu liderlik stilini oluşturan etmen ise, liderin zorlayıcı kişiliğidir. Zorlayıcı lider kişisel ve örgütsel yaşamda mükemmelliğin peşinden

koşarken, titizlikle takip edilmesi gereken oldukça katı, sistematize edilmiş günlük rutinler geliştirir (McIntosh ve Rima 1997, 3-4).

Liderin izleyicileri, kendilerine uygulanan aşırı baskıya karşı zaman içerisinde isyan edebilirler. Obsesif kompulsif liderler genellikle işkolik olurlar ve işe ayırdıkları zaman çok fazla olduğundan arkadaş ilişkilerini ve sosyal aktivitelerini göz ardı ederler. Ahlaki sınırları esnek olmadığı için kendilerini ve çevresindeki diğer insanları aşırı yargılayabilirler. Genellikle işlerin yapılması konusunda izleyicilerine karşı sürekli baskıda bulunurlar (Amerikan Psikiyatri Birliği 2000, 685).

1.3.5. Paranoyak Liderlik Stili

Paranoid kişilik bozukluğu, diğer insanların güdülerinin güvensiz ve kötü niyetli olarak yorumlayan şüphe örüntüsüdür. Paranoyak kişiliğe sahip insanlar genellikle iltifatları dahi eleştiri olarak yanlış yorumlar ve bu yorumlama konusunda uzun süreli, ısrarcı bir tutum sergilerler. Kin besleme ve karşı saldırıya geçmek için her Lipman-Blumen (2006), Paranoyak liderlerin, kendisine düşman olan herkese düşmanca davrandığını gözlemlenmiştir. Bu düşmanca davranışın temelinde izleyicilerinin kendisini sürekli baltalamaya çalıştıklarını algısı yatar ve bu birçok insanı kapsayabilir. Kendisine yönelik her adımı bir tehdit olarak değerlendirdiği için hep bir kötü niyet arayışındadır (Weaver vd. 2010, 106). Paranoyak liderin bu tutum ve davranışları bir süre sonra izleyicilerinin, tüm fikirlerini kendilerine saklamayı öğrenmesine neden olur. Bu sebeple paranoyak liderin yaklaşımı sadece korku ve endişe yaratmaz, aynı zamanda izleyicilerin yenilikçi fikirlerini paylaşma olasılıklarını düşürür. İşgücünü zorlayarak aslında örgütü yapısını, iklimini zor durumda bırakır (Williams 2005, 8).

1.3.6. Narsist Liderlik Stili

Narsist Kişilik Bozukluğu, tanımlanması en zor kişilik bozukluklarından biri olarak kabul edilmektedir (Germain 2018, 12). Tanımlanması zor olan bu hastalıkta, bireyinin kendi seçimlerinin iç kontrolüne odaklanması ve kendi tercihlerine sahip diğer insanların haklarına değer vermesi hayati önem taşımaktadır bu durum onları kategorize etmeyi zorlaştırır (Gildersleeve 2012, 404).

İzleyicilerin zararına olacak şekilde narsist bir liderin belirtileri şunlardır (Doty 2013, 56):

- Kötü bir dinleyici olmak.
- Eleştiriye karşı aşırı duyarlı olmak.
- Kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarından yararlanmak kendi hedeflerinin her zaman öncelikli olması.
- Empati eksikliği veya duyguları göz ardı etme diğerleri.
- Aşırı derecede kendini beğenmişlik duygusuna sahip olmak (kibir).
- Başarıları veya yetenekleri abartmak.
- Sürekli ilgi ve hayranlık duyma ihtiyacı.
- Eleştiriye öfke, utanç veya aşağılama.
- Başarı veya güçle meşgul olmak.

Diğer bir deyişle, olumsuz lider çeşitlerinden birisi olan narsist liderin, kendini diğerlerinden üstün gören duygu davranışları yüksektir (McIntosh ve Rima 1997, 115). Bununla birlikte kendisinin bu olumsuz özellikleri kabul etmeyen herkese karşı küçümseyen, istilacı ve agresif ve endişe verici davranışlar sergileyebilir. Bu davranışlarının temel nedenlerinden birisi de empati yoksunu olmalarıdır (Brown ve Bosson 2001, 587). Benlik saygısına sahip olmamasına rağmen bencildir. Derin bir hırsla sahip olmamakla birlikte kendisini hep aşağıda hisseder ve bu eksiklikten istese de kurtulamaz (Gillaspie 2009, 10). Dünyanın ekseninde döndüğünü düşünen bu liderlik türünde lider, hayranlık ve beğeni ihtiyacıyla başarılı olur (McIntosh ve Rima 1997, 98).

Tablo 3: Narsist Liderlerin Davranışları

Davranışlar	Açıklamalar
Gücün kötüye kullanılması	Kişisel hedeflere hizmet etmek, benlik imajını güçlendirmek, yetersizlikleri gizlemek, performans algısını geliştirmektir.
Başkalarına zarar verme	Zorbalık, zorlama, başkalarının psikolojik iyilik hallerine zarar verme, izleyicilere tutarsız davranma.
Kişisel ihtiyaçları karşılamaya yönelik kontroller	Mükemmeliyetçilik, alt girişimleri sınırlama.
Kendine hizmet etmek için kuralları çiğneme	Yolsuz, etik olmayan ve bazen yasa dışı davranışlarda bulunma.
Kendini beğenmişlik	Kendini yüceltme ve başkalarını kendisinin bir uzantısı olarak görme.

Kaynak: (Germain 2018, 21) M.-L. Germain, Narcissism at Work.

Kişisel zafer arayışı bazen narsist bir lideri olumlu cesur ve dönüştürücü yenilik yönünde motive edebilse de en iyi durumda bile, narsist liderler arkalarında hasarlı sistemler ve ilişkiler bırakmaya mahkumdur çünkü narsistler kötü şöhretli, aşırı ilgili ve istismarcı yöneticilerdir (Rosenthal ve Pittinsky 2006, 619).

1.3.7. Pasif Agresif Liderlik Stili

Örgütler, küresel değişimlere uyum sağlamaya devam ederken, bu oluşan çeşitlilik genellikle belirsiz tanımlarla ve ölçülebilir bir başarı kanıtı olmadan popüler bir kelime haline gelmiştir. Kabalık birçok organizasyonda yaygın hale gelirken, genellikle liderlerin pasif agresif davranışlarıyla ifade edilmektedir dolayısıyla, Pasif-agresif stratejiler uygulayan liderler, açık bir şekilde agresif davranışlar göstermeseler de izleyicilerde öfkeli tepkiler uyandırabilir. Faydalı önerilere içerleme gibi davranışlar, pasif-agresif davranışları yüksek liderlerde gözlemlenen bir tutum türüdür (Brown, L. M. 2018, 8). Pasif agresif veya olumsuz kişilik bozukluğu olan bir kişi yetişkinlik döneminde aşağıda yer alan davranışlarla karakterize edilir (Amerikan Psikiyatri Birliği 1994, 734-735):

- Rutin toplumsal ve mesleki sorumluluklarını yerine getirmeye edilgen bir şekilde direnç gösterir;
- Diğerleri tarafından yanlış anlaşıldığından ve takdir edilmediğinden şikayet eder.
- Somurtkan ve tartışmacıdır.
- Otoriteyi eleştirir ve küçümser.
- Kişi görünüşte daha şanslı olanlara karşı kıskançlık ve kırgınlık yaklaşımlarında bulunabilir.
- Abartılı ve ısrarlı kişisel talihsizlik şikayetleri vardır.
- Meydan okuma ve pişmanlık arasında gidip gelir.

McIntosh ve Rima (1997), yoğun duyguları (üzüntü, öfke, hayal kırıklığı) ifade eden kısa patlamalara eğilimlidirler, genellikle yasal ve sosyal olarak kabul edilebilir sınırlar içindedirler, ancak yine de kışkırtıcıdır, genellikle kısa süreli üzüntü ve pişmanlık dönemlerini takip ederler. Bu, belirli bir dürtüsellik gösterir ve bu dürtüsellikleri, izleyicilerinin genellikle gergin hissetmelerine neden olur, rahatsız eder ve izleyicilerin kafalarını karıştırabilirler. Tüm olumsuz özelliklere rağmen çoğu

zaman işlerinden ve kurumlarından mutlu, uyumlu ve memnun göründükleri, bir süre boyunca, düzensiz bir duygusal davranış modeli sergileyebildikleri belirtilmektedir (McIntosh ve Rima 1997, 5).

1.3.8. Küçük Tiranlık

Ashforth (1992), küçük tiranı, gücünü başkaları üzerinde olumsuz olarak kullanan kişi olarak tanımlarken, bu olumsuz liderlik stilinin ise zalim davranışlardan keyif almayı, kendini abartırken, başkalarını küçümsemeyi, düşünce eksikliğini, zorlayıcı bir çözümleme tarzını, cesaret kırıcı inisiyatifi ve koşulsuz cezalandırmayı içerdiğini öne sürmüştür (Ashforth 1994, 755). Zorbalığın temelinde ise zalim liderlerin izleyicilerine bu şekilde davranarak onların iş çabalarının artacağı inancı yer alır (Einarsen vd., 2007, 6). Zorba liderlik davranışlarına ve bu tür davranışların organizasyon üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerine rağmen bu alandaki araştırma ve teori geliştirme çalışmaları oldukça yetersizdir (Tepper vd. 2000, 178).

Zorba liderliğe karşı paradoksal yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Örneğin; Brodsky (1976), izleyicilerini taciz eden liderlerin yine de işle ilgili diğer görevlerde iyi performans gösterebileceğini savunurken, buna ek olarak, Skogstad (1997), izleyicilerine kadar karşı zorbalık yapan liderlerin, müşterilerle, iş ortaklarıyla veya üst yönetimle olan ilişkilerinde zorba olacağına dair genel geçer bir bilginin olamayacağını hatta izleyicilerine zorba davranışlar sergilerken örgütsel yönelimli davranış açısından yapıcı davranabildikleri için üst yönetim tarafından en azından kısa vadede olumlu karşılanabileceğini ileri sürmektedir (Einarsen vd. 2007, 6). Buradan hareketle zorba lideri değerlendirirken izleyici ve üst yönetimin farklı değerlendirebileceğinden bahsetmek mümkündür.

1.3.9. Yıkıcı Liderlik

Bir liderin, amirin veya yöneticinin, işletmenin hedeflerini, sorumluluklarını, kaynaklarını ve etkinliğini ve/veya izleyicilerin güdülerini, refahını veya mesleki memnuniyetini sekteye uğratarak ve/veya sabote ederek işletmenin var olan çıkarlarını ihlal eden ve tekrarlanan davranışları içeren bir liderlik türüdür (Einarsen vd. 2007, 2). Bu tanım oldukça geniştir ve izleyicilere, bir bütün olarak kuruluşa ve aradaki her şeye yönelik her türlü zararlı eylemi içerir (Schmidt 2014, 5). Lunsford (2015), yıkıcı liderliğin beş unsurunu şu şekilde dile getirmiştir (Lunsford ve Padilla 2015, 6-7):

- Çoğu liderlik stilinin hem olumlu hem de kötü sonuçları varken Yıkıcı liderlik, içeriğinin anlamını tamamen taşır.
- Yıkıcı liderlik süreci, etkileme, ikna ve tabiiyetten ziyade tahakküm, zorlama ve manipölasyon içermektedir.
- Yıkıcı liderlik temelinde kendi menfaatlerini gözetme söz konusuyken; toplumun ya da ekibin gereksinimlerinden ziyade liderin gereksinimlerini ön planda tutar.
- Yıkıcı liderliğin etkileri, ekibin refahını ve yaşam koşullarını tehlikeye riske eden ve işletmenin hedeflerinden uzaklaşan çıktılarından oluşur.
- Yıkıcı işletme çıktılarında, sadece yıkıcı liderler değil aynı duyarlı ekip üyelerinin ve yıkıcılığa yatkın bir zeminin ürünleridir.

Diğer bir deyişle, Tepper (2000) yıkıcı liderliği, tüm fiziksel ve sözlü davranışları kapsadığını ifade eder (Tepper vd. 2000, 178) dolayısıyla yıkıcı liderlik sadece izleyicilere değil, örgüte de zarar verebilmektedir (Pelletier 2010, 375). Padilla vd. (2007), Yıkıcı liderlik özelliklerini açıklarken yıkıcı liderliğin nadiren kesinlikle veya tamamen yıkıcı olduğunu vurgulamışlardır oluşturdukları özelliklere göre, çoğu liderlik hem arzu edilen hem de istenmeyen sonuçlarla sonuçlanır. İkna ve tabiiyetten daha çok kontrol ve zorlamayı içerir. Yıkıcı liderliğin temelinde kendi menfaatlerini gözetken bir yaklaşım söz konusudur. Bir liderin amaç ve hedeflerine odaklandığı için genellikle izleyici geliştirmeyi, güçlendirmeyi ve dahil etmeyi engeller (Padilla vd. 2007, 179).

1.3.10. İşyeri Zorbalığı

Olumsuz liderliğin bir diğer açısı olan işyeri zorbalığı, liderin kendisine göre daha güçsüz veya tabi bir durumda olması olası birine karşı zihni veya fiziki kuvvet uygulamasını içerir (Pelletier 2010, 375). Fox ve Stallworth (2005), zorbalığın düzeyine ve hedefin düzeyine göre çeşitli zorbalık türleri tanımlamıştır. Zorbalığın denetçiler ve takipçiler arasında, takipçiler arasında (ve denetim düzeyindeki bireyler arasında) veya müşteriler ile çalışanlar arasında meydana gelebileceği, dolayısıyla zorbalığın bir denetleyici/alt ilişkisi gerektirmediği sonucuna varmışlardır (Schmidt 2014, 6).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İTAAT

2.1. Örgütsel İtaat Kavramı

İtaat kavramı uzun bir süre kilise içinde ve dışında, başlı başına bir etik değer, erdem olarak anlaşılrken, akıl ve bireyin özerkliğine vurgu yapan aydınlanma döneminin bir sonucu olarak 18. yüzyılın sonu itibariyle değişime uğramaya başlamıştır (Schnoor 2019, 5). İtaat “umulan ve beklenmeyen davranışlarla yansıtılan, boyun eğmek, el ya da etek öpmek, diz çökmek, el kavuşturmak, sessiz kalmak, dinlemek gibi bu eylemleri kapsayan önemli bir olgudur” Bu davranışlar itaatin mevcudiyetini gösterirken; boyun eğmemek, karşı koymak, dikkate almamak, yüksek sesle konuşmak gibi aksi tepkiler ise itaatsizliğin fiziksel görünüşleri anlamına gelmektedir (Dinçer 2013, 108). İtaat, yalnızca bireyin uygun davranışına atıfta bulunularak anlaşılmamalıdır; bu, gücün, tahakkümün ve otoritenin rasyonelliğinin üzerimizde etkilendiği uzun bir programlama sürecinin yalnızca son ürünüdür (Zimbardo 1974, 566). İtaate yönelik yapılan araştırmalar, birçok itaat tanımını da beraberinde getirmiştir:

Milgram’a göre itaat, kişisel eylemi politik amaca ulaştıran psikolojik mekanizmadır. Kişileri otoriteye entegre eden mizaç çimentosudur. Yakın tarihin gerçekleri ve günlük yaşamdaki gözlemler, birçok insan için itaatin derinlere kök salmış bir davranış eğilimi olabileceğini, aslında etik, sempati ve ahlaki davranış eğitimi geçersiz kılan güçlü bir dürtü olabileceğini düşündürmektedir. (Milgram 1963, 371). Örgütsel itaati izleyicilerin işletmedeki kaidelere uyum göstermesi, bu kaideleri benimsemesi ve yaygınlaştırmaya çalışmasına yönelik davranışlar olarak tanımlayan Smith, Organ ve Near (1983) itaati ilk defa umumi itaat davranışları olarak işlerken; Borman ve Motowidlo (1993), işletme sahip olduğu kaide ve talimatlarına entegre olması ve uyum göstermesi, Van Scotter ve Motowidlo (1996) ise kendini işe adama şeklinde itaati nitelendirmektedir (Podsakoff vd. 2000, 517).

Immanuel Kant, İtaat ve özerklik arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlayarak, itaat ilgili tartışmalarda itaati güçlü bir etki yapan etik özgürlüğün bir ifadesi olarak tanımlamıştır (Schnoor 2019, 5). Weber ise, itaati işaret edebileceği kadar toplumsal

yaşamın yapısında temel bir unsur olduğunu ileri sürerken itaatten etkilenme kavramını en kapsayıcı anlamda kullanmış ve itaat sürecinde bireyin kendi iradesinin tanımın dışında kaldığını vurgulamıştır (Milgram 1974, 1). Yine Weber farklı bir ifadesinde her hakiki tahakküm biçiminin, asgari gönüllü itaati, yani itaatte (arka güdülere veya gerçek kabule dayalı) bir ilgiyi gerektirdiğini belirtmektedir (Barbelet 1986, 13).

Kültürel yaşam, insanların meşru otoriteye itaat etmelerini gerektirir. Bu bağlamda, sistem kuralları bir kişiyi lider olarak belirlediği ve astlarına sistemin düzgün bir şekilde çalışabilmesi için bu kişiye itaat etme talimatı verdiği ölçüde otorite meşrudur. Başka bir deyişle, otorite figürleri, bir grubun kültürünün sesi olarak hareket ettikleri ölçüde meşru olarak algılanır (Ent ve Baumeister 2014, 577). Burada gerçek kabul, itaatten ziyade rızaya dayalı anlaşma olarak görülse de, itaatin gizli güdülere, itaati iktidardan daha olumsal bir form haline getirir. İnsanlar aynı komutlara çok farklı nedenlerle itaat edebilirler (Paulsen 2016, 4). İçsel bir inançla alıkoymak ve birisinin yaşamına son vermekten haz etmeyen bir birey, kendisine saldırı talimatı geldiğinde, kendisini bu eylemleri nispeten daha basite indirgeyerek gerçekleştirirken bulabilir. Kendi başına hareket eden bir insanda akla gelmeyen davranışlar, emirler doğrultusunda yapıldığında tereddütsüz icra edilebilir. insanlık dışı politikalar tek bir kişinin zihninde ortaya çıkmış olabilir, ancak ancak çok sayıda insan emirlere itaat ederse büyük ölçekte gerçekleştirebileceklerini vurgulamışlardır (Werhane vd. 2019, 43). İtaatin doğasına ilişkin araştırmanın merkezinde, bireysel özgürlük ile kolektif düzen arasındaki gerilimi çözmeye yönelik sürekli bir girişim vardır. Son 150 yılda itaat anlayışı giderek bilimsel bir akıl yürütme tarzının gerçekliğine tabi olmuş, sosyal bilimlerin yükselmesiyle birlikte, itaat gerekçeleri de değişime uğramıştır (Hamilton ve Biggart 1985, 4).

İtaat kavramı, sosyoloji ve sosyal psikolojinin merkezinde yer alırken, işletme çalışmalarındadaha az benimsenmiştir. Bunun yerine, araştırmacılar uyum Hodson (1991), takipçilik Baker (2007) veya belirtilen davranışın zorlama veya fikir birliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını açık bırakan diğer kavramlara atıfta bulunma eğilimindedir. Weber'in erken dönem 'itaat' tanımında, aktörün emir veya talimatın değerine karşı tutumu konusunda da bir açıklık vardır. 'İtaat', 'itaat eden kişinin eyleminin esasen öyle bir seyir izlediği anlamına gelecektir ki, emrin içeriği

kendi iyiliği için eylemin temeli haline gelmiş olabilir' diye yazar (Weber 1978, 215). İtaat çalışmaları, sosyal psikolojide temel bir konu olmaya devam ederken İtaat üzerindeki bireysel ve durumsal etkilerin incelenmesi önemlidir çünkü itaat, sosyal düzeni kolaylaştırabilen sosyalleşme süreçlerinde ayrılmaz bir rol oynar veya tersine, trajik sosyal hastalıklara yol açar. Yeni teorik bakış açıları (örneğin, söylem) ve yenilikçi araştırma prosedürleri (örneğin, sanal gerçeklik) dahil olmak üzere, itaat araştırmalarında her geçen gün heyecan verici birçok gelişme ortaya çıkmaktadır (Bègue vd. 2015, 1-2).

İtaat, toplumsal hayatın yapısında temel bir unsurdur. Bazı otorite sistemleri, tüm komünal yaşamın bir gereğidir ve başkalarının emirlerine meydan okuma veya boyun eğme yoluyla yanıt vermeye zorlanmayan yalnızca izole yaşayan insanlardan oluşur. Davranışın bir belirleyicisi olarak itaat, özellikle zamanımızla ilgilidir. 1933-1945 yılları arasında milyonlarca masum insanın emir üzerine sistematik olarak katledildiği güvenilir bir şekilde tespit edilmiştir (Milgram 1963, 371). İtaat olgusunu genel anlamda ise isteyerek itaat ve istemeyerek itaat şeklinde açıklamak mümkündür (Çetin 2009, 831) ve Fromm, itaati ikiye ayırır: Dışa dönük itaati; bir kimseye, işletmeye veya otoriteye direnç göstermeyi bırakarak, kabul etmektir. Bu argüman doğrultusunda kişinin kendi hegemonyasından feragat etmesi, kendi iradesi ve görüşü yerine bir başkasının irade ve görüşünü kabullenmesidir. İçe dönük itaat ise bireyin ussal ve inanç anlamında kendisine itaat etmesidir. Bu bir riayet değil, onaylamadır. Kendi inancı ve görüşü kendine ait ise aitse onun bir parçasıdır. Diğerlerinin hükmü, kararları yerine onları (kendi aklı ve inancını) izliyorsa, birey kendi içe dönük itaat söz konusu demektir (Odabaşı 2016, 140). İtaati basit bir terim olarak tanımlayan ünlü sosyal psikolog Stanley Milgram, bu konudaki teorisiyle dünyayı şoke ederken (Cunha vd. 2010, 291). Denizaşırı Çin toplulukları ve toplumlarındaki tipik iş organizasyonu, otokratik ama yardımsever bir ata tarafından yönetilen bir "aile" üzerine modellenmiştir (Hofstede 1980, 216). Astların sadık, itaatkar, saygılı, itaatkar, destekleyici ve üstlerine karşı saygılı olmaları beklenir (Snell 1999, 507). Bernard Williams ve Paul Rooney, itaatin cezalandırılma korkusuyla motive edilebileceğini ve bunun tamamen rasyonel olduğunu, aslında standart ahlaki motivasyona gölge düşürdüğünü ileri sürmektedirler (Shaw 2002, 64), İtaat eğilimi, otoriteyi bireye

bağlayan örgütsel emir-komuta zincirinin doğası, iş hayatında keşfedilmemiş önemli bir değişken olmaya devam etmektedir (Kilham ve Mann 1974, 696).

Milgram (1974), orijinal deneysel prosedür üzerindeki uyarlamalar, özellikle kafa karıştırıcı bir itaat değişkeninin cezanın kişilerarası niteliği olduğunu göstermeye hizmet etmiştir. Kurban konuya ne kadar yakınsa, tehlikeli elektrik cezaları vermeye devam etme olasılıkları o kadar düşük olduğunu belirtirken (Milgram 1974, 36-40), bir dizi farklı psikolojik sürecin itaatteki azalmayı etkilediği öne sürülmektedir. İtaat etkisini azaltan önemli konular aşağıdaki gibidir (Gareth 2005, 127-130):

- Empatik İpuçları: Sesli itirazın varlığı, konuya eylemlerinin doğrudan ve yıkıcı niteliklere sahip olduğunu pekiştirmeye yarar. Görsel uyaranların varlığı bu bilgiyi güçlendirir. Empatik tepki, bu ipuçlarıyla, birçok öznenin itaatsiz hale geldiği noktaya kadar aktive edilir.
- Bilişsel Alanın İnkâr Edilmesi ve Daraltılması: Öznenin itaatinin yansımaları konusunda görsel veya işitsel ipuçları bulunmamakla birlikte, bilişsel alan göreve odaklanmıştır. İşitsel, görsel ve fiziksel sinyallerin verilmesinden kaynaklanan saptırmadaki artış, öznenin bilişsel değerlendirmesini görevden uzaklaştırmaya yarar.
- Karşılıklı Alanlar: Mağdur, cezayı uygulayan konuya tanık olduğunda, verilen zararın düzeyi azalabilir. Suçluluk veya utanç duyguları, zarar verme arzusunu azaltabilir. Milgram bunu, cellat üzerindeki psikolojik stresi azaltmak için idam mangasının önüne yerleştirilen kişilerin gözlerini bağlamasına benzetmişti.
- Deneyimli Hareket Birliği: Eylemin fiziksel olarak ayrılması ve sonuçları, davranışın etkileri arasındaki bağlantıyı azaltır.
- Yeni Başlayan Grup Oluşumu: Deneğin ve deneycinin mağdura yakınlığı, aşağıdakilerin oluşturduğu bir ilişkiyi kolaylaştırır.
- Edinilmiş Davranış Eğilimleri: Bize yakın olan başkalarına zarar vermek genellikle misilleme davranışlarına neden olabilir. Bu tepkinin fiziksel mesafe veya bariyer ile kaldırılması bu dürtüyü başlatabilir.

Bernard Williams ve Paul Rooney, itaatin ceza korkusuyla motive edilebileceğini ve bunun tamamen rasyonel olduğunu, gerçekten de standart ahlaki motivasyona gölgelendiğini öne sürmüşlerdir (Shaw 2002, 64).

2.2. Örgütsel İtaat Biçimleri

William Godwin, pratik otoriteye itaati “gönüllü teslimiyetini” içerdiği şeklinde tanımlarken, Hart ise liderin karakteristik anlamda, izleyicilerinin eylem rehberi olmayı, kendi iradesi yerine liderin iradesini almasını ve böylece herhangi bir müzakeresi veya muhakemesinde lideri ölçüt olarak ifade etmektedir (Godwin 1971 22). Karakteristik açıdan, dinleyicisinin eylem rehberi olarak kendi iradesi yerine komutanın iradesini almasını ve böylece kendi herhangi bir müzakeresi veya muhakemesi yerine onu almasını istemektedir (McMyler 2017, 2). Yapılan itaat tanımlamaları beraberinde birçok özellik getirmiş bu özellikler de çeşitli itaat biçimlerini oluşturmuştur. Başlıca itaat biçimlerine ise aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1. Körü Körüne İtaat

Körü Körüne İtaat türünde bireyler neden itaat ettiklerini bilmedikleri, sorgulamadıklarını ve salt itaate odakları için zarar olasılığı oldukça yüksektir. . Temelinde sürekli bir isyan hissi, arzusuzluk ve sıkıntıdan bahsetmek mümkündür (Göçer 2020, 54). Özellikle, Eichmann davasından ilk raporları, Milgram'ı dünyanın en ünlü sosyal psikoloji deneyini yapmaya teşvik ederken özellikle otoriteye körü körüne boyun eğme, itaat üzerine yapılan araştırmaya egemen olmuştur. Körü körüne itaatte, kişisel duygularına yönelik olmasına rağmen bireyin bunların eylemlerine müdahale etmesine asla izin vermeyeceği görüşü hakimdir (Arendt 1963, 135). Milgram'a sosyal uygunluk üzerine pedagojik deneyleriyle ilham veren Asch (1956) gibi Milgram da sonuçlarını vicdanın etkisini azaltacak kadar güçlü durumsal uç noktalara atıfta bulunarak açıklar. Milgram, bu durumsal aşırılıkların, itaat etmeye hazır olmanın tarihsel tutum ve inançlardan çok toplumsal doğamızla ilgili olduğunu kanıtladığını öne sürmektedir. Yine Milgram' a göre vicdan ve otorite arasındaki çatışmanın ortaya çıkardığı ikilem, toplumun doğasından kaynaklanmaktadır çünkü sorun, bir siyasi örgütlenme tarzı veya bir dizi psikolojik tutum olarak otoriterlik değil, otoritenin kendisidir. (Milgram 1974, 179). Einstein'a göre ise otoriteye körü körüne itaat, hakikatin en büyük düşmanıdır (Güneş 2019, 501).

2.2.2. Yıkıcı İtaat

Yıkıcı itaat, meşru bir otoriteye (Milgram'ın inandığı gibi), rolü ona itaat talep etme hakkı veren bir otoriteye yıkıcı itaat, bu eylemlere sorumluluktan feragat edilmesi eşlik etti. Milgram'a (1974) göre, bu sorumluluktan vazgeçmek, katılımcıları ne kadar ahlaksız, yıkıcı ve zararlı olursa olsun eylemlerinin sonuçlarından kurtardı. Eğer katılımcılar deneyciye onu meşru bir otorite olarak kabul ettikleri için itaat ettilerse, o zaman her birimizin meşru bir otorite olarak kabul ettiğimiz birinden gelen yıkıcı ve zararlı emirlere bile itaat edebileceğimiz anlamına gelir (Blass 2000, 116).

2.2.3. Erdemli İtaat

Erdemli İtaat ile ilgili Shaw (2002), insanların otorite olarak kabul ettikleri din, tanrı ile ilişkilerini ahlaki temel ile açıklarken tanrı'ya inanan insanların bazen, bazı şeyleri nedeninin, Tanrı'nın doğrudan veya dolaylı olarak onlara bunları yapmalarını istemesinden kaynaklandığını, bu temanın çeşitlemelerinde insanların Tanrı'yı hoşnut ettiği için belirli bir şekilde hareket ettiklerini ya da diğer insanlara karşı tamamen sıradan görevlerin yerine getirilmesinin Tanrı'nın iradesi olduğunu ileri sürmektedir. Bu tür teist tutumlarda mevcut genelgeçer fikir tanrı'ya itaatin bir erdem olduğu ve ahlaki davranışların bu itaat biçiminde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Shaw 2002, 63). İtaatin değeri, özgürlüğün değerine, özellikle de özgürlük kaygısına dayanır. Özgürlüklerimizi kısıtlamak, böyle bir güce sahip olmak, vatandaşların başkalarının ahlaki yargılarının insafına yaşamasını gerektirir. Sonuç olarak, insan haklarının sadece yasama organlarının ya da siyasetin yargılarından, tercihlerinden ya da eğilimlerinin sonucu olmaktan ziyade, devleti bağlayan görevler olarak kabul edildiği bir toplumda vatandaşlar daha özgür olduğunu öne sürer (Harel 2019, 201).

2.2.4. Sorgusuz İtaat

Sorgusuz itaat günümüzde de dahil olmak üzere insanların yaşadığı coğrafya ve sahip olduğu kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Farh vd. (2018), özellikle Çin Halk Cumhuriyeti sorgusuz itaat en önemli örneği olduğunu öne sürerken, modernleşme, eğitim, zenginlik, değerlerlerin ve toplumsal modernleşmenin çağdaş toplumda otoriteye saygının temelini zayıflattığını iddia ederken, geleneksellik varyansının, insanların çalışma tutum ve davranışları üzerindeki düzenleyici etkisinin gösteren deneysel çalışmaların varlığın üzerinde durmuşlardır (Farh vd. 2018, 182).

Bu çalışmalara, narsist özelliklere sahip 138 liderin başkalarının görüşlerini veya gönençlerini göz ardı edildiği örneği verilebilir. Bu liderler, imtiyaz ve ayrıcalıklı bilgilere sahip olmayı ve sorgusuz itaati talep etmektedir (O'Connor vd. 1995, 549). Bu talep ile de sahip oldukları gücü kötüye kullanabilmektedirler (Maccoby 2004, 70).

2.3. Örgütsel İtaat Üzerine Yapılan Çalışmalar

İtaate dair ilk deney, belirsiz bir durumda uygunluk etkisini inceleyen Muzafer Şerif tarafından yapılmıştır. Deney, bir kişinin referans verilmediğinde bir ışık noktasının ani hareketini algıladığı bir otokinetik etki üzerine kuruludur. Sherif bu etkiyi, katılımcıları karanlık bir odada, küçük bir ışık noktasının görülebildiği şekilde oturarak yaratmıştır. Katılımcıların bu noktaya bakmaları ve ışık noktasının ne kadar hareket ettiğini söylemeleri gerekiyordu. Bununla birlikte, ışık aslında hiç hareket etmemiş, ancak otokinetik etki, yanıltıcı bir ani hareket yaratmıştır. Bu hareket farklı insanlar tarafından farklı algılanmaya başlanmıştır. Deneyi bir kişiyle yaptıktan sonra, Şerif aynı odaya iki veya üç kişiyi davet ederek, onlardan noktanın ne kadar hareket ettiğini yüksek sesle söylemelerini isterken, şaşırtıcı bir şekilde, üç turdan sonra tüm katılımcıların her biri farklı bir hareket algılasa da hepsi birbirinden etkilenecek aynı yanıtı vermiştir. Bu etkiye bilgisel uygunluk veya sosyal kanıt denir ve belirsiz bir durumdaki insanların muhtemelen doğru yanıtın ne olduğunu görmek için çevresindeki insanlara bakma ve onlarla uyumlu olma etkisini tanımlamıştır (R. B. Cialdini. Influence : science and practice.)

İtaate dair yapılan ikinci bir deney Solomon Asch tarafından rapor edilmiştir. Etkili makale “Yargıların değiştirilmesi ve çarpıtılması üzerindeki grup baskısının etkileri” olarak literatürde yerini almıştır. Asch, insanların belirsiz olmayan durumlarda da uyup uymadığını öğrenmek için Şerif’in bulgularını temel almaktadır. Deneyi basit bir görsel çizgi testi simüle etmiş, katılımcı, bir tahtanın sol tarafında A, B, C etiketli farklı yükseklikte üç çizgi ve sağ tarafta “?” ile etiketlenmiş bir referans çizgisi görerek kendisine verilen görev olan, hangi çizginin referans çizgisiyle eşleştiğini söylemeyi gerçekleştirmeye başlamıştır. Katılımcılar bir odada yalnız kaldıklarında, teste neredeyse hep doğru cevabı vermişlerdir. Round Asch, katılımcıları onlarla aynı odaya yerleştirmiştir. Aktör olan katılımcıların hepsi yanlış cevap vermişlerdir. Gerçek katılımcı – muhtemelen doğru cevabı bilirken, tüm

görevlerin %32'sinde katılımcılar grup büyüklüğü daha büyükse grupla birlikte hareket etmiştir. Bu durumda Asch, uygunluğun kanıtını sağlamıştır. Sadece belirsiz durumlarda değil, aynı zamanda belirsiz olmayanlar Sözlü görevler, uygunluk çalışmaları için özellikle verimli bir alan, çünkü dil doğası gereği sosyaldır ve konuşmacılar bir kişiyi etkilediği bulgusuna ulaşmıştır (Ash 1951, 222-236; Ash 1955, 31-35).

Stanley Milgram'ın ise Nationality and conformity (1961), Behavioral study of obedience (1963), Issues in the study of obedience (1964), Some conditions of obedience and disobedience to authority (1965), The perils of obedience (1973), Obedience to Authority: An Experimental View (1974), Obedience to criminal orders: The compulsion to do evil (1976) çalışmalarında örgütsel itaat kavramını derinlemesine incelemiş ve laboratuvar deneyleri de destekleyerek dünya çapında ses getiren çalışmalar olmuştur. İlk çalışma, Temmuz 1961'de Nazi Savaş Suçlusu olan Adolf Eichmann'ın Kudüs'te yargılanmasından yaklaşık üç ay sonra yapılmıştır. Milgram deneyi, Stanley Milgram'ın tarafından literatüre kazandırılan yıkıcı itaat üzerine laboratuvarda yapılan bir çalışma ile başlamıştır. Çalışma içeriğinde, sosyal itaatin oluşumu ve otorite isteği üzerine, kendi vicdani, zihni ve değer yargıları ile çelişse dahi, kişinin bu emire uyması, algı biçimi ve eylem içeriğini ve fiziksel ve zihinsel etkiledikleri bireylere karşı uygulayabilecekleri eylemleri anlamak için laboratuvar koşullarında deney eşliğinde çıktılarına ulaşmayı hedeflemiştir.

Graupmann, V. ve Frey, D. (2014) Bad examples: How thinking about blind obedience can induce responsibility and courage adlı çalışmasında, Milgram'ın itaat deneyini anlatan bir belgesel film izlemenin bir öğrenci üzerinde kişisel sorumluluk, medeni cesaret ve toplumsal katılım üzerine etkileri iki çalışma boyutunda incelenmiştir. Çalışmanın boyutlarını kişisel algı, sorumluluk, medeni cesaret gösterme eğilimi ve kişisel sorumluluk oluşturmaktadır.

DeZoort, T. ve Roskos-Ewoldsen, D. R. (1997), The submissiveness to organizational authority scale as a measure of authoritarianism adlı çalışmada, örgütlerde otoriteye uygunsuz boyun eğmeye yönelik tutumları değerlendirmek için tasarlanmış yeni bir otoriterlik ölçeğidir. İçeriğin temelini, örgütsel otoriteye boyun eğme ölçeğinin (SOAS) gelişimi ve psikometrik özellikleri oluşturmaktadır. Ölçek

geçerliliği, kurumsal otoriteye yönelik genel tutum ölçeği, örgütsel çatışma envanteri ve yöneticinin isteklerine uyum ölçeği ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Çalışan üniversite öğrencilerine örneklemi oluşturarak, geçerlilik, tutarlık ve test güvenirliği sağlanmıştır.

Lorraine S. Evangelista (1999) Compliance: A Concept Analysis adlı çalışmasında, uyum kavramını farklı bakış açısı ve disiplinler üzerinden açıklarken, çalışmanın temelini hemşirelerin çalışma ortamına uyumu oluşturmaktadır. Gary G. Hamilton (1985) Why People Obey - Theoretical Observations on Power and Obedience in Complex Organizations adlı teorik çalışmasında güç ve otoritenin özellikle karmaşık örgütlerdeki etkisi üzerinde durmuş, tavsiyelerde bulunmuştur.

Thomas Blass ve Carol Schmitt (2001) The Nature of Perceived Authority in the Milgram Paradigm: Two Replications adlı çalışmasında, 38 üniversite öğrencisi Milgram'ın belgesel filmi Obedience'ın kısa ve düzenlenmiş bir versiyonunu izledi. Daha sonra, iki yanıt koşulundan birine rastgele atandılar: Filmde tasvir edilen bir konunun uygunluğu için altı açıklamadan birini seçtikleri bir Seçim koşulu veya Likert tipi bir ölçek kullandıkları bir Olabilirlik koşulu her bir açıklamanın deneğin uymasını sağladı. Altı açıklama, French ve Raven'in (1959) toplumsal gücün temelleri hakkındaki yapılarına dayanıyordu. Uzman ve meşru gücün her iki koşulda da en olası açıklamalar olarak değerlendirildiğini, farklı bir yanıt formatı kullanan daha önceki bir çalışmanın bulgularını tekrarlayarak, yani açıklamaları sıralayarak ve böylece olgunun genelliğini ve sağlamlığını doğrulayarak değerlendirildiği bulunmuştur.

Fromm tarafından erken dönemde ileri sürülen benzer eleştiri, Milgram'ın vicdan ve otorite arasında hiçbir çelişkinin olmadığı bir çelişki gördüğü yönündedir. Otorite ile diğer insanlara zarar vermeme normu arasındaki çatışma aldatıcı olduğunu belirterek 'diğer insanlara zarar vermemeyi öğrendik mi?' diye sorar. Okulda çocuklara bu şekilde empoze edilerek, diğer insanlar zarar görse bile kendi çıkarlarını aramaları gerektiğini öğretmeyi hedeflerler. Ve bir çatışma olsa bile, bunu Fromm'a göre algılanamayabilir. İnsanın kendi çelişkileriyle yüzleşmemeye çalışması, tam olarak insan işleyişinin (açgözlülük veya korkudan dolayı- yapmaya can attığı şey ile vicdanının ona yasakladığı şey arasında bilinçli olarak seçim yapması) önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI

3.1. Üretkenlik Karşiti İş Davranışı Kavramı

Sosyal bilimlerde uzun bir geçmişe sahip olan üretkenlik karşiti iş davranışı kavramı ilk önce Hollinger (1986) aracılığıyla sapkın davranışlar olarak tanımlanmıştır (Hollinger 1986, 54). Araştırmacıların ilgisi izleyicilerin çalışma performansları ve davranışlarına yoğunlaşmış ve bu sayede üretkenlik karşiti iş davranışına dair tanım ve bulgular literatürde yerini bulmuştur (Miles vd. 2002, 51). Üretkenlik karşiti iş davranışına yönelik artan literatüre ve ilgiye rağmen, bazı temel anlayışlar, form ve kavramlar geliştirilmiş fakat araştırmaların nasıl devam edileceği konusunda henüz görüş birliği sağlanamamıştır (Bowling ve Gruys 2010, 54). Örgütsel davranış ve yönetimle ilgili teorilerin çoğu, insan ilişkileri yaklaşımına dayanarak, yönetimde pozitif teorileri ve düşünceyi vurgulamaktadır. Buna karşın üretkenlik karşiti iş davranışı, örgütsel davranışın karanlık tarafını temsil etmekte diğer bir deyişle, işletmeler içinde yer alan, başka bir bireye zarar vermeye yönelik veya yaygın olarak kabul edilen ahlaki normları ihlal eden davranışlardan oluşmaktadır. (Cohen ve Diamant 2017, 1).

Gough (1971), üretkenlik karşiti iş davranışları, çalışanların yaptığı, ölçeklenebilir eylem ve davranışlar olarak tanımlamaktadır (Ones ve Dilchert 2013, 645). Çalışan içerisinde yer aldığı işletmeye veya kişilere zarar verme niyetinde olan eylemlerini kasıtlı olarak gerçekleştirirken, verimsiz veya işlevsiz davranışlarda bulunmaktadır (Kelloway vd. 2010, 18). En genel düzeyde üretkenlik karşiti iş davranışı, kuruluş tarafından meşru çıkarlarına aykırı olarak görülen bir kuruluş üyesinin kasıtlı davranışlarını ifade eder (Sackett 2002, 5-6). Diğer bir deyişle üretkenlik karşiti iş davranışı, işletme üyelerinin önemli işletme normlarına uymayan ve işletmenin ve/veya ekibe yer alan bireylerin iyi oluş halini tehdit eden bilinçli ve istekli davranışlardır (Mount vd. 2006, 594). Harper (1990) ve McGurn (1988), çalışanların yaklaşık yüzde 75'inin hırsızlık, sabotaj, mazeretsiz devamsızlık ve vandalizm gibi davranışlarda bulunduğunu ve bu tür davranışların maliyetli olduğunu ileri sürmektedir (Jones 2009, 525). Dünya çapındaki kuruluş ve toplumların yüksek

ekonomik maliyetlerle karşılaşmasının nedenleri arasında bulunan bu kavram (Dilchert vd. 616), olumsuz finansal etkinin ötesinde, bireyin refahı üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir bu sebeple işletmede saldırganlığın, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz sonuçları olduğu bulgularına ulaşmak mümkündür (Bowling ve Gruys 2010, 54). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, temel görev ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olan, bir kişiye veya kuruluşa zarar vermek için tasarlanmış ekstra rol davranışları temsil etmektedir (Wu ve Lebreton 2011, 594).

Birçok araştırmada kuruluşlar ve üyeleri üzerinde zararlı bir etkisi olması amaçlanan davranış kalıbı olarak tanımlanan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, saldırganlık ve hırsızlık gibi aleni eylemleri veya talimatları kasıtlı olarak izlememek veya işi yanlış yapmak gibi daha pasif eylemleri içerebildiği öne sürülmüştür. Örgütsel saldırganlık, antisosyal davranış, suçluluk, sapma, misilleme, intikam ve mobbing/zorbalık şeklinde bu eylemler detaylandırılırken, ortak tema ise, mevcut eylemlerin işletmenin işleyişini veya varlığını doğrudan etkileyerek ya da etkinliklerini minimize edecek şekilde çalışanlara ve örgüte zarar vermesi olmuştur (Fox ve Miles 2001, 292). Üretkenlik karşıtı iş davranışının temel özelliği, eylemin kendisinin kasıtlı olması ve tesadüfi olmamasını, özellikle çalışanın zarar vermeyi amaçlayan veya kasıtsız olsa bile kasıtlı bir eylemle zarar verici bir şekilde davranma konusunda bir seçim veya karar vermesini gerektirir. Örneğin; istenmeyen düşük performans bu kavramı içermez çünkü çalışanın amacı işi yanlış yapmak değildir. Düşük performans gösterme girişimi yoksa ve kuruluşa verilen zarar, çalışanın amaçlı eyleminin bir sonucu değilse, eylem üretkenlik karşıtı iş davranışı kapsamına girmemektedir (Spector ve Fox 2005, 151-152). Buna karşın Gough (1971), düşüncesizce, dürtüsel olarak ve hatta (kötü) alışkanlıktan kaynaklanan zararlı eylemlerin, hiçbir kasıt olmasa bile üretkenlik karşıtı iş davranışına dahil olduğunu iddia etmektedir ve bu tanım, inatçı dürtüleri kontrol edememe konusundaki çok sayıda ampirik bulguyu açıkça kabul etmektedir (Ones ve Dilchert 2013, 645).

Neuman ve Baron (2005), üretkenlik karşıtı iş davranışını genel bir saldırganlık çerçevesinde değerlendirirken, mevcut kavram araştırmalarında bireysel motivasyonun ihmalinin ciddi bir boşluğu temsil ettiğini ileri sürmüşlerdir. Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarının temelinde kışkırtıcı bir olaya tepki ya

da istenen bir sonu elde etme isteğinin yer aldığını belirtmişlerdir (Krisher vd. 2010, 154). Buradan hareketle araştırmaların çoğu bireylerin neden bu davranışlara katılacağını ve bunların nasıl önlenebileceğini anlamak amacıyla verimsiz çalışma davranışlarını tahmin etmeye odaklanmıştır (Kelloway vd. 2010, 18).

Endüstri/Örgüt Psikolojisi alanındaki temel temalardan biri, bireysel özellikler (örneğin; beceriler, yetenekler, kişilik özellikleri) ile işyeri arasındaki davranış ilişkisinin haritalanmasıdır. Bu ilişkileri anlamak, kuruluşların istenen işyeri davranışlarıyla bağlantılı özelliklere sahip bireyleri seçmelerine olanak tanır (Gruys ve Sackett 2003, 30). Üretkenlik karşıtı iş davranışı farklı teorik perspektiflerden incelenirken, her bir bakış açısı birbiriyle örtüşen bir dizi davranışın ne olduğunu açıklamak için terimlerin çoğalmasını sağlamıştır. Terminolojideki farklılıklar, çeşitli yazarlar tarafından yapılan çalışmaların teorik temellerini yansıtmaktadır. Örneğin; Neuman ve Baron (1998), Griffin ve diğerleri (1998), Fox ve Spector (1999), çalışmalarını sosyal-psikolojik saldırganlık literatürüne dayandırmaktadır (Spector ve Fox 2002, 272). Neuman ve Baron (2005, 18). Bu terimler sırasıyla; örgütsel saldırganlık (Spector 1975, 635), saldırganlık, (Neuman ve Baron 1998, 395), antisosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg 1997, 9), verimsizlik (Fox ve Spector 1999, 916), suçluluk (Hogan ve Hogan 1989, 273), sapma (Hollinger 1986, 54), misilleme (Skarlicki ve Folger 1997, 434) ve intikam (Bies, Tripp ve Kramer 2005, 66) şeklinde literatürde yerini almıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tanımlamak için kullanılan terimler ne olursa olsun, her birinin bir organizasyonun üretkenliğini ve iş arkadaşlarının performansını etkileyen zararlı davranışları ifade ettiği söylenebilir (Burk-Lee ve Spector 2006, 147). Üretkenlik karşıtı iş davranışına paradoksal yaklaşım olarak, Diefendorff and Mehta (2007), örgütsel düzeyde yıkıcı olsa da, bireyler bu davranışları teşvik eden üretkenlik karşıtı iş davranışını gerçekleştirmenin bir sonucu olarak bir miktar fayda görebileceğini ifade ederken, Penney ve Spector (2007) ise, duygu düzenleme ve başa çıkma teorileri, bazı çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, işteki stresli durumlarla başa çıkma ve olumsuz duyguların deneyimini azaltma girişimi olarak gerçekleştirilebileceğini öne sürmektedir (Krisher vd. 2010, 154).

Araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarının temeli sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Bireylerin olumlu bir davranış ile karşılaştıklarında

kendilerinin bu davranışa karşı olumlu tutum veya eylem ile karşılık vermek zorunluluğuna sahip olurken, olumsuzluk içeren bir davranışla karşılaştıklarında ise olumlu tutum ve eylemlerini azaltan hatta onları yok saymalarına neden olan veya onların olumsuzluk içeren tutum ve eylem sergilemesine neden olabileceğini öne sürmektedir. Sosyal değişim teorileri arasında önemli bir yere sahip olan haksız tutum ve davranış ile karşılaşan çalışanların zararlarının giderilmesini isteyebileceğini ileri süren Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisidir. Eşitlik Teorisi iş ve yaşam arasında dengeyi sağlamak ve de korumak adına yönetici yöntemlerinin adil olması veya inisiyatif kullanımı ile ifadelerin tutarlılığı ve doğruluğuna yönelik memnuniyetsizlik karşısında çalışanların işletmeye yönelik; işe geç kalma, çabanın azalması, işe izin almadan ara verme, üstleri hakkında uygun olmayan söylemlerde bulunma ve diğerlerine saygısızlık içeren davranış ve söylemlerde bulunma gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyebileceğini verebileceğini öne sürmektedir (Tuna ve Boylu 2016, 507-508).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının dayandığı bir diğer teori ise çeyrek asırdır güncelliğini koruyan Kaynakların Korunması Teorisi'dir. Örgütsel davranış literatüründe en çok atıf yapılan teorilerden biri olarak yerini alan ve bir motivasyon teorisi olarak önerilen KKR teorisinin temel ilkesi, insanların mevcut kaynaklarını korumak ve yeni kaynaklar edinmek için motive olmalarıdır (Halbesleben vd. 2014, 1334-1335). Buradan hareketle, bireye her zaman sosyal bağlamda bakılmalı ve sosyal bağlam ilişkisi içinde benliğini korumak ve muhafaza etmek için hareket edilmelidir. Bu teorinin odak noktasını ise kaynakları etkileyen çevresel olaylara verilen tepkiler oluşturmaktadır (Hobfoll ve Schumm 287).

3.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Yaklaşımları

Araştırmacılar üretkenlik karşıtı iş davranışlarını açıklayabilmek için farklı yaklaşımlar önermişlerdir. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

3.2.1. Hollinger ve Clark Yaklaşımı

Hollinger ve Clark (1982), Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını işletmenin mülküne zarar verme ve üretime zarar verme (üretim sapması) olarak iki boyutta ele alarak değerlendirmiştir (Hollinger ve Clark 1982, 97). İstihdam ortamındaki

sapmanın doğasına ilişkin araştırmalar genellikle (çok fazla ampirik destek olmaksızın) önemli bir açıklayıcı faktörün çalışanın iş deneyiminin kalitesine ilişkin algısı olduğunu varsaymıştır. 35 orta batı şirketinde yaklaşık 5000 katılımcıdan alınan öz-rapor verilerini inceleyerek ve hem genel hem de daha özel iş tatmini ölçümlerinin önemli ölçüde ilişkili olduğu (öngörülen olumsuz yönde) sonucuna varmıştır. Algılanan iş tatmininin hem genel hem de özel boyutları ile davranışının iki ayrı tezahürü, yani mülkiyet ve üretim arasındaki ilişkiyi inceleyerek yaklaşımı bu iki kavram üzerine kurmuşlardır. Mülkiyete zarar vermeyi; işletmenin sahip olduğu mallarına zarar verme, hırsızlık, rüşvet vb. gibi zarar verici davranışlar olarak açıklarken, üretime zarar vermeyi; uyuşturucu madde, alkol kullanımı, iş kurallarının ihlal edilmesi gibi üretime olumsuz etki edebilecek davranışlar şeklinde öne sürmüşlerdir (Kelloway vd. 2010, 18).

3.2.2. Buss'ın Tipoloji Yaklaşımı

Buss (1961), saldırganlık olarak tanımladığı üretkenlik karşıtı iş davranışları üç başlıkta fiziksel-sözel agresyon, doğrudan- dolaylı ve aktif-pasif olarak incelemiştir (Buss 1961, 2). Bu üç başlıkta toplam sekiz davranışı kategorize ederek, modelini oluşturmuştur:

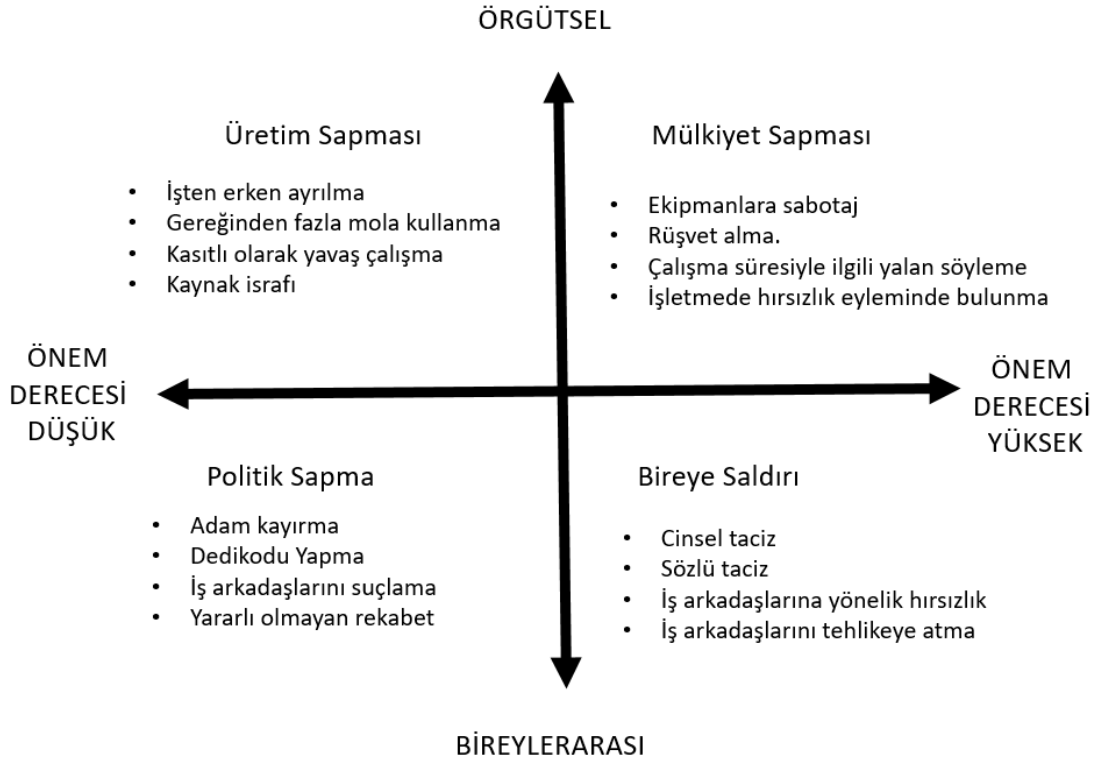
Tablo 4: Buss'ın Tipolojisi

Kategori	Davranış İçeriği
Sözel-Pasif-Dolaylı	Hedefle ilgili yalan söylentileri yalanlayamamak. Hedefin ihtiyaç duyduğu bilgileri iletememek.
Sözel-Pasif-Doğrudan	Bilgiyi ulaştırmama, sessiz bir mumale sergileyerek, destek olmamak.
Sözel-Aktif-Dolaylı	Yanlış söylentiler yaymak Birinin görüşlerini başkalarına küçümsemek ve değersizleştirmek.
Sözel-Aktif-Doğrudan	Hakaret etmek, bağırarak küçümseyici, üstün bir şekilde hareket etmek.
Fiziksel-Pasif-Dolaylı	Başkasının işini geciktirme, diğerlerinin refahını ve güvenliğini koruyacak adımlar kaçınmak.
Fiziksel-Pasif-Doğrudan	Başkalarının kendini ifade etme fırsatına engel olmak.
Fiziksel-Aktif-Dolaylı	İhtiyaç duyulan kaynakların gereksiz tüketimi, hırsızlık ve sabotaj.
Fiziksel-Aktif Doğrudan	Fiziksel ve cinsel saldırıda bulunmak.

Kaynak: Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 164.

3.2.3. Robinson ve Bennet Yaklaşımı

Robinson ve Bennet (1995), mevcut birçok araştırmayı inceleyerek, sapkın davranışlara ile ilgili örgüte ve bireye yönelik olmak üzere iki yön ve bu iki yöne ilişkin dört çeşit sapma davranışı oluşturmuşlardır. Bu davranışlar; üretim sapması, mülkiyet sapması, politik sapma ve bireye saldırı şeklindedir (Robinson ve Bennet 1995 557). Oluşturulan bu dört farklı sapma davranışı önem derecesine göre detaylandırılmıştır. Üretim sapması ve politik sapma önem derecesi düşük davranışlar arasında yer alırken, mülkiyet sapması ve kişisel saldırganlık önem derecesi yüksek davranışlar içerisinde ifade edilmektedir.



Şekil 5 : Örgütsel Sapma Boyutları

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995, 565. A Typology Of Deviance Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, Academy Of Management Journal, 38, 555-572.

Araştırmalar, tepkilerden algılanan adaletsizliğe, memnuniyetsizliğe, rol model olma ve heyecana kadar geniş bir yelpazede çalışanların sapkın davranışlarda bulunmalarının çok çeşitli nedenleri olduğunu ortaya koymaktadır. Yine de, sapkın örgütsel davranış, işyerinde genellikle çok kısıtlı olan davranış olması bakımından

farklı ve sınırlıdır. Bu nedenle, çalışanlar sapmaya yönelik motive olabilirler, ancak bu sapma, durumun kısıtlamalarına bağlı olarak farklı tezahürler alacaktır (Bennett ve Robinson 2000, 349).

3.2.4. Gruys Yaklaşımı

Çalışanların işletmeye ve meslektaşlarına karşı olumsuz davranışlarını içeren Üretkenlik karşıtı iş davranışı (Jung ve Yoon 2012, 370), çok sayıda alanı kapsar. Gruys (1999), literatürde üretkenlik karşıtı davranış alanına dahil edilen davranış yelpazesine genel bir bakış olarak aşağıda yer alan davranışları sunarak, birbirinden farklı 87 adet üretkenlik karşıtı iş davranışı olduğunu ileri sürmüştü ardından çeşitli düzenlemelerle kavramı 11 adet davranış ile çerçevelemiştir (Sackett 2002, 5-6):

1. Hırsızlık içeren davranışlar (nakit yahut mülk hırsızlığı).
2. Mülkün yok edilmesi (tahrip, hasar veya imha)
3. Bilgilerin kötüye kullanılması (gizli bilgileri ifşa etmek; kayıtları tahrip etmek).
4. Zamanın ve kaynakların kötüye kullanılması (zamanı boşa harcamak, çalışma süresi boyunca kişisel iş yapmak).
5. Güvenli olmayan davranış (güvenlik prosedürlerine uyulmaması).
6. Yetersiz katılım (mazeretsiz devamsızlık veya geç kalma vb.)
7. Düşük kaliteli iş (bilinçli olarak ağır veya özensiz yapılan iş).
8. Alkol tüketimi (işte alkol kullanımı, işe gelme).
9. Uyuşturucu kullanımı (iş yerinde uyuşturucu bulundurmamak, kullanmak veya satmak).
10. Uygun olmayan sözlü eylemler (çözüm ortakları ve çalışma arkadaşlarını sözlü saldırıda bulunmak).
11. Uygun olmayan bedensel davranışlar (çalışma arkadaşlarına tacizde bulunma).

Gruys (1999), 87 ayrı üretkenlik karşıtı davranış belirken ise, rasyonel bir sıralama ve faktör analizi tekniği kullanmıştır. 11 kategoride üretkenlik karşıtı iş davranışlarının arasında önemli derecede bir topluluk olduğunu gösterecek şekilde, pozitif ve büyük ölçüde birbiriyle ilişki bulunmaktadır (Manju vd. 2013, 18).

3.2.5. Kelloway'in Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı

Kelloway vd. (2010), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (sabotaj, çalma, saldırganlık gibi) bireylerin örgüt içerisinde hedeflerine ulaşma temeline dayanan protesto yaklaşımı çerçevesinde üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde çalışmışlardır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütler içinde bir protesto biçimi olarak görülebileceğini öne sürerken. üretkenlik karşıtı tüm davranışların protesto olduğu konusunda ısrar etmeyi gerekli görmemişler yalnızca bu tür davranışların adaletsizliği protesto etmenin bir yolu olabileceği konusunda ısrar etmişlerdir (Kelloway vd. 2010, 22).



Şekil 6 : Protesto Yaklaşımı Çerçevesinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Kaynak: Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. ve Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. Human Resource Management Review, 20(1), 22.

3.2.6. Spector Yaklaşımı

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik yaptığı çalışmalarla ivme kazanan araştırmacı Spector (2006), araştırmasının temelini hırsızlık, sabotaj, geri çekilme, üretimden sapma, kötüye kullanma olmak üzere 5 boyut üzerine kurmuştur. Birinci boyut olan üretimden sapma, etkin bir şekilde yerine getirilmesi hedeflenen vazifelerin aksatılmasını içeren eylemler bütünüdür. Geri çekilme boyutu, çalışma süresinin olması gerekenin altında gerçekleştirilmesi iken; işe gelmeme, geç gelme ya da işten erken ayrılma ve belirlenenden daha uzun aralar verme gibi eylemleri kapsamaktadır. Hırsızlık boyutu, işletmeye yönelik zarar verme açığa çıkarm saldırganlık şeklinde ifade edilmektedir. Sabotaj boyutu ise, işletmenin sahip olduğu ürün ve teçhizatlara zarar verme anlamını taşıırken, son boyut olan suistimal boyutu iş arkadaşlarına ve diğer çalışanlara yönelik tehdit, olumsuz yorum gibi davranışları kapsamaktadır (Spector vd. 2006, 440-48-50):

Tablo 5: Spector Yaklaşımı

Boyutlar	İçerik
Üretim Sapması	Görevlerini tam olarak yapılması gerektiği gibi yerine getirmedeki kasıtlı başarısızlıktır.
Geri Çekilme	İşe geç gelmek, erkenden uzaklaşmak, izin verilenden daha uzun mola almak.
Hırsızlık	İşletmeden, müşterilerden veya çalışanlardan para veya eşya çalmak.
Sabotaj	Bilerek ve isteyerek örgüte ait eşyalara zarar vermek, bozmak.
Suistimal	İş arkadaşlarına ve diğerlerine yönelik tehditler, olumsuz yorumlar, kişiyi dikkate almama veya kişinin verimli bir şekilde çalışmasını engelleme yoluyla zihinsel ve bedensel olarak zarar içeren eylemleri kapsamaktadır.

Kaynak: (Spector vd., 2006, 448-450). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? Journal of Vocational Behavior, 68(3), 446–460

Üretkenlik karşıtına yönelik yapılan araştırmalar, sapma davranışları (örgütsel misilleme davranışı ve antisosyal davranışlar) tanımlamak için kullanılan terim ne olursa olsun, her birinin bir organizasyonun üretkenliğini ve iş arkadaşlarının performansını etkileyen zararlı davranışları ifade ettiği söylemek mümkündür (Bruk-Lee ve Spector 2006, 147).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işletmeden ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir irade olarak tanımlanmaktadır. Genellikle belirli bir zaman aralığına atıfta bulunularak ölçülürken, işi bırakma düşüncesinin ve alternatif iş arama niyetinin yer aldığı bir dizi geri çekilme süreci olarak belirtilmektedir (Tett ve Meyer 1993, 262). Hinkin ve Tracey 2000, çalışan devir hızının, doğrudan ve dolaylı maliyetlerle ilgili olduğunu; örgütlerin moralini, üretkenliğini, itibarını ve hayatta kalmasını etkilediği ileri sürmüştür. Aslında, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, bu çalışan devri sorununu daha iyi anlamak ve çözüm bulmak için önemli miktarda zaman ve kaynak ayırmaktadır (Hemdi ve Nasurdin 2006, 22). Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin tahmini ve anlaşılması, birçok farklı perspektiften incelenmiştir (Youngblood, Mobley ve Meglino 1982, 507 ; Cotton ve Tuttle 1986, 22; Griffeth, Hom ve Gaertner 2000, 463). Bu çalışmaların çoğu, yalnızca doğrudan öncüllere odaklanmış ve rollerini, işten ayrılma süreç modelleri bağlamında incelemiştir. Önceki işten ayrılma niyetleri çalışmalarında, yalnızca işle ilgili değişkenlere (örn. rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, çalışma koşulları, iş görevleri ve özerklik) ve demografik değişkenlere (örn. cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim) odaklanılırken, çalışan tutumlarını ve/veya işten ayrılma niyetlerini etkileyen belirleyiciler olarak nitelendirilmiştir (Lum vd. 1998, 309; Kim 1999, 420). Diğer bir deyişle, uzun zamandır hem bireyler hem de işletmeler için önemli bir sonuç olarak kabul edilen çalışan devrinin belirleyicileri hakkında geniş bir literatür mevcutken, bu araştırmaların çoğu, çalışanların işlerinden memnuniyetleri ve örgütsel bağlılıkları gibi bireysel düzeydeki değişkenlere yönelim söz konusu olmuştur (Arthur 1994, 673).

Mobley (1977) ise işten ayrılmayı, bir üyeliğe üyeliğin sona ermesi olarak tanımlar ve işten ayrılma niyeti ile işten ayrılmanın kendisi arasında bir ayrım yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. İşten ayrılma niyeti, bir bireyin çalışan bir kuruluştaki kalma veya ayrılma konusundaki algılanan olasılığını ifade ederken işten ayrılma, organizasyon üyelerinin işten ayrılma sürecinin gerçekleştirilmesidir (Mobley 1977, 237).

Çalışan devrinin literatürünün dayandığı teori gövdesi, öncelikle psikoloji, sosyoloji ve ekonomi disiplinlerinde kök salmıştır. İşten ayrılmanın psikolojik açıklamaları, çalışma koşullarına ilişkin bireysel algı ve tutumların davranışsal sonuçlara yol açtığını varsaymaktadır. Katkıda bulunan psikolojik teoriler arasında stres teorileri (Deery, Schmitt ve Todd 1995; Wright ve Cropanzano 1998), Kontrol Odağı (Spector ve Michaels 1986), öğrenme teorisi (Miller 1996) ve örgütsel devir teorisi (Hom ve diğerleri, 1992) gibi kişilik ve eğilim teorileri yer alır. Sosyolojik teoriler, işle ilgili faktörlerin işten ayrılmayı bireysel faktörlerden daha fazla ön gördüğünü öne sürer (Miller 1996). Devri açıklamak için kullanılan temel sosyolojik teoriler arasında sosyal karşılaştırma teorisi (Geurts ve diğerleri 1998), sosyal mübadele teorisi (Miller 1996) ve sosyal ekolojik teori (Moos 1979) bulunmaktadır (Barak, Nissly ve Levin 2001, 628). Devir işleminin ekonomik teorik açıklamaları, çalışanların çeşitli ekonomik ve örgütsel koşullara rasyonel eylemlerle yanıt verdiği öncülüne dayanmaktadır. Devir literatürü, beşeri sermaye, fayda maksimizasyonu ve ekonomik süreçlerin ikili işgücü piyasası modellerinden yararlanır (Miller 2017, 5).

Ampirik işten ayrılma literatürü, çalışanların işten ayrılma niyetleri ve ilişkili olduğu analizlere dayalı olarak çıkarılan işten ayrılma davranışı örnekleriyle doludur. İşten ayrılma devir hızı modelleri gelişse bile giderek daha karmaşık hale gelen, niyet ve fiili devir hızı arasındaki bu kavramsal bağlantı, esas olarak kalmıştır. Bu tür araştırmalar, tutum ve davranış arasındaki hayati bağlantıya ve dolayısıyla niyetin fiili devir hızının en iyi tahmincisi olduğu varsayımına dayanmaktadır. (Steel ve Ovalle 1984, 673; Dalton, Johnson ve Daily 1999, 1338; Bertelli 2006, 236; Whitford ve Lee 2014, 1). Niyetlerin, devir hızının belirleyicisi olmasını haklı kılan gerekçe iki yönlüdür. Birinci yön; teorik bir perspektiften bakıldığında, tutum teorisinin genellikle niyetin, davranışın en iyi yordayıcısı olduğu inancını desteklediği görüşüne dayanmaktadır (Kraut 1975, 233; Mobley, Horner ve Hollingsworth 1978, 408). Fishbein ve Ajzen (1975), araştırmalarında, çalışanların eylemlerinin kuvvetli ve tek öngörüsünün o eylemi gerçekleştirme niyeti olduğunu vurgulamıştır. (Fishbein ve Ajzen 1975, 369). Buna ek olarak, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma eyleminin en kuvvetli yordayıcısı olduğu beklentisi hakimdir (Curri van 1999, 497; Vandenberg ve Nelson 1999, 1314). Bu teorik beklenti aynı zamanda ampirik bir desteğe de sahiptir. Harrison, Newman ve Roth (2006), iş tutumları ve davranışlarının bir meta-analiz

alışmalarında işten ayrılma niyetleri gibi iş tutumlarının, işten ayrılma gibi iş davranışlarını güvenilir bir şekilde öngördüğü sonucuna varmıştır. (Harrison, Newman ve Roth 2006, 307). İkinci yönü ise, çalışan devir hızı uzmanlarının pragmatik nedenlerle işten ayrılma niyetlerine de güvenmesi yatması oluşturmaktadır. Bir belirleyici olarak, işten ayrılma niyet yapısı, gerçek çalışan devir hızına göre araştırmaya daha uygundur. İstenen istatistiksel niteliklere sahiptir dolayısıyla kolayca ölçeklenebilir ve daha ekonomiktir (Dalton vd. 1999, 1338). Çalışan devir hızı yapısı, ikili bir değişkendir. Genellikle tam olarak değerlendirmek için maliyetli tasarımlar gerektirir (Cohen vd. 2015, 3).

Bir işletmenin üyesi olmaktan çıkma anlamına gelen çalışan devrinin ilk ampirik çalışması 1925’li yıllara dayanmaktadır. Günümüze değin işletmeler için hala artan bir endişe kaynağı olarak değerlendirilen terim birçok tanımı da beraberinde getirmiştir (Hom vd. 2017, 1). Harkins (1998), çalışanların işten ayrılmalarını, yeni çalışanların örgüte girmesine ve mevcut çalışanların ayrılmasına izin veren bir kapı olarak tanımlamıştır. Ancak bu ayrılma, araştırmacılar tarafından birbirinin yerine kullanılan kontrollü bir çıkış veya ayrılmayı içermektedir. Mondy (2010), çalışan devrini bir kuruluş ve çalışan arasındaki ortaklığın kontrollü sona ermesi olarak tanımlarken (M.G.S. ve K.A.N. 2020, 478), belirli bir zaman diliminde işgücündeki değişiklik olarak da belirtilmektedir (Ngo-Henha 2017, 2760). Kuruluş sınırlarının ötesinde (bir çalışanın) kalıcı hareketi anlamına gelir (Rahman ve Nas 2013, 568). Çalışan devri, kaçınılmaz çalışan devri, arzu edilen çalışan devri ve istenmeyen çalışan devri olmak üzere üç farklı kategoride sınıflandırılabilir. Emeklilik, hastalık veya ailevi sebeplerden dolayı kaçınılmaz cirola meydana gelebilir. İstenen işten ayrılma, yetenekli, yetenekli ve yetkin çalışanların işverenlerinin iradesine karşı işletmeden ayrılması durumunda ortaya çıkan istenmeyen işten ayrılmanın aksine, yetersiz çalışanlar için geçerlidir (Shim 2010, 848). Çalışan devri, çalışanların çeşitli nedenlerle gönüllü olarak örgütten ayrılmaları ve dolayısıyla maliyetler ve gerekli minimum hizmetleri sunma kapasitesi açısından örgütü olumsuz etkilemesi durumunu ifade edebilir (Yankeelov vd. 2009, 547). Bir çalışanın örgütten ayrılması, sadece örgütü değil, aynı zamanda çalışanın kendisini ve toplumu da etkileyen çeşitli etkilere sahip olabilir. Çalışan devri hakkında yeterli literatür mevcut olmasına rağmen, yine de çalışanların neden ayrıldığına dair evrensel olarak kabul edilmiş bir çerçeve yoktur

(Curan 2012, 22). Çalışan devri, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları nedeniyle birçok araştırmacı ve akademisyen için önemli bir konudur (Arokiasamy 2013, 1533). Eğitim ve gelişim arasındaki ilişki literatürde geliştirilmiştir, ancak eğitimin bölümünü tanımlayan literatürde açıklanan çelişkili sonuçlar ve çalışan devri üzerindeki etkileri karmaşık bir ilişki yaratmaktadır (Mamun ve Hasan 2017, 22). Örneğin, kuruluşlardaki eğitim programlarının düşük oranı, düşük iş performansına ve daha yüksek çalışan devir hızına neden olabilir. Öte yandan, çalışanlarının gelişimi için uygun eğitim programına sahip, başarı oranı yüksek ve çalışan devir hızı daha düşük olan kuruluşlar. Çalışanlar, kurumdan ayrılmak için daha fazla bağlılık ve daha az teşvik göstermek için minnettar hissedebilirler (Arokiasamy 2013, 1533), hem düşük iş tatmini düzeylerinin hem de örgütsel bağlılığın daha yüksek işten ayrılma oranları ile ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca, son 50 yılda iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyle ilgili otuz dokuz çalışmayı özetlemiş ve dördü hariç hepsinin olumsuz bir ilişki gösterdiğini bulmuştur (Firth vd. 2004, 172). Yapılan araştırmalar, iş tatmininin işten ayrılma niyetlerinin güçlü bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Morris vd. 2006, 251).

4.2. Çalışan Devir Türleri

Gönüllü Devir Çalışanların kendi takdirine bağlı olarak bir kuruluştan ayrılmasına gönüllü devir denir (Arokiasamy 2013, 1533). İş ilişkisi, çalışanın seçimi ile başlatılır. Benzer bir tanım, gönüllü işten ayrılma veya işten ayrılma örneği, bir çalışanın bir kuruluştan ayrılma kararını yansıtırken, gönülsüz işten ayrılma veya işten çıkarma örneği, bir işverenin işten ayrılma kararını yansıtacağını şeklindedir (Egan vd. 2004, 286). Gönüllü devir iş tatminsizliği, iş stresi ve alternatif fırsatlardan etkilenebilir. Bu nedenle, gönüllü devre bakarken alternatifler gibi cazibe merkezlerini dikkate almak önemlidir. Bununla birlikte, gönüllü devir tahmin edilebilir ve sırayla kontrol edilebilir (Trevor 2001, 622).

Gönülsüz devir, bir işverenin çalışan ile iş ilişkisini sona erdirme kararını yansıtan işten çıkarma örneği olarak tanımlanmaktadır (Boss 2020, 10). Devir türleri arasında ayırım yapan çalışmalara ek olarak, çok sayıda çalışma, organizasyonun cirosunun etkisini analiz etmiştir. çeşitli müşteri sonuçlarına göre toplam çalışan devir hızı tüm gönüllü ayrılmaların yanı sıra örgütsel küçülme ve çalışan işten çıkarma

nedeniyle tüm gönülsüz ayrılmaları içerirdiği öne sürülürken (Holtom 2016, 4), gönülsüz işten ayrılma emeklilik, ölüm ve işten çıkarmayı kapsadığı özellikle vurgulanmaktadır (Eby vd. 2010, 268). Buna karşın Price (2001), bir işletmeden kendi takdirine bağlı olarak ayrılan çalışanlar gönüllü işten ayrılma örnekleri iken, ciddi hastalık ve ölümler nedeniyle işten çıkarmalar ve izinler gönülsüz işten ayrılma örnekleri olduğunu belirterek emeklilik, gönüllü veya gönülsüz işten ayrılma olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir (Kovner 2014, 65). Gönülsüz işten ayrılma (fesih veya işten çıkarma), gönüllü devirden tamamen farklı etiyolojik dinamiklere, sonuçlara ve maliyetlere sahiptir (Shaw vd. 1998, 513). Çalışan devri araştırmaları her ne kadar gönülsüz devir araştırmaları aracılığıyla ölçülse de odak noktası gönüllü devir olmuştur. Performansın gönüllü devri ön görmesi etmesi beklenir, ancak bu ön görüş zorunlu olarak gönüllü devir anlamını taşımamaktadır (Stumpf vd. 1981, 149).

Önlenebilir ve Kaçınılmaz Devir, çalışan devri ele alınması gereken müdahaleyi belirleyeceğinden, önlenebilir ve kaçınılmaz işten ayrılma arasında ayrım yapmak da önemlidir (Arokiasamy 2013, 1533). Kaçınılmaz işten ayrılma, yeni bir alana taşınma kararı veya bir eş için iş transferi gibi bir işverenin kontrolünün ötesine geçen yaşam kararlarından kaynaklanır. Önlenebilir işten ayrılma, kuruluşların çalışanlarını daha etkili bir şekilde işe alarak, değerlendirerek ve motive ederek önleyebilecekleri bir şeydir. Kuruluşun önlenebilecek gönüllü devir ile uğraşıp ilgilenmediğini belirlemek önemlidir. Bu tür bilgiler, organizasyonu, çalışanların elde tutulmasını artırmak için gereken müdahale türüne yönlendireceği için önemlidir (Chiu vd. 2002, 407).

4.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar

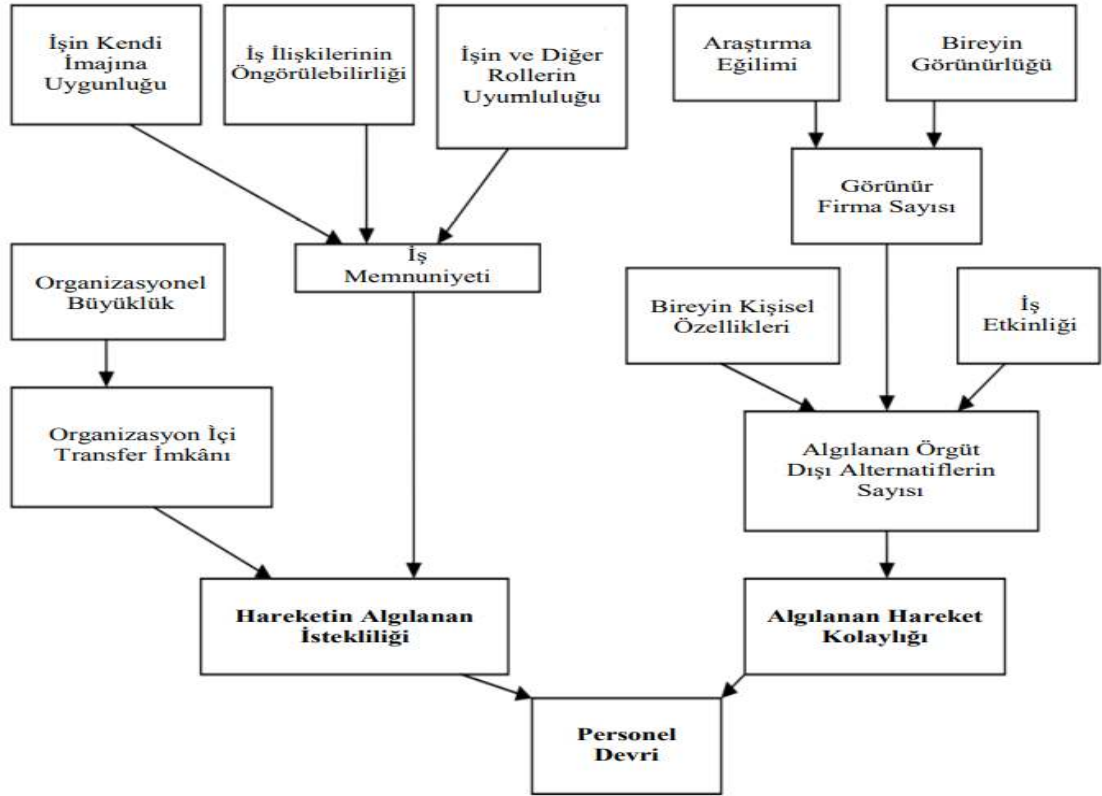
Karmaşık ve çeşitli bir teori olarak iş tatmini, sosyal psikoloji, yönetim ve diğer disiplinlerdeki iş ve örgütsel literatürde önemli bir ilgi görmüştür ve akademik bilim adamları ve uzmanlar tanımları çeşitlilik göstermiştir. Bununla birlikte, evrensel bir işgücünün bağlılığı ile birlikte zihinsel ve psikolojik durumu veya işgücünün rahat veya hoşnutsuz olma derecesidir. (Abouraia ve Othman 2017, 408). Carsten ve Spector (1987), Muchinsky ve Morrow'un (1980) çok disiplinli modeli'nin bir testinde, iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişkinin işsizlik oranını etkileyebileceğine dair bulgulara ulaşarak, iş tatminin sağlanmasının işten ayrılma niyetinin önlenmesinde

önemli bir unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir (Morrell vd. 2001, 228). Ostroff (1992, 963) ise iş tatmini ortalamaları daha yüksek olan işletmelerin, daha düşük iş tatmini ortalamalarına sahip işletmelerden daha iyi performans gösterdiğini belirtmiştir. İşletme, çalışanlar tarafında bir bağlılık duygusu uyandırma yeteneğine ne kadar sahipse ve gelişimi o kadar fazla olur. Diğer faktörlerin yanı sıra ortak hedefler duygusu, çalışan iş tatminini ne kadar çok deneyimlirse, işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma hızı o kadar az olur (Kuria vd. 2012, 314).

Ücret, verilen hizmetler karşılığında verilen bir tutardır. Herhangi bir işletme için toplam işgücü maliyetleri pahasına yüksek kaliteli çalışanları elde tutma ve ödüllendirmede önemli bir role sahiptir. Ücretin iş tatmini konusunda güçlü bir kararlılığı vardır, ücret ile performans arasında bağlantı kurarak, bir işveren belirli faaliyetleri ve performans seviyesini izleyebilir ve kontrol edebilir.. (Shaw vd., 1998, 520). Bir diğer unsur olan örgütsel istikrarsızlığın yüksek derecede yüksek çalışan devrine sahip olduğu gösterilmiştir. Göstergeler, öngörülebilir bir çalışma ortamı olduğunda çalışanların kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu ve bunun tersi olduğu yönündedir (Owence vd. 2014, 74). Yüksek düzeyde verimsizliğin olduğu organizasyonlarda, personel devir hızı da yüksek olmaktadır (Alexander vd. 1994, 505). Bu nedenle, işletmelerin istikrarlı olmadığı durumlarda çalışanlar, istikrarlı kuruluşlarla kariyer ilerlemelerini tahmin edebilecekleri için işten ayrılma ve istikrarlı kuruluşlar aramaya eğilimlidir (Ongori 2007, 50). Belirtilen unsurlara ek olarak, işten ayrılma niyetini etkileyebilecek kişiye özel faktörler de vardır. Bunlar hem kişisel hem de özellik temelli faktörleri içerir. Kişisel faktörler, aile durumundaki değişiklikler, yeni bir beceri veya ticaret öğrenme arzusu veya istenmeyen bir iş teklifi gibi şeyleri içerir. bunlara ilaveten kişisel faktörlerin yanı sıra, Mobley (1977) tarafından belirtildiği gibi, işten ayrılma ile ilişkili özellik temelli veya kişilik özellikleri de vardır. Bu özellikler, aylaklık, devamsızlık, hırsızlık, işte madde bağımlılığı ve işverenin ekipmanının veya üretiminin sabote edilmesi gibi iş performansını ve verimsiz davranışları öngören aynı özelliklerden bazılarıdır (Kuria vd. 2012, 314).

4.4. İşten Ayrılma Teorileri

March ve Simon (1958) tarafından geliştirilen ve günümüze kadar güncelliğini koruyan Personel Devri Teorisi'nde iş tatmininin hem işten ayrılma hem de devamsızlığının temelini oluşturduğunu vurgulanmaktadır (Thomson 2002, 10):

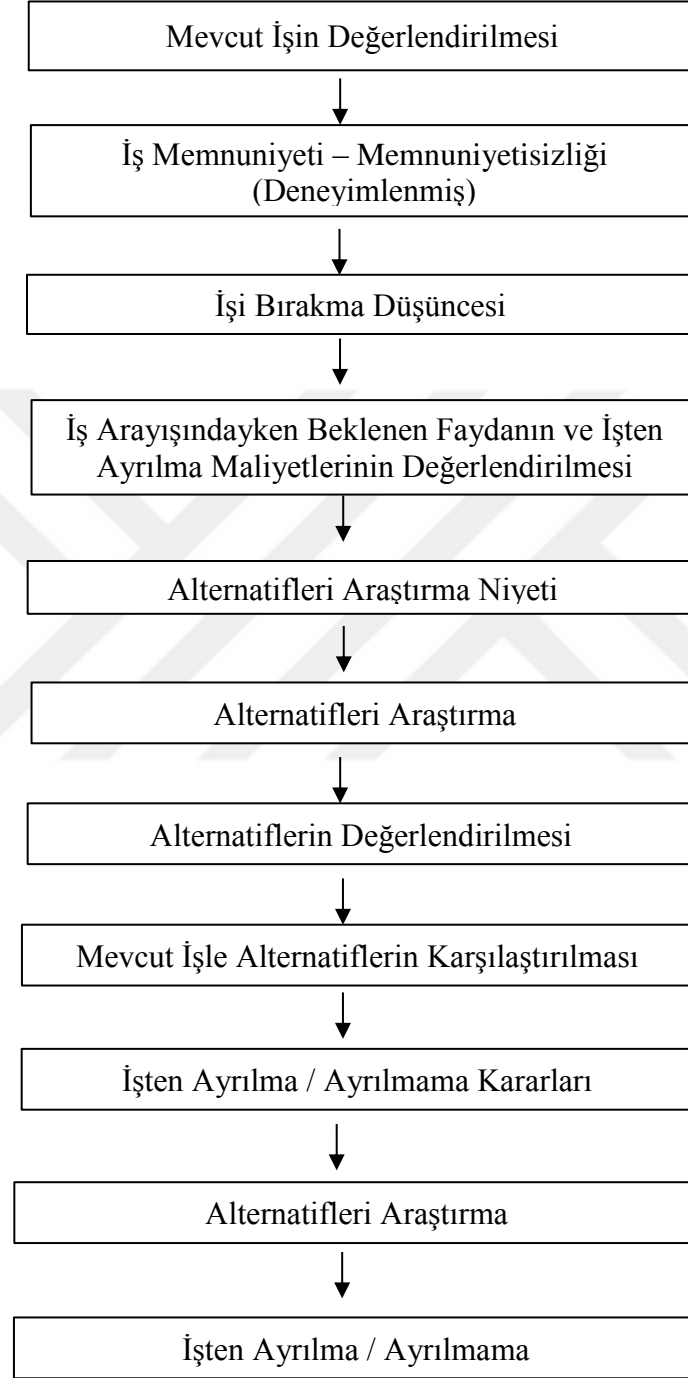


Şekil 7: March ve Simon'un (1958) Personel Devri Modeli

Kaynak: Thomson, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, 10

Örgütsel denge olarak adlandırılan teoride, bir örgüt, bireyin örgüte yaptığı girdiyle eşleşen veya onu aşan bireysel bir parasal teşvik ödediği sürece, bireyin örgütün bir üyesi olarak kalacağını belirtmektedir Böylece hem birey hem de işletme, teşvikler ve bireyin ne kadar iş sağlamaya istekli olduğu arasında bir denge veya denge durumu sağlamaya çalışır. Denge ise algılanan hareket arzu edilebilirliği ve algılanan hareket kolaylığı olmak üzere iki farklı işlevle sağlanmaktadır (Mayer ve Schoorman 1998, 18). Mobley'in Ara Bağlantılar Teorisi'nde, çalışan devri modeli de iş tatminine odaklanılmıştır (AlBattat vd. 2014, 47). Mobley (1977), iş tatminsizliğinden

başlayarak işten ayrılmaya yönelik yedi adımın ana hatlarını çizen bir ara bağlantı modeli kurgulayarak Porter ve Steers tarafından önerildiği gibi, işten ayrılmanın psikolojik süreçleri temel alınmıştır (Mobley, 1982):



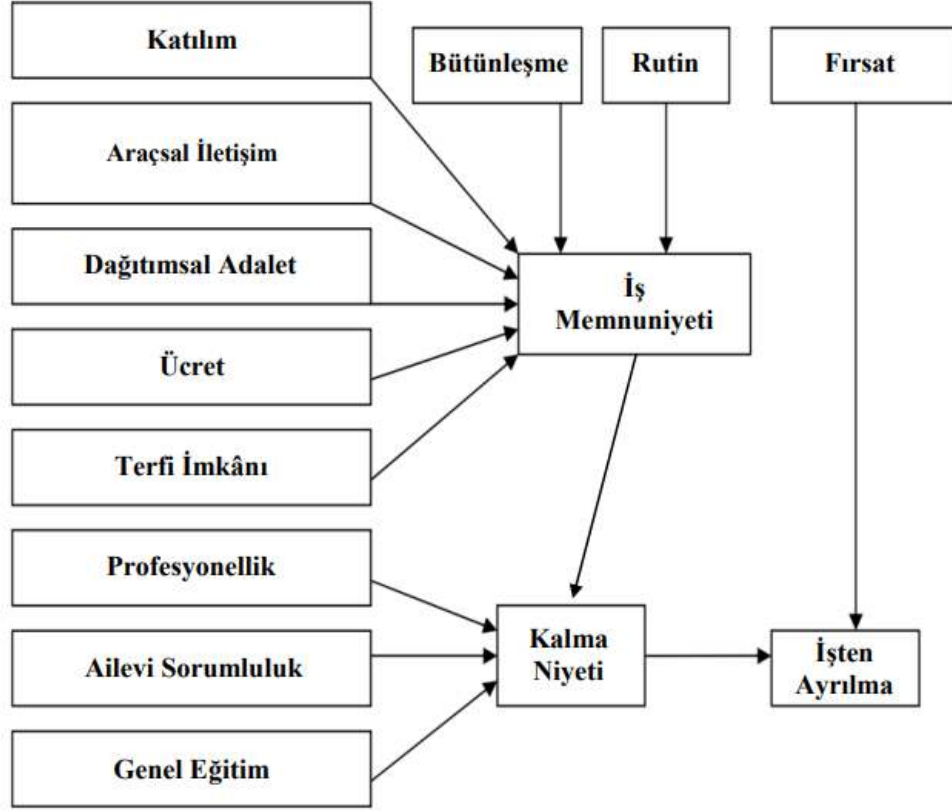
Şekil 8: Mobley (1958) Personel Devri Modeli

Kaynak: Thomson, S. Bruce (2002). The Role Of Community In The Retention/Attachment Process: A Qualitative Study Of The Embeddedness Model, s.13

```
graph LR; IF[İşgücü ile İlgili Faktörler] <--> EF[Ekonomik Faktörler]; IF -.-> EFF[Ekonomik Fırsat Faktörleri]; EF -.-> EFF; EFF --> ID[İş Devri]; ID --> BF[Bireysel Faktörler]; ID --> OSF[Organizasyonel ve Sosyal Faktörler]; ID --> OEF[Organizasyonel ve Ekonomik Faktörler]; ID --> TF[Toplumsal Faktörler];
```

A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover” by Paul M. Muc

Price and Mueller'in (1981) Nedensellik Teorisi'nde, çalışanların işten ayrılmalarını belirleyen ve etkileyen on bir unsur mevcuttur (Price ve Mueller 1981, 547):

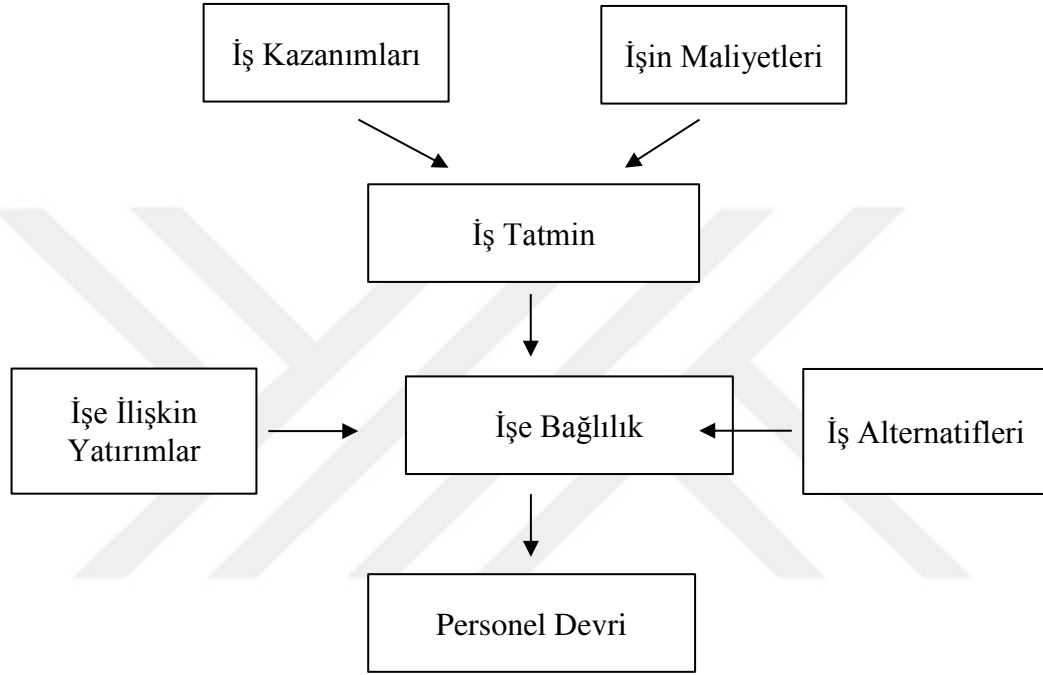


Şekil 10: Price ve Mueller (1981) Nedensellik Modeli

Kaynak: Price, James L. Ve Charles W. Mueller (1981). A Causal Model Of Turnover For Nurses. Academy Of Management Journal, 24(3), s.547.

Model içerisinde fırsat, farklı iş seçeneklerinin varlığını içerirken; rutin: bir işin kendisini tekrarlaması; katılım: çalışanın iş süreçleriyle ilgili kararlara katılımı; araçsal iletişim: işi kapsayan tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılması; bütünleşme, çalışanların birbiri ile kurduğu bağları; ücret: çalışanın göstermiş olduğu hizmet karşılığında ödenen para vb. tutarı; dağıtımsal adalet, ödül ve cezaları; terfi imkanı: işletmede bir pozisyona yükselebilmek imkanı; profesyonellik, mesleki rollerini yerine getirmek için gerekli olan belirli bilgi ve becerileri kullanarak yerine getirilmesi gereken standartları; genel eğitim, çalışanların mesleki sosyalleşmesinin ve verimliliğinin yükseltilmesini; ailevi sorumluluk ise, çalışanın soy bağı olan yakınlarına karşı sorumluluklarını kapsamaktadır (Price ve Mueller 1981, 547).

Rusbult ve Farrell (1983), Teorisi'nin temeli işe bağlılığın çalışan devrinin önemli bir unsuru olduğu yönündedir. Yine teoriye göre, çalışanlar işi değerlendirirken, edinimlerini, işin maliyetini veya olumsuzluklarını ile karşılaştırırken iş tatminini ya da tatminsizliğini deneyimlerler. İşe bağlılığın üç belirleyicisi iş tatmini, işe ilişkin yatırımlar ve alternatif ii imkanlarının mevcudiyetidir (Farrell ve Rusbult 1981, 80).



Şekil 11: Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli

Kaynak: Demirkıran, Mustafa Ve Ramazan Erdem (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.3, s.297.

Rusbult ve Farrell (1983), mevcut bu teoride çalışan devrini minimize etmek için bazı önermelerde bulunmuşlardır. Bu önermeler sırasıyla; çalışan ücretinin diğer işletmelerin ücretlerinden düşük olmaması, çalışanlara yönelik işle ilgili problemleri çözme imkanının sunulması, çalışanlarla kurulacak bağ ve yine çalışanların, diğer işletmelerin sağlamayacağı seçenekler, fırsatlar sunabilmesidir (Arora 2000, 473).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1. Metodoloji ve Uygulama

Beşinci bölümde, ele alınan araştırma hipotezlerini test edebilmek üzere kullanılan yöntem ve uygulama, ölçeklerin oluşturulması, ana kütle, örneklem seçimi, verileri toplama yöntemi, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu katılımcıların demografik bilgileri haricinde dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünü toksik liderlik, ikinci bölümünü örgütsel itaat, üçüncü bölümünü üretkenlik karşıtı iş davranışı, dördüncü bölümünü ise işten ayrılma niyeti ifadeleri oluşturmaktadır.

5.2. Çalışmanın Amacı

Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda “Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Ulusal ve uluslararası alan yazında ilgili ilişkiyi bütün olarak ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, toksik liderlik algısına bağlı olarak örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve ilgili literatürde henüz ele alınmamış olan toksik liderlik, örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları ilişkisine yönelik boşluğu doldurmak ve yapılacak diğer araştırmalara ışık tutmaktır. Bu nedenle mevcut çalışmanın en önemli katkısı ise değişkenler arasındaki ilişkileri ele alacak olmasıdır. Bununla birlikte bu araştırmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edeceği öngörülmektedir.

5.3. Çalışmanın Önemi

Mevcut çalışmada, toksik liderlik bağımsız değişken, örgütsel itaat aracı değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmada toksik liderlik kavramı, hizmet sektörü çalışanları açısından ele alınmıştır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda araştırma

sonuçlarının, özellikle hizmet sektörü çalışanlarının konuya ilişkin bir farkındalık oluşturmaları açısından da dikkate değer olacağı ön görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın hem alan yazına katkıda bulunmasında hem de araştırma sonuçlarının, özellikle hizmet sektörü çalışanlarının konuya ilişkin bir farkındalık oluşturmaları açısından öneminin olduğu ifade edilebilmektedir.

5.4. Çalışmanın Planı

Araştırmanın birinci bölümünde toksik liderlik kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş, Toksik liderliğin tanımı, boyutları ve olumsuz liderlik türleri işlenmiştir. İkinci bölümde örgütsel itaat kavramı ele alınırken türleri de irdelenerek örnek çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde üretkenlik karşıtı iş davranışının tanımı yapılarak, yaklaşım ve türleri ile kavram detaylandırılmıştır. Dördüncü bölüm olan işten ayrılma niyetine dair yine araştırmada tanımlar yer alırken uluslararası çalışmalar ile kavram desteklenmiştir. Beşinci bölümde ise nicel ve nitel sonuçlara ulaşmak için dünya çapında sosyal bilimlerden en fazla tercih edilen anket metodu ile alınan verilerin güvenilirliği, korelasyonu, regresyonu ve yorumlanması yapılarak araştırma hakkında somut bilgiler açıklanmıştır.

5.5. Kullanılan Metot ve Teknikler

Araştırmada veri toplama metodu olarak yine sosyal bilimlerden yoğun olarak tercih edilen anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler elektronik posta yoluyla ve elden toplanmıştır. Yapılan anketler ile Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları SPSS programı kullanılarak öncelikle güvenilirlik, geçerlilik analizlerine, ardından faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

5.6. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Bu bölümde hipotezler geliştirebilmek amacıyla toksik liderlik, işten ayrılma niyeti, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel itaat değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

5.6.1. Toksik Liderlik İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yapılan araştırmalarda toksik liderlerin, izleyicilerine yönelik olumsuz davranış beraberinde çalışanlar üzerinde ümitsizlik (Reed 2004, 67), güven kaybı, üretkenlikte düşüş, işten ayrılma oranında artış gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Steele 2011, 2). Bu olumsuz etkilerin yanı sıra izleyicilerde tükenmişlik, sapma, üretkenlik karşıtı iş davranışları, işten ayrılma, kaytarma ve işten uzaklaşma eylemlerinin de artmasına dair bulgulara ulaşmak mümkündür (Gallus vd. 2013: 590). Sosyal Değişim Teorisi de izleyici davranışlarının olumsuz etkilerinin ast-üst arası ilişkilerin olumsuz bir temele dayandığını vurgulamaktadır. Toksik duygu ve davranış eğilimi gösteren liderlerin izleyicilerinin canlılığı yok ederken, önemli personelin topluca işten ayrılmasına neden olacağını ileri sürmüştür (Frost 2003, 13).

5.6.2. Toksik Liderlik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ilişkisi

Alanyazında toksik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramları arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan yeterli araştırmaya ulaşılamamıştır. Ele alınan araştırmalarda ise sapkın iş yeri davranışları ile toksik liderlik arasındaki ilişki kavrama dayalı incelenmiştir. Bu çalışmada toksik liderlik davranışlarının işletmede sapkın davranışlara yol açarak, işletmeyi zehirleyeceği ifade edilmektedir (Cheang ve Appelbaum 2015, 166). Toksik liderlik davranışları ile birlikte iş mahalinin olumlu olmayan davranışları içermesi ve desteklemesi sonucu izleyicilerin bu iklimden olumsuz yönde etkilenmesine neden olacağı ileri sürülmektedir. Aynı zamanda toksik liderlik davranışlarının işbirliğinden yoksun olmasının (Pelletier 2010, 384), toksik liderin bireysel anlamda izleyicileri ile arasında çeşitli problemlere neden olacağı ve bu süreçte yine izleyicileri ile karşılıklı incitici ve ayrıştırıcı düşünce ve davranışlara yol açarak izleyicilerini üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelteceği belirtilmektedir (Bennett ve Robinson 2000, 349).

5.6.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işten ayrılma niyeti işyerinde algılanan kavramlara yönelik bir tepki olarak ifade edilmektedir (Akca ve Tuzcuoğlu, 2020, 261). Aynı zamanda Blau ve Lunz (1998) tarafından işten ayrılma niyeti, işten ayrılmayı düşünme, isteme ve işten ayrılma olasılığı olarak tanımlanmaktadır. İşe devamsızlık yapmaya neden olan etkenlerin işten ayrılmaya neden olabileceğini dile

getirmişlerdir (Akkaya 2019, 23). Ayrıca üretkenlik karştı iş davranışlarının izleyicilerde stresin artması ve buna paralel şekilde iş doyumunda azalma ve işten ayrılma niyetinde artma gibi olumsuz sonuçlarından da söz etmek mümkündür (Berry vd. 2012, 613).

5.6.4. Toksik Liderlik Örgütsel İtaat İlişkisi

Yapılan literatür taramasında toksik liderlik ve örgütsel itaat kavramları arasındaki ilişkinin doğrudan ele alındığı bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. İncelenen araştırmalarda izleyicilerin sadık, itaatkar, destekleyici ve üstlerine karşı saygılı olmaları beklendiği düşüncesine ulaşılırken (Snell 1999, 507); Bernard Williams ve Paul Rooney, itaatin cezalandırılma korkusuyla motive edilebileceğini ve bunun tamamen rasyonel olduğunu, aslında standart ahlaki motivasyona gölge düşürdüğünü ileri sürmektedir (Shaw 2002, 64). İtaat eğiliminin lider itaat ilişkisi, otoriteyi bireye bağlayan örgütsel emir-komuta zincirinin doğası, iş hayatında keşfedilmemiş önemli bir değişken olması (Kilham ve Mann 1974, 696) araştırmada yer almasını sağlamıştır. Buradan hareketle; yukarıda yer alan değişkenler arası ilişkiler göz önünde bulundurularak aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

5.7. Çalışmanın Başlıca Varsayımları

H₁: Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel itaatleri üzerinde **doğrudan** ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1A}: İstismarcı yönetimin örgüt üyelerinin örgütsel itaatleri üzerinde **doğrudan** ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1B}: Otoriter liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel itaatleri üzerinde **doğrudan** ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1C}: Narsist davranış biçimini örgüt üyelerinin örgütsel itaatleri üzerinde **doğrudan** ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1D}: Kendini ön plana çıkarmanın örgüt üyelerinin örgütsel itaatleri üzerinde **doğrudan** ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1E}: Öngörülemez davranışların örgüt üyelerinin örgütsel itaatleri üzerinde **doğrudan** ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H2: Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde **doğrudan** ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H3: Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde **doğrudan** ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

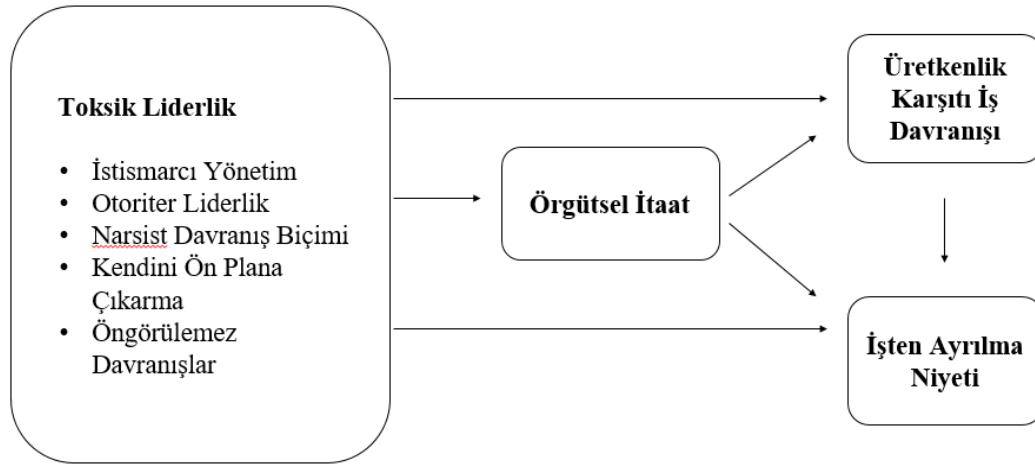
H4: Örgütsel itaatin, üretkenlik karşıtı iş davranışına **doğrudan** ve pozitif yönde etkisi vardır.

H5: Örgütsel itaatin, işten ayrılma niyeti üzerinde **doğrudan** ve azaltıcı yönde etkisi vardır.

H6: Toksik Liderliğin örgütsel itaat **aracılığıyla** üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H7: Toksik Liderliğin örgütsel itaat **aracılığıyla** işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

5.8. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Şekil 12: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırma modeli, sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisi; yönetim, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bir dizi sosyal bilimsel disiplini kapsayan geniş bir kavramsal paradigmadır (Cropanzano vd. 2017, 479). Bireylerin olumlu bir davranış ile karşılaştıklarında kendilerinin bu davranışın kaynağına olumlu tutum veya davranış yoluyla, karşılık vermek zorunda hissettiklerini, olumsuz bir davranışla karşılaştıklarında ise olumlu tutum ve davranışlarını minimize eden veya

onları yok saymalarına neden olan veya onların olumsuz tutum ve davranış sergilemesine neden olabileceğini ileri sürmektedir.

Sosyal değişim teorisi en eski sosyal davranış teorilerinden biri olup, bireyler arasındaki herhangi bir etkileşim, bir kaynak alışverişidir. (Homans 1958, 597). Mevcut kaynaklar, mal ve para gibi somut kaynakları içerdiği gibi, sosyal olanaklar veya arkadaşlık gibi soyut kaynakları da içerebilmektedir. Blau (1968), SDT'in temel varsayımı, tarafların etkileşim ve kaynak alışverişlerinin ödüllendirici olacağı beklentisiyle ilişkilerini sürdürmeleridir.

5.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formunun oluşturulmasında daha önce geliştirilmiş, literatürde sıklıkla kullanılan ve geçerlilikleri ispatlanmış ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına uygun ve en iyi sonucu vereceği ön görülen ölçekler kullanılmak üzere belirlenmiştir. Buna ek olarak, araştırma kapsamındaki faktörlere ilişkin, güncelliğini koruyan ve uluslararası araştırmalarda tercih edilen ölçekler anket formunda birleştirilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

Mevcut anket formunda Likert tipi 5'li tutum ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan tüm boyutlar ile ilgili değerlendirme seçenekleri; katılımcıların ankette sunulan ifadelerle katılım düzeylerine göre (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneklerini temsil etmektedir ve Anket formu Ek-1'de sunulmuştur.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için genel kabul gören bazı kriterlere dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriğinin bilimsel ve sosyal faydasından söz edilmiştir.
- Anketin T.C. Beykent Üniversitesi bünyesinde yürütüldüğü açıkça belirtilerek, araştırmayı yürüten kişilerin ad soyad ve iletişim bilgilerine yer verilmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır.
- Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

- Ankette yer alan tüm ifadelerin dil kullanım yönünden sade ve anlaşılır olmasına önem verilmiştir.

Tablo 6: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları

Ölçek	Soru Sayısı	Boyutlar	Kaynaklar
Toksik Liderlik	30	İstismarcı Yönetim 7 ifade Otoriter Liderlik 6 ifade Narsist Davranış Biçimi 5 ifade Kendini Ön Plana Çıkarma 5 ifade Öngörülemez Davranışlar 7 ifade	Schmidt, A. A., Development and Validation of the Toxic Leadership Scale, Master Thesis, University of Maryland, 2008.
Örgütsel İtaat	10	Tek boyut ve 10 ifade	DeZoort, T., ve Roskos-Ewoldsen, D. R. (1997). The submissiveness to organizational authority scale as a measure of authoritarianism, <i>Journal of Social Behavior and Personality</i> , 12(3), 651-670.
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	19	Örgüte Yönelik 12 ifade Bireye Yönelik 7 ifade	Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, <i>Academy of Management Journal</i> , 38(2), 555–572. doi:10.5465/256693
İşten Ayrılma Niyeti	3	Tek boyut ve 3 ifade	Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.

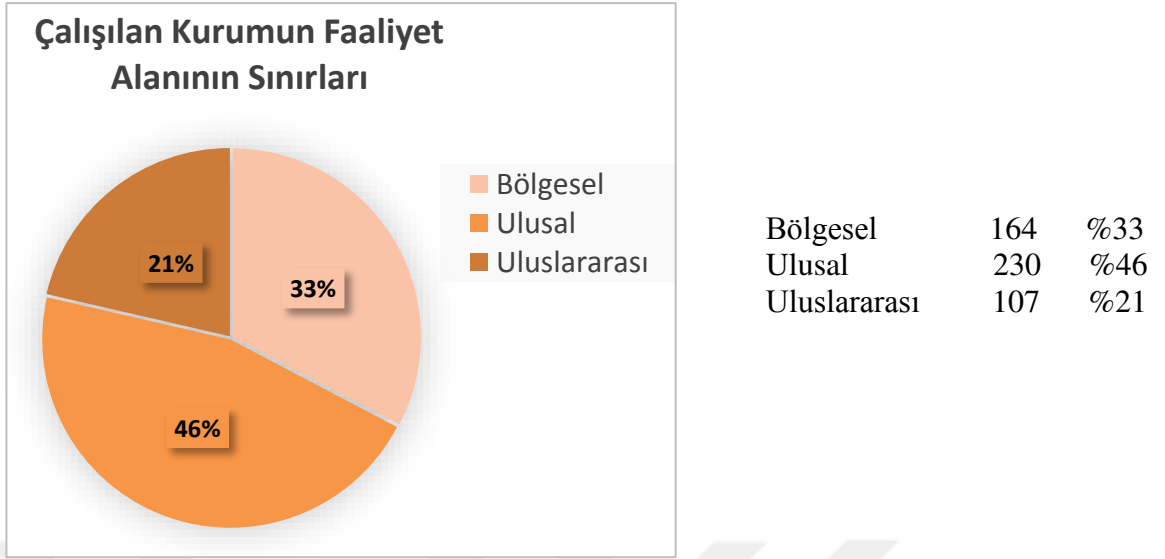
Literatüre dayalı olarak detaylı şekilde açıklanan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler ile demografik verileri içeren anket formunda, bağımsız değişken olan toksik liderlik beş boyuttan oluşarak, otuz ifade içermektedir. Demografik verilere ait yöneltilen ifadeler on iki adet, faktör bileşenleri ve her faktör altında yer alan değişken miktarlarına ait ifade dağılımı ise atmış adettir ve yukarıda yer alan tablo 6’da özet olarak sunulmaktadır. Ara değişken olan örgütsel itaat tek boyutlu olup on ifade içermektedir. Birinci bağımlı değişken üretkenlik karşıtı iş davranışı iki boyut ve on dokuz ifade içermektedir. İkinci bağımlı değişken işten ayrılma niyeti ise tek boyut ve üç ifade içermektedir. Anket formunda yer alan toplam ifade sayısı yetmiş dört adettir.

5.10. Araştırma Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, çevrimiçi yazılım olan Google Formlar aracılığıyla toplanmıştır. Anketlerin uygulanması için profesyonel bir çevrimiçi yazılım olan Google Docs programı kullanılarak, veriler SPSS ve Excel programına aktarılmıştır. Anket toplama süreci 2022 yılını kapsamaktadır. Anketlerin toplanması sonucu elde edilen verilere SPSS programı aracılığı ile öncelikle kural gereği değişkenler içerisinde kullanılan ters ölçekler normale çevrilmiştir. Veri seti, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile değerlendirilmiştir. Ardından faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları yorumlanarak, değerlendirmelerle birlikte araştırmaya ilave edilmiştir.

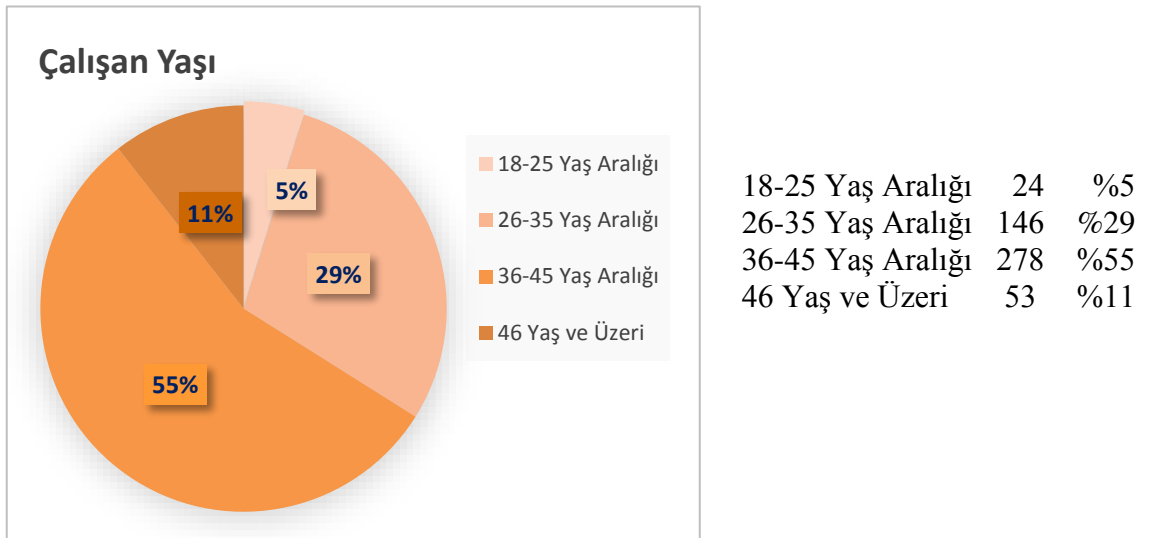
5.11. Araştırmayı Yanıtlayan Örneklemelere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırma kapsamında yapılan ankete katılanlara toksik liderlik, örgütsel itaat üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili soruların yanı sıra yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş hayatında bulunduğu süre gibi sorular da sorulmuştur. Araştırmada ankete katılanların çalıştıkları şirketlerin faaliyet alanlarının sınırları Şekil 3.1’de belirtilmiştir. 164 kişi (% 33) bölgesel şirketlerde, 230 kişi (%46) ulusal şirketlerde, 107 kişi (%21) çalışmaktadır. Ankete katılanların çalıştıkları kurumun %46’sının ulusal olması, ulusal işletmelerde çalışanların ankete daha yoğun bir oranda ilgi duyduğunu göstermektedir.



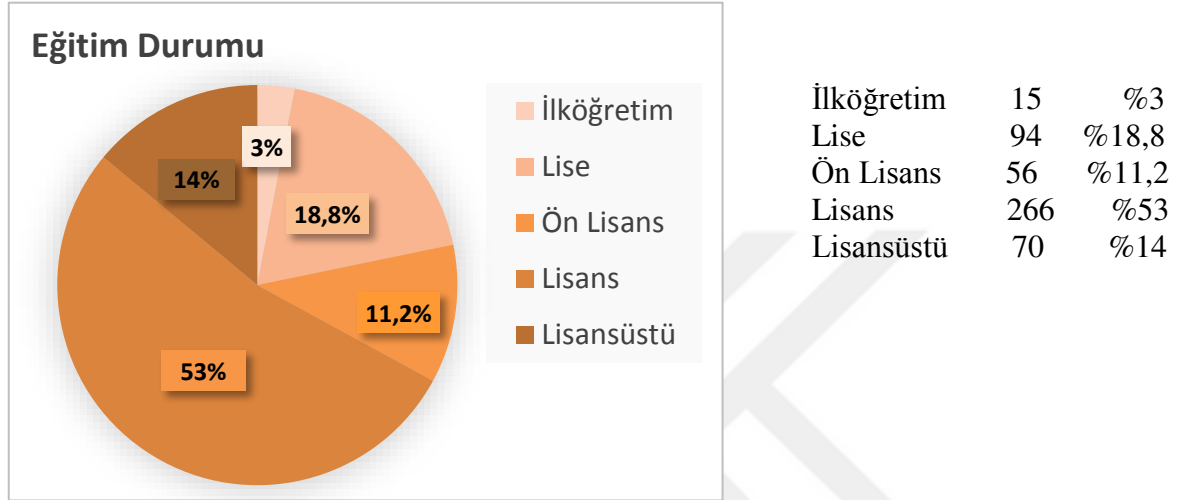
Şekil 13: Örneklem Grubunun Çalıştığı Kurumun Faaliyet Alanının Sınırları

Ankete katılanların yaş aralığı Şekil 13'teki gibidir. 18-25 yaş arası 24 (%5), 26-35 yaş arası 146 (%29), 36-45 yaş arası 278 (%55), 46-55 yaş arası 48 (%10,) 56-70 yaş arası 5 (%1) kişi ankete katılmıştır. Ankete katılanların arasında en fazla dilimi ise 36-45 yaş aralığı oluşturmaktadır.



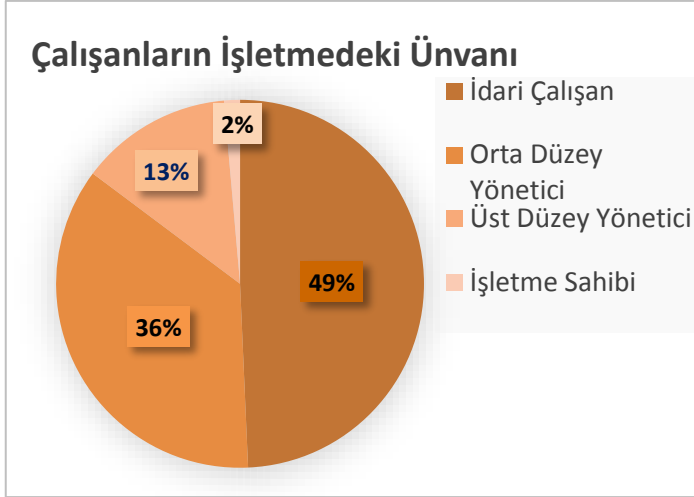
Şekil 14: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumu Şekil 14.'da gösterilmiştir. Katılan 501 kişiden 3 (%3)'ü ilköğretim, 230 (%46)'u lise, 107 (%21)'si ön lisans, 266 (%53)'sı lisans, 56 (%11)'sı lisansüstü mezunudur.. Katılımcıların eğitim durumunun yüksek oluşu araştırmanın koşul, şart ve ölçeklerinin katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı ve bu noktada güvenilirliğini arttırdığı görüşüne de ulaşılabilir.



Şekil 15: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılan kişilerin unvan/statü dağılımı Şekil 15'te belirtilmiştir. Araştırmaya katılan 7 kişi (%2) işletme sahibi, 67 kişi (%13) üst düzey yönetici, 180 kişi (%36) orta düzey yönetici, 247 kişi (%49) idari çalışan ünvanlarından oluşmaktadır. Bu veriden hareketle yaptığımız araştırmada işletme sahibi ya da üst düzey yöneticilerden ziyade idari çalışan ve orta düzey yönetici ve çalışan ünvan diliminin yoğunlukta olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.



İdari Çalışan	247	%49
Orta Düzey Yönetici	180	%36
Üst Düzey Yönetici	67	%13
İşletme Sahibi	7	% 2

Şekil 16: Örneklem Grubunun Unvan Dağılımı ve Yüzdesi

Demografik değişkenlerin analizi ve tablolaştırılması sonrasında araştırmanın diğer bir istatistiki analiz türü olan güvenilirlik ve geçerlik analizlerine geçilmiştir.

5.12. Güvenirlilik ve Geçerlilik

Araştırmalar istatistiksel yönden psikometrik özelliklerin yani bir deyişle geçerlilik ve güvenilirliğin önemi büyüktür (Yıldız ve Uzunsakal 2018, 14). Güvenirlilik, bir değişken içerisinde yer alan sorular arasındaki ortalama ilişkiyi dikkate alan ölçümün içsel tutarlılığından gelmektedir (Altındağ 2005, 57). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçen Cronbach Alfa (α) Katsayısı, 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Güvenirlilik değeri 0,7 ve üzerinde ise mevcut ölçeğin güvenilir olduğundan söz etmek mümkündür (Okumuş 2013, 49). Bir değişken içerisinde yer alan ve gelişigüzel göstergelerin birbirleriyle ilişkilerini inceleyen Cronbach, bu göstergelerin korelasyonlarını belirten bir katsayının veri seti testinde kullanılabileceğini öne sürmektedir (Cronbach 1951, 297).

Geçerlilik ise, ölçmenin doğruluk derecesi olup ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farklarının yansıtılmasıdır. Uzman bir kişinin ölçekleri değerlendirme ve denetlemesini içeren içerik geçerliliği, yapılan ölçmenin gelecek zamanda başka bir çalışma konusuna dair yapılan tahmini içeren tahmini geçerlilikten, aynı konu ile ilgili farklı derecelemelerin, bir arada ve mevcut araştırma kapsamında kullanılmasını içeren eş zamanlı geçerlilikten, ölçeğin özelliklere uygun bir teorik yapı sergilemesini ele alan ve ölçeğin hangi karakteristiği ölçtüğünü belirleyen ve aynı test

setindeki değişkenlerin sonuçlarını analiz eden yapısal geçerlilikten söz etmek mümkündür (Altındağ 2011, 92).

Araştırma anketindeki sorular SPSS 24 programı kullanılarak hem genel güvenilirlik analizinden geçirilmiş hem de tüm araştırma ölçekleri ayrı ayrı ele alınarak güvenilirlik analizinden tabi tutulmuştur. Bu değer aşığıdaki tabloda görölmektedir. Değişkenlerin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayıda yer alan en alt değerin 0.700 ve üzerinde olması gerekmektedir dolayısıyla bu değerin üzerine çıkıldığında değişkenlerin tutarlılığının doğrulandığı ve değişkenin güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Bican 2020, 107). Ankette kullanılan 62 adet değişken bir bütün olarak göz önüne alınarak yapılan Cronbach Alpha değeri incelendiğinde 0,939 değeri bulunmuştur.

Tablo 7: Değişkenlerin Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değeri
Toksik Liderlik	30	0,962
Örgütsel İtaat	10	0,778
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	19	0,938
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,898
Tüm Değişkenler	62	0,940

Cronbach's Alpha modeli ile tüm faktörlerin alt boyutlarıyla güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktörlerin güvenilirlik katsayısı 0,778 ile 0,962 arasında değişmekte olup, güvenilirliğin genel kabul sınırlarının içerisinde yer almaktadır. Ölçeklerde bulunan tüm ifadelerin güvenilirlik katsayısı ise 0,940 olup önerilen 0,700 değerinin üzerinde olduğundan yeterli ölçüdedir. Ölçekteki tüm ifadelerin katılımcılar tarafından doğru ve aynı yönde algılandığı ortaya çıkmakta ve araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tekrar test edilip, ispatlanmış bulunmaktadır. Alanyazında da ifade edildiğı üzere güvenilirlik analizi tek başına yeterli olmadığından ölçeğin araştırma üzerinde geçerli olmasının da analizi yapılmıştır. Bu bölümden sonra sırasıyla faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

5.13. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili birçok değişkenin daha anlaşılabilir, daha anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren yoğun bir şekilde tercih edilen çok değişkenli önemli istatistik tekniklerinden birisidir. Özellikle, çok karmaşık ve çok boyutlu ilişki analiziyle karşılaşıldığı durumlarda kullanılabilecek bir yöntemdir (Turanlı vd. 2012, 47). 20. yüzyılın başlarında Spearman tarafından ilk kez geliştirilen faktör analizinin kullanımının yaygın olması ise, 1970'li yıllarda bilgisayar alanında yaşanan gelişmelerin hızlanmasıyla başlamıştır (Büyüköztürk 2002, 472). Faktör analizinde temelinde iki uygulamadan söz konusudur. Bunlardan birincisi Keşfedici Faktör Analizi” (Exploratory Factor Analysis) olarak yerini alırken bir diğeri ise “Doğrulayıcı Faktör Analizidir (DFA)” şeklindedir. Keşfedici Faktör Analizi” (Exploratory Factor Analysis) henüz var edilmiş ya da mevcut dilden farklı bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlerini içeren ifadelerin kapsadığı faktör yapısını ortaya çıkararak, keşfetmeyi amaçlamaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise, var olan bir ölçeğin, aktüel bir çalışmada kullanıldığında esas faktör yapısına uygunluğunu ve uygunluk derecesini test etmeyi sağlamaktır (Yaşlıoğlu 2017, 75).

Faktör analizinde örneklem yeterliliği ölçümü için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlik Ölçümü olarak iki ölçüm yöntemi mevcuttur. Bartlett bütün korelasyonların sıfır olup olmadığını test ederken, KMO ise orijinal değişkenlerde gözlemlenen korelasyonlar ile kısmi korelasyonları karşılaştırmaktadır. Bartlett testi nispeten daha güçlüdür fakat ki-kareye bağlıdır ve ölçümlerin normal dağıldığını varsayar. KMO'nun 0.5'ten küçük olduğu korelasyon matrisleri uygun bulunmazken, faktör analizi öncesi Bartlett Testi ve KMO yapılması önerilmektedir. Spesifik olarak, $KMO < 0,5$ olan korelasyon matrisleri tamamen uygun değildir (Budaev 2010, 475).

Tablo 8: Toksik Liderlik Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

KMO: 0,961 Toksik Liderlik - Döndürülmüş Bileşen Matrisi - KMO: 0,961				
	Bileşen	Kendini Övme	Kötü davranan yönetim modeli	Narsistik Davranış
	Öngörülemezlik			
Çalışanlarımızı aşağılar.		0,838		
Çalışanlarımızı iş tanımlarının dışındaki işlerden sorumlu tutar.		0,505		
Çalışanlarımızın iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almaz.		0,565		
Çalışanlarımızla iş yerinde diğerler insanların yanında kötü konuşur.		0,753		
Çalışanlarımızı alenen küçümser.		0,804		
Çalışanlarımıza geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır		0,533		
Çalışanlarımıza beceriksiz olduklarını söyler.		0,708		
Çalışanlarımızın görevlerini nasıl tamamladığını kontrol eder.			0,721	
Çalışanlarımızın mahremini işgal eder.		0,773		
Çalışanlarımızın hedeflerine yeni yollarla yaklaşmasına izin vermez.		0,583		
Kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri göz ardı eder.	0,548			
Özel durumlar olsa bile, örgütsel politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir.				
Birimdeki tüm kararların önemli olup / olmadığını belirler.			0,722	
Kişisel olarak yetki sahibi olma yönelimi vardır.			0,737	
Örgütün en üst saflarında çalışmayı hedefler.			0,726	
Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	0,595		0,521	
Sıradışı bir insan olduğuna inanır.	0,521			
İltifat ve övgü aldığı anda kabırır.	0,660		0,500	
Yöneticisi varken davranışlarını büyük ölçüde değiştirir.	0,723			
Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder.	0,657			
Sadece terfisine yardımcı olabilecek kişilere yardımcı olur.	0,626			
Kendisine ait olmayan başarıları sevak kabullenir.				0,557
Sadece bir sonraki terfisinin yararına çalışır.	0,625			
Patlayıcı davranışları olur.	0,667			
Mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin verir.	0,700			
Çalışanlarımıza bilinmeyen sebeplerden sinirli davranışlar sergiler.	0,720			
Ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin verir.	0,682			
Kendisine yaklaşılabirlik derecesi sürekli değişkendir.	0,700			
Çalışanlarımızın ruh halini okumaya çalışmalarını sağlar.				0,772
Aşırı heyecanlandıklarında çalışanlarımızın hislerine etki eder.				0,801

Araştırmanın en önemli bağımsız değişkeni olan toksik liderliğin faktör analizi gerçekleştirilmiş ve bu değişkenin toplam dört alt boyuta ayrıldığı görülmüştür. Orijinalinde beş alt boyutu olan bu ölçeğin araştırma içerisinde dört alt boyuta indirgenmesinin temel sebebi, araştırmanın orijinal ölçekte uygulanan ülkeden farklı bir ülkede ve kültürde uygulanmış olmasıdır. Bununla birlikte soru dağılımları orijinal ölçektekiye yakın kümelenmiş, sadece iki alt boyut birleşerek tek bir alt boyuta evrilmiştir. Ölçekte sadece 12. soru 0.500'ün altında bir faktör yükü aldığı için analizden çıkartılmıştır. Toplam 29 soru ile analiz sürecine devam edilmiş ve bu soruların hiçbir kayıp olmadan dört alt boyuta atandıkları tespit edilmiştir. Ek olarak, ölçeğin KMO değeri 0,961 olarak belirlenmiştir.

Tablo 9: Örgütsel İtaat Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Örgütsel İtaat - Döndürülmüş Bileşen Matrisi - KMO: 0,783			
	Bileşen		
	Normatif İtaat	İnisiyatif Alma	Çıkartıldı
Çalışanlarımız, nedenini anlamıyor olsalar bile, yöneticilerimizin kendilerine söylediğini yapmalıdırlar.	0,765		
Çalışanlarımız, işyerinde mantıksız görünen talimatlara uymamalıdırlar.		0,675	
Yöneticilerimizin isteklerine uymak, çalışanlarımızın işyerindeki görevlerinin en önemlilerinden biridir.	0,816		
Bazen yöneticilerimizin isteklerine karşı gelmek gerekebilir.		0,772	
Bir örgütte, üstlerin isteklerine karşı isyana yer yoktur.	0,766		
Çalışanlarımız, bazen emirleri yerine getiremediklerinde, disiplinin bozulacağından endişe etmemelidirler.		0,818	
İşyerinde, üstlere itaat edilmesi arzu edilir.	0,717		
Yöneticiniz bir şey yapmanızı söylerse, bunu yapmanız sizin için iyidir.	0,777		
Çoğu durumda, çalışanlarımız, yöneticilerimizin isteklerine uymazlarsa daha iyi olur.			0,877
Çalışanlarımız, bir üste karşı çıkarak başlarını derde soktuklarında, gelen tehditlere de aldırmamalıdırlar.		0,636	

Örgütsel itaat ölçeği incelendiğinde, 10 sorunun toplam iki alt boyuta bölündüğü tespit edilmiştir. 9. İtaat sorusu farklı bir üçüncü alt başlık altında tek başına kümelendiği için analizden çıkartılmıştır. Böylece toplam dokuz soru, iki farklı alt boyut üzerinden analize dahil edilmiştir. Bu ölçekteki toplam soru kaybı bir adettir. Bu analizin dikkat çeken en önemli özelliği, orijinal ölçekte tek alt boyut olan yapının, bu araştırma kapsamında iki alt boyuta bölünmüş olmasıdır. Ölçeğin KMO değeri 0,783'dür.

Tablo 10: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı - Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	Bireye yönelik	Örgüte yönelik	Gayri etik davranışlar
İş yerimize ait eşyalar izinsiz alınır.			0,564
Verilenden daha uzun molalar kullanılır.		0,679	
İş ile ilgili yapılan harcamalar üst yönetime olduğundan daha yüksek gösterilir.		0,664	
Çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcanır.		0,659	
Fazla ücret almak için işini süresi uzatılır.		0,727	
İşler kasıtlı olarak yavaş yapılır.		0,705	
Çalışırken az çaba gösterilir.		0,750	
İş yaparken dağınık ve kirli çalışır.		0,596	
Gizli bilgileri, yetkisi olmayan insanlarla paylaşılır.		0,561	
İzinsiz olarak işe geç gelinir.		0,580	
Mesai saatinde alkol kullanılır.			0,869
Yöneticilerimizin verdiği talimatları göz ardı edilir.	0,529		
Çalışanlarımız birbirine kırıcı sözler söyler.	0,764		
Çalışanlarımız birbiri ile alay eder.	0,769		
Çalışanlarımız dini ya da ırkçı söylemlerde bulunur.	0,675		
Çalışanlarımız birbirine hakaret eder.	0,709		
Çalışanlarımız birbirine kaba davranır.	0,744		
Çalışanlarımız birbirine kötü şakalar yapar.	0,799		
Çalışanlarımız birbirini herkesin içinde utandırır.	0,803		

Üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği araştırma sonuçlarına göre toplam üç alt boyuta ayrılmıştır. Orijinal ölçekte iki boyut olarak ele alınan bu yapının araştırma kapsamında üç alt boyuta bölünmesi çalışmaya özgü bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Normal şartlarda diğer altboyutlara ait birinci ve onbirinci sorular, üçüncü bir faktör yapısı altında kümelenmiştir. Böyle bir durumda istatistiki sonuçlara göre ilerlenmesi gerektiği için ortaya çıkan bu yapı bozulmamış, üç farklı boyut olarak araştırmaya devam edilmiştir.

Tablo 11: İsten Ayrılma Niyeti Değişkenine İlişkin Faktör Analizi

İsten Ayrılma Niyeti - Döndürülmüş Bileşen Matrisi – KMO: 0,750	
	Bileşen
	1
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	0,907
Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	0,923
Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	0,906

Sadece üç sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği tıpkı beklendiği gibi tek bir alt boyutta kümelenmiştir. Faktör yüklerinin 0.906 ile 0.923 arasında çok yüksek düzeyde atanması dikkat çekmektedir. Ölçeğin KMO değeri ise 0,750'dir. Faktör analizinin tamamlanmasına müteakiben korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

5.14. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, aralık ve oran düzeyinde ölçülen iki değişkenin ilişkili veya birbirlerine bağımlı olup olmadığını ve bir ilişki varsa yön ve gücünü göstermek için kullanılmaktadır. Analizin doğru sonuç verebilmesi için veriler metrik özellik taşımalıdır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmeye çalıştığı için bir ilişkide doğrusallık yoksa korelasyon analizi de başarılı olamayacaktır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü işaret eden bir değerdir, ancak ilişkinin fonksiyonel bir gösterimi değildir (Aydınoğlu 2021, 63-64). Diğer bir ifadeyle değişkenler arasındaki doğrusal ilişki korelasyon katsayısı ile test ederek aynı zamanda mevcut ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren bir ölçüdür. Korelasyon değeri -1 veya +1'e yakınsa güçlü bir ilişki, 0,5'e yakınsa orta büyüklükte bir ilişki, 0'a yakın değerlere sahip ise zayıf bir ilişkiyi çıktısına ulaşılmaktadır. Aynı zamanda pozitif korelasyon aynı yönlü ilişkinin olduğunu ifade ederken, negatif korelasyon ters yönlü ilişkinin olduğunu temsil etmektedir (Demir 2019, 137).

Tablo 12: Korelasyon Analizi

Korelasyon											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Öngörülemezlik (1)	Pearson Korelasyonu	1	,486**	,811**	,349**	-0,038	-,358**	,360**	,380**	,193**	,558**
	p (çift kuyruklu)		0,000	0,000	0,000	0,399	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kendini Övme (2)	Pearson Korelasyonu		1	,633**	,472**	,099*	-,309**	,179**	,155**	-0,081	,336**
	p (çift kuyruklu)			0,000	0,000	0,026	0,000	0,000	0,001	0,069	0,000
Kötü davranan Yönetim Anlayışı (3)	Pearson Korelasyonu			1	,498**	0,041	-,377**	,339**	,309**	0,073	,554**
	p (çift kuyruklu)				0,000	0,354	0,000	0,000	0,000	0,105	0,000
Narsistik Davranış (4)	Pearson Korelasyonu				1	,139**	-,282**	,095*	,117**	-0,050	,283**
	p (çift kuyruklu)					0,002	0,000	0,034	0,009	0,268	0,000
Normatif İtaat (5)	Pearson Korelasyonu					1	,476**	-0,041	-0,028	-,236**	-0,072
	p (çift kuyruklu)						0,000	0,363	0,533	0,000	0,106
İnsiyatif Alma (6)	Pearson Korelasyonu						1	-,161**	-,142**	-,148**	-,360**
	p (çift kuyruklu)							0,000	0,001	0,001	0,000
Bireye yönelik ükid (7)	Pearson Korelasyonu							1	,732**	,454**	,366**
	p (çift kuyruklu)								0,000	0,000	0,000
Örgüte yönelik ükid (8)	Pearson Korelasyonu								1	,455**	,473**
	p (çift kuyruklu)									0,000	0,000
Gayri etik davranışlar ükid (9)	Pearson Korelasyonu									1	,170**
	p (çift kuyruklu)										0,000
İşten ayrılma niyeti (10)	Pearson Korelasyonu										1
	p (çift kuyruklu)										
**, Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)											
*, Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)											

Korelasyon tablosuna bakıldığında ilk dikkat çeken durum işten ayrılma niyeti üzerindeki korelasyon ilişki katsayılarıdır. Özellikle tüm toksik liderlik alt boyutlarının 0.283 ile 0.558 korelasyon katsayısı değeri arasında doğrudan ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, toksik liderlik davranışlarındaki belirgin artış, çeşitli düzeylerde işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Korelasyon tablosu bir sebep-sonuç

ilişkisi vermediği için nedensellik ilişkisinin tespit edilmesi için regresyon analizi modele doğrudan uygulanmıştır.

5.15. Regresyon Analizi

İngiliz istatistikçi Francis Galton tarafından ileri sürülen regresyon kavramı (Galton 1884, 220), zaman içerisinde geliştirilerek biyoloji, fen, tıp ve sosyal bilimler gibi bilim dallarında oldukça tercih edilen ve günümüze kadar geçerliliğini koruyan önemli bir analiz halini almıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken olarak adlandırılan bir değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasında ilişki kurmak için gözlemlenen verileri kullandığımız istatistiksel bir tekniktir (Erilli 2021, 15). Bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin ön görüşünde kullanılan bu istatistiksel yöntem, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve bu ilişkilere ait modelleri ortaya çıkarabilmek amacıyla tercih edilmektedir. (Yılmaz vd. 2020, 794). Diğer bir ifadeyle, sebep-sonuç ilişkisine sahip iki veya daha fazla değişken arasındaki korelasyonları belirlemek ve ilişkilerden yararlanarak konuya ilişkin ön görüşlerde bulunmak için regresyon analizi yapılmaktadır (Uyanık ve Güler 2013, 234-235).

Regresyon analizindeki amaç, tanımlama yapabilmek, tahmin etmek ve tahmin etmek için kullanılabilecek bir regresyon modeli veya tahmin denklemi ortaya çıkarabilmektir. Buradan hareketle bağımsız değişkenler üzerinden bağımlı değişkeni ön görebilen en nitelikli modelin ortaya çıkartılabilmesi ya da bağımlı değişkenin üzerinde hangi bağımsız değişkenlerin tarafından etkilendiğini belirlemektir. Bu doğrultuda oluşturulacak modeldeki niceliklerin tahmin edilebilmesi adına en fazla tercih edilen en küçük kareler tahmin yöntemidir. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi adına bazı önermelerin (bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olmaması, hata terimine ait (ϵ) dağılımının normal olması vb.) geçerliliğini koruması gereklidir (Topal vd. 2010, 53).

Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Var ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ne çeşit bir ilişki vardır? Yine var olan ilişkinin gücü nedir? gibi sorulara yanıt aranmaktadır (Seber 2013, 1-2). Bir bağımlı ve bir bağımsız değişken için kurulan (birbiri ile doğrusal bir ilişki kurulabilen) matematiksel modele basit doğrusal regresyon analizi olarak adlandırılırken, bir değişkeni etkileyen iki veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden- sonuç

ilişkilerini doğrusal bir modelle açıklamak aynı zamanda bağımsız değişkenlerin etki seviyelerini tespit edebilmek adına kullanılan analiz türüne çoklu doğrusal regresyon analizi denir (Tunç 2018, 4-7).

Tablo 13: Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayılar						
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,021	0,366		2,790	0,005
	Öngörülemezlik	0,227	0,072	0,190	3,166	0,002
	Kendini Övme	-0,027	0,043	-0,028	-0,623	0,534
	Kötü davranan Yönetim Anlayışı	0,278	0,074	0,259	3,774	0,000
	Narsistik Davranış	0,018	0,047	0,016	0,385	0,700
	Normatif İtaat	-0,003	0,046	-0,002	-0,055	0,956
	İnsiyatif Alma	-0,215	0,059	-0,162	-3,656	0,000
	Bireye yönelik ükid	-0,081	0,075	-0,056	-1,089	0,277
	Örgüte yönelik ükid	0,500	0,070	0,365	7,110	0,000
	Garyi etik davranışlar ükid	-0,079	0,061	-0,052	-1,287	0,199
a. Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti						
Düzeltilmiş R Kare: 0,436			Tahmini Standart Hata: 0,81874		F: 44,012	

Tüm bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelendiğinde en kapsamlı araştırma modelinde toplam dört adet değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Öngörülemezlik (B=0,190), Kötü Davranan Yönetim Modeli (B=0,259), İnsiyatif alma (B=-0,162) ve Örgüte yönelik iş karşıtı üretkenlik davranışının (B=0,365) doğrudan işten ayrılma niyetine etkilediği görülmektedir. Beta değeri eksi olan alt boyutlar beklendiği üzere negatif yönde olduğu için işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Pozitif yönlü olanlar ise işten ayrılma niyeti üzerinde arttırıcı etkiye sahiptir. Modelin açıklanma oranı %43.6'dır. Sosyal bilimlerde yüzde 10 ve üzeri açıklanma oranı (Determinasyon katsayısı) beklendiğinden dolayı modelin etkisinin bir hayli yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Örgütsel İtaat Ara Değişken Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayılar						
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,037	0,294		0,125	0,901
	Öngörülemezlik	0,256	0,073	0,214	3,518	0,000
	Kendini Övme	-0,009	0,043	-0,009	-0,198	0,843
	Kötü davranan Yönetim Anlayışı	0,300	0,075	0,279	4,020	0,000
	Narsistik Davranış	0,041	0,046	0,036	0,882	0,378
	İnsiyatif Alma	-0,079	0,076	-0,055	-1,041	0,298
	Bireye yönelik ükid	0,486	0,071	0,355	6,807	0,000
	Örgüte yönelik ükid	-0,041	0,061	-0,027	-0,681	0,496
	Düzeltilmiş R Kare: 0,417		Tahmini Standart Hata: 0,083303		F: 51,990	

Örgütsel itaat değişkeninin aracı rolü belirlenirken, Baron ve Kenny (1986, 1173) tarafından geliştirilen aracı değişken analizi modeli temel alınarak uygulanmıştır. Yine mevcut modele göre aracı değişkenin varlığının kanıtlanabilmesi için bağımsız değişkenin, aracı değişkenin üzerinde belirli bir etkisinin var olmasını, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde belirli bir etkisinin var olmasını, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirli bir etkisi var olmasını ve bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dâhil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkisi esas alındığında bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisinin tamamen ortadan kalkması ya da doğrudan etkisi azalması gerekliliğini içeren dört aşamalı yöntem ile ölçülebileceği ileri sürülmüştür.

Örgütsel itaatin ara değişken etkisini ölçmek için yapılan ek analizlerde, örgütsel itaat modelden çıkartılarak ayrıca sebep-sonuç etkileri incelenmiştir. Modelde de görüleceği üzere değişkenlerin etkileri olduğu gibi devam etmektedir. Aynı alt boyutlar anlamlı çıkmış olup, herhangi bir değişikliğe rastlanmamıştır. Bu sebeple ara değişken etkisinin varlığından bahsetmek söz konusu değildir.

Tablo 15: Örgütsel İtaatin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayılar						
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,793	0,157		30,602	0,000
	Normatif İtaat	0,140	0,052	0,128	2,714	0,007
	İnsiyatif Alma	-0,556	0,062	-0,421	-8,918	0,000
a. Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti						
Düzeltilmiş R Kare: 0,417		Tahmini Standart Hata: 0, 0,83303			F: 41,279	

Örgütsel itaatin tek başına etkisine bakılan bu ek analizde ise hem normatif itaat boyutu, hem de insiyatif alma boyutu doğrudan işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Normatif itaat işten ayrılma niyetini arttırırken, insiyatif alma (diğer adıyla personel güçlendirme) işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu sonuç literatür tarafından da desteklenmektedir.

Tablo 16: Hipotez Kabul/Red Tablosu

H₁: Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H_{1A}: Öngörülemez davranışların örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1B}: Toksik liderin kendisini övmesinin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1C}: Yönetimin kötü davranış biçiminin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1D}: Narsistik Davranışın örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır	Desteklenmedi
H₂: Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel itaat düzeyleri üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H₅: Örgütsel itaatin, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve azaltıcı yönde etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H₆: Toksik Liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşısı iş davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₇: Toksik Liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Desteklenmedi

SONUÇ

Birçok akademik yayın, liderleri etkili kılan özellik ve davranışlara odaklanırken, bazı liderler işlevsiz ve yıkıcı davranışlarda bulunur. Bir çok kurumda “toksik liderlik” tarzları büyük ölçüde keşfedilmemiştir. Bilindiği üzere toksik bir lider, kurum içerisindeki faaliyetlerin uygulanmasını zorlaştıran sinsi, yavaş hareket eden bir zehir gibidir. Toksik liderlik, kendini abartan, küçük, kötü niyetli, birim iklimine kayıtsız ve kişiler arası kötü niyetli gibi terimleri de içermektedir. Bu çalışmanın temel amacı, kurumlarda toksik liderliğin örgütsel itaat ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkilerini gözlemlemek ve araştırmaktır. Diğer bir deyişle Schmidt'in geliştirdiği ve dünya çapında en güvenilir ve en geçerli ölçek olarak kabul edilen toksik liderlik ölçeğinin boyutları kullanılmış ve modelin bağımsız değişkeni olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın diğer bağımsız değişkenleri olan üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel itaat da çalışmaya entegre edilerek, literatür ile uyumlu olacak şekilde model zenginleştirilmiştir. Çalışmanın saf bağımlı değişkeni ise işten ayrılma niyetidir. Bu araştırmayı önemli kılan en önemli hususların başında, bazı değişkenlerin pozitif yönlü, bazılarının ise negatif yönlü etkisi üzerine kurulu karma bir model olmasıdır. Örneğin örgütsel itaatin işten ayrılma niyetini azaltması beklenirken, toksik liderlik davranışlarının arttıracak yönündeki beklenti ile hareket edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında liderliğin karanlık tarafı olan toksik liderliğin ve bu liderlik özellikleri doğrultusunda yöneticilerin sergiledikleri toksik liderlik tarzlarının örgütsel itaat değişkeninin aracı rolü ile birlikte çalışanların üretkenlik iş karşıtı davranış ve işten ayrılma niyetine nasıl yansıtacağı sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla toplanan veriler analiz edilmiş ve ilgili literatüre bazı katkılarda bulunulmuştur.

Çalışmanın bulguları incelendiğinde, toksik liderliğin kısmi olarak işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir. Tüm alt boyutları ile değil, kısmi olarak bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu durumun birden fazla açıklaması olabilir. Öncelikle anketin yapıldığı kurumlardaki toksik liderlik modelleri, araştırma kapsamında ele alınan tüm boyutları içermeyebilir. Örneğin bazı liderler tüm toksik liderlik özelliklerini yansıtırken, bir kısmı ise sadece belirli özellikleri çalışanlarına yansıtırlar. Ayrıca ölçeğin her ne kadar uluslararası geçerliliği olsa da anketin

uygulandığı ülke ve toplum kültürü açısından da bazı farklılıkların ortaya çıkması son derece beklenen bir durumdur. Örneğin, Hofstede'nin çalışmasında (1980), farklı ülkelerin kültürüne göre Türkiye yüksek güç aralığına sahiptir ve risk alma oranının düşük olduğu kolektivist yapı söz konusudur. Batı kültürlerinde yer alan bireylerin aksine, bu kültürde yetişen çalışanlar yöneticilerin emirlerine daha uyma eğilimindedir. Yapı hiyerarşik olup ve üstler baba figüründe ideal yönetici veya patrondur. Yine ulusal ve uluslararası araştırmaların bulguları göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin aynı zamanda paternalizm puanı yüksek çıkan ülkeler arasında yer aldığı ve çalışanlar liderin veya yöneticinin paternalist olmasını beklediği ileri sürülmektedir. Bu durum, ülkelerin kültür, liderlik algısı ve konjektörünün, çalışanların fikir ve duygularını içeren davranışlarında da önemli etkileri olduğunu desteklemektedir.

Hipotez sonuçlarına göre, hipotez 1 “Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır”, hipotez 2 “toksik liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel itaat düzeyleri üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.” ve hipotez 3 olan “örgütsel itaatin, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve azaltıcı yönde etkisi vardır.” hipotezlerinin kısmen desteklendiği söylenebilmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan kendini övme ve narsistlik davranışı incelendiğinde, örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisinin desteklenmediği görülürken, yine toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan öngörülemez davranışların ve yönetimin kötü davranış biçiminin desteklendiği görülmüştür.

İşletme ve çalışanlar için tavsiyeler;

- Toksik liderlik kavramının ülkemizde yaygın bir şekilde çalışılmaması ve literatürde sınırlı araştırmaların yer alması sebebiyle alanyazına katkı sağlamasının amaçlanmasında olumsuz yönetim ve duygusal şiddetin gün geçtikçe artması, araştıran kimselerin yoğun ilgisini çekmesi ve sosyal hayatta sıklıkla karşılaşılmaması önemli bir etkidir. Birçok çalışma alanı farklı derecelerde toksik liderler barındırmakta ve toksik davranış ve tutumların işletmelerin bünyesinde yer almaya başlamasıyla birlikte hızlı ve derin bir biçimde nüfuz etmektedir. Toksik liderler kısa süreli başarıları ile toksik davranış ve tutumlarını gizleyebilmekte ve eleştirileri yok sayarak baskı, tehdit ve

aşagılama gibi çeşitli yollar ile çalışanlara boyun eğmeyi empoze etme eğilimindedirler. Bu süreçte izleyicilerine iyi davranarak, onlara ütöpik bir dünya oluşturarak ve gelecek resimden yoksun kalma korkusunu aşıl原因arak izleyicilerini kendilerine bağlama yöntemine başvurabilmektedirler. Tüm bu süreçte izleyicilerin bilinçaltına işlemek istedikleri duygu kendisine direnç göstermeme gerekliliği olacağından bu olumsuz tutum ve davranışların erken tespit edilebilmesi önem taşımaktadır.

- Günümüzde işletmelerde yönetici pozisyonuna getirilecek olan bireylere uygulanan analizler yetersiz kalmaktadır. Özellikle işe alımlarda işletmelerde yer alan insan kaynakları departmanları büyük sorumluluğa sahiptir. Yönetici adaylarına yönelik yapılan kişilik ve psikolojik değerlendirmelere önem verilmeli, özellikle psikolojik değerlendirmelerde bilinç altının ve dışavurumlarının incelenmesi önemli değerlendirme yöntemlerinden birisi olarak tercih edilmelidir. Bu süreçler işe alım sonrasında da periyodik olarak uygulanmalı, aynı zamanda toksik bir yönetici ilk aşamada gözden kaçırıl原因da dahi ileride çalışanları ve işletmeyi zehirlemesini engelleyecek bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır.

- Toksik lider özellik ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmak, bu kişilikleri hızlı bir şekilde tanımlanmasını sağlayacaktır. Özellikle işe alım ve terfi sağlayıcılarının örgütsel davranışa hakim olması ve doğru liderlik potansiyelini tespit ederek doğru bir şekilde değerlendirebilmesi için eğitim ile desteklenebilirler.

- Toksik liderler kendilerini iyi gizleyebildikleri için toksik davranışlarına maruz kalan çalışanların somut çıktılar ile hareket etmeleri ispat niteliği taşımaktadır.

- Çalışanların toksik bir yönetici ile karşılaştığında mobbing ve iş kaybı korkusunu yaşamadan kendilerini özgürce ifade edebileceği, maruz kaldığı olumsuz davranışların üstesinden gelebilmesi adına bir iletişim ve destek hattı kurulmalı ve hattın devamlılığı sağlanmalıdır.

- Toksik liderlik davranışları gösterdiği tespit edilen yöneticiler, izleyicilerine ve diğer çalışanlara zarar vermesini engelleyebilmek için iş dışında çeşitli sanat, spor ve kültürel aktivitelerde vakit geçirmeleri için yönlendirilebilirler.

Akademisyen ve Araştırmacılar için öneriler;

- Araştırmanın örneklemi İstanbul İli’nde hizmet sektöründe çalışan İdari personel, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ve işletme sahibi pozisyonları ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarındaki sınırlılığı aşarak daha genellenebilir çıktılara ulaşabilmesi adına coğrafi, kültürel ve toplumsal etkileri göz önüne alındığında araştırmanın örneklemi Türkiye genelinde gerçekleştirilebilir.
- Literatürde toksik liderlik alanında yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak eğitim, sağlık ve askeri alanlar üzerine yapılırken, örgütsel itaat üzerine çalışmalar dini ve siyasi alanları kapsamaktadır. İşletme alanında bu iki kavrama dair yapılan çalışmaların yetersiz oluşu dikkate alınarak işletme alanında bu kavramlarla yapılacak her çalışma şüphesiz literatüre katkıda bulunacaktır.
- Bu araştırma hizmet sektöründe “Toksik Liderlik”, “Örgütsel İtaat”, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve “İşten Ayrılma Niyeti” kavramları ile yapılmıştır, çalışmanın derinliğini arttırabilmek adına yöneticilerle yine yoğun ilişkide olan eğitim sektörünün üniversite boyutuna yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aldoory, L., ve Toth, E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles, *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157–183. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- AlBattat, A. R., Som, A. P. M., ve Helalat, A. S. (2014). Higher dissatisfaction higher turnover in the hospitality industry, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 45-52, <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i2/591>
- Alexander, J. A., Bloom, J. R., ve Nuchols, B. A. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis, *Industrial Relations*, 33(4), 505–520. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1994.tb00355.x>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. ve Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, *Scientific & Academic Publishin*, 5(1), 6-14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- American Psychiatric Association. (1994). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (4th ed.). Washington, DC: Author.
- American Psychiatric Association. (2000). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (4th ed., text revision). Washington, DC: Author.
- Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., ve Li, Z. (2017). Discourse of Leadership, *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161–181. <https://doi.org/10.1177/2329488416687054>
- Arendt, Hannah. 1963. *Kötülüğün Sıradanlığı Adolf Eichmann Kudüs'te (Eichmann in Jerusalem A Report on the Banality of Evi)*. Özge Çelik. First Edition. Penguin Books: Metis Yayınları, 2009.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., ve Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481–490. <https://doi.org/10.1037/a0039045>

- Arora, R. (2000). *Encyclopaedic Dictionary of Organization Behaviour*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives, *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244–256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.5465/256705>
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., ve Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations, *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60>
- Barbalet, J. M. (1986). Weber and Marshall on the State, *Politics*, 21(2), 12–19. <https://doi.org/10.1080/00323268608401991>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Baron, R. A., ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes, *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on*

- Aggression*, 22(3), 161-173. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1098-2337\(1996\)22:3<161::aid-ab1>3.0.co;2-q](https://doi.org/10.1002/(sici)1098-2337(1996)22:3<161::aid-ab1>3.0.co;2-q)
- Bedi, A. (2019). A Meta-Analytic Review of Paternalistic leadership, *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12186>
- Bègue, L., Beauvois, J-L., Courbet, D., Oberlé, D., ve Lepage, J. (2015). Personality Predicts Obedience in a Milgram Paradigm, *Journal of Personality*, Wiley, 83 (3), 299-306. <https://doi.org/10.1111/jopy.12104>
- Bennett, R. J., ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bento, A. V., ve Ribeiro, M. I. (2013). Authentic Leadership in School Organizations, *European Scientific Journal*, ESJ, 9(31). <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n31p%p>
- Bertelli, A. M. (2006). Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235–258. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul003>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., ve Shaikh, F. M. (2012). *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction*, *International Business Research*, 5(2), 192-201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Bhugra, Dinesh, Ruiz, Pedro, ve Gupta, Susham. 2013. *Leadership in Psychiatry*. First Edition. USA: John Wiley
- Bies, R. J., ve Tripp, T. M. (2005). The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets.*, 65–81. <https://doi.org/10.1037/10893-003>
- Blass, T., ve Schmitt, C. (2001). The nature of perceived authority in the Milgram paradigm: Two replications, *Current Psychology*, 20(2), 115-121.

- Borkowski, Nancy. 2011. *Organizational Behavior in Health Care*. Second Edition. Florida International University Miami: Jones and Bartlett Publishers.
- Bowling, N. A., ve Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91–103. <https://doi.org/10.1037/a0017326>
- Bowling, N. A., ve Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54–61. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.008>
- Brown, R. P. ve Bosson, J. K. (2001). Narcissus meets Sisyphus: Self-love, self-loathing, and the never-ending pursuit of self-worth, *Psychological Inquiry*, 12(4), 210-213.
- Bruck-Lee, V., ve Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145–156. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
- Budaev, S. V. (2010). Using Principal Components and Factor Analysis in Animal Behaviour Research: Caveats and Guidelines, *Ethology*, 116(5), 472–480. <https://doi.org/10.1111/j.1439-0310.2010.01758.x>
- Burke, S., ve Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills, *Women in Management Review*, 16(5), 244 –257. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers: New York.
- Cairns, J. (Ed.), Lawton, D. (Ed.), Gardner, R. (Ed.), Coulby, D. . (Ed.), ve Jones, C. . (Ed.), (2001). *Values, Culture And Education*, (Volume 1). Cousin, O. “Chaning culture and schools in France”, Routledge, United Kingdom, 2001, 206-218.
- Carraher, E., Smith, R. E. ve DeLisle, P. (2017). Leadership Styles, *Leading Collaborative Architectural Practice*, 197-205.

- Chao, Y., ve Chang, X. (2013). Development and Revelation of Leadership Trait Theory, *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 625–632. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38442-4_66.
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., ve Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839x.2004.00137.x>
- Chiu, R. K., Wai- Mei Luk, V., ve Li- Ping Tang, T. (2002). Retaining and motivating employees, *Personnel Review*, 31(4), 402–431. <https://doi.org/10.1108/00483480210430346>
- Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance, *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243–262.
- Chou, W.-J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T.-T., ve Cheng, B.-S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles, *Group & Organization Management*, 40(5), 685–710. <https://doi.org/10.1177/1059601115573358>
- Cohen, G., Blake, R. S., ve Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate, *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371x15581850>
- Cohen, A., ve Diamant, A. (2017). The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors, *The International Journal of Human Resource Management*, 124. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.134032>
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., ve Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success, *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>

- Collins. J. 2001. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. First Edition. USA: Harper Business.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Cotton, J. L., ve Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. doi:10.5465/annals.2015.0099
- Curran, S. R. Assessing employee turnover in the Language Services Section of Parliament of the Republic of South Africa, Master Thesis, University of Stellenbosch, 2012.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00031-5)
- Çetin, E. (2009). Orhon Yazıtlarında ‘İtaat’ Kavramı, *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 4(8).
- Winston, B. E., ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership, *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66
- Dalton, D. R., Johnson, J. L., ve Daily, C. M. (1999). On the Use of “Intent to . . .” Variables in Organizational Research: An Empirical and Cautionary Assessment, *Human Relations*, 52(10), 1337–1350. <https://doi.org/10.1023/a:1016916632024>
- Dedahanov, A., Bozorov, F., ve Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator, *Sustainability*, 11(6), 1770. <https://doi.org/10.3390/su11061770>

- DeZoort, T., ve Roskos-Ewoldsen, D. R. (1997). The submissiveness to organizational authority scale as a measure of authoritarianism, *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 651-670.
- Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D., ve Rostow, C. D. (2007). Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 616–627. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.616>
- Dinçer, A. (2013). Bakmak İtaat Etmektir, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 107-122.
- Doty, L. C. J. (2013). Narcissism and Toxic Leaders, *Military Review*.
- Egan, T. M., Yang, B., ve Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03>.
- Ellen, D., Glinow, V., ve Ann, M. (1998). Leadership Behavior in Mexico: Etic Philosophies-Emic Practices, *Research in International Business and International Relations*, 7, 3-28.
- Ent, M. R., ve Baumeister, R. F. (2014). Obedience, Self-Control, and the Voice of Culture, *Journal of Social Issues*, 70(3), 574–586. <https://doi.org/10.1111/josi.12079>
- Godwin, W. (1971). Enquiry concerning political justice. Oxford: Clarendon Press.
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive Leadership, *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510–521. <https://doi.org/10.1177/0893318907313714>
- Farh, J.-L., Liang, J., Chou, L., ve Cheng, B. (2018). Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions,

- Leadership and Management in China*, 171–205.
<https://doi.org/10.1017/cbo9780511753763.008>
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., ve Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?, *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Fishbein, M., ve Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Fors Brandebo, M., ve Alvinus, A. (2019). Introductory Chapter: Dark Sides of Organizations and Leadership - An Integrative Approach and Definitions, *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 3-5.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.81550>
- Fox, S., ve Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression, *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199911\)20:6<915::aid-job918>3.0.co;2-6](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199911)20:6<915::aid-job918>3.0.co;2-6)
- Fox, S., Spector, P. E., ve 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(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gandolfi, F., ve Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership, *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. Ve Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? Q A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372,
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gareth, N. The Authoritarian Personality in the 21st century, Doctoral Dissertation, Bond University, 2005.
- Germain, M. L. (2018). Definition and Description (Traits and Skills) of Narcissistic Leaders, *Narcissism at Work*, 9–24. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60330-8_2

- Gildersleeve, M. (2012). Demystifying Paradoxical Characteristics of Narcissistic Personality Disorder, *Indian Journal of Psychological Medicine*, 34(4), 403. <https://doi.org/10.4103/0253-7176.108236>
- Gillaspie, M., The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover, Unpublished master thesis, Emporia State University, USA, 2009.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., ve Cashman, J. F. (1989). Situational Leadership Theory, *Group & Organization Studies*, 14(4), 446–461. <https://doi.org/10.1177/105960118901400406>.
- Göçer, Ş. N. (2020). Glokal Liderlik Özellikleri: Halil Fikret Kanat Örneği, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 51-57.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations, *Georgia Southern University*, 18-33.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., ve Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gruys, M. L., ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Gupta, A. (2015). Leadership Styles, *International Journal Of Business Management*, 2(1), 819-832.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR.” *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hamilton, G. G. ve Biggart, N. W. (1985). Why People Obey: Theoretical Observationson Power and Obedience in Complex Organizations, *Sociological Perspectives*, 28(1), 3-28.

- Harel, A. (2019). Law as a Leap of Faith: Why and When Obedience is Virtuous, *Jerusalem Review of Legal Studies*, 19(1), 197–203. <https://doi.org/10.1093/jrls/jly031>
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., ve Vogelgesang Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future, *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105–122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., ve Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences, *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Hemdi, M. A. ve Nasurdin, A. M. (2006). Predicting Turnover Intentions Of Hotel Employees: The Influence Of Employee Development Human Resource Management Practices And Trust In Organization, *Gadjah Mada International Journal of Business January*, 8(1), 21–42.
- Hodson, R. (1991). Workplace Behaviors, *Work and Occupations*, 18(3), 271–290. <https://doi.org/10.1177/0730888491018003002>
- Hogan, J., ve Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.273>
- Hollinger, R., ve Clark, J. (1982). Employee Deviance, *Work And Occupations*, 9(1), 97–114. <https://doi.org/10.1177/0730888482009001006>
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance, *Deviant Behavior*, 7(1), 53–75. <https://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., ve Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

- House, R. J., Filley, A. C., ve Kerr, S. (1971). Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction, *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 19. <https://doi.org/10.2307/2391283>
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., ve Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381. <https://doi.org/10.1348/096317909x485207>
- Homes, M. J., The K-12 Curriculum Director In Michigan: His Characteristis, and His Self-Perceptions of Leder Behaviour With Reespect to Staff Development. Michigan State University, Doctorate Thesis, 1971.
- Horkheimer, M. ve Flowerman S.H. (Ed.), (1949) **Studies in Prejudice** Adorno, T. W., Frenkel-Brunswlk, E., Levinson D. J. ve Sanford, R. N. “*The Authoritarian Personality*”, The American Jewish Committee Socaial Studies Series, 1949, 1-30.
- Huang, X., ve Bond, M. (2012). Handbook of Chinese Organizational Behavior, <https://doi.org/10.4337/9780857933409>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., ve Farh, J.-L. (2015). When Authoritarian Leaders Outperform Transformational Leaders: Firm Performance in a Harsh Economic Environment, *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180–200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>
- Indradevi, R. (2016). Toxic Leadership over the Years – A review, *journal Sms Varanasi*, 9(1), 106-110.
- Iqbal, N., Anwar, S., ve Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance, *Arabian J Bus Management Review*, 5(5), 1-6. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ., ve Taş, Y. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norrm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.

- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 525–542. <https://doi.org/10.1002/job.563>
- Jung, H. S., ve Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369–378. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.008>
- Kellerman, B. (2004). Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters, *Harvard Business Publishing*, 282
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., ve Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest, *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>
- Khan, Z. A., Khan I. U. ve Nawaz, A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review, *Journal of Resources Development and Management*, 6, 1-7.
- Kilham, w., ve Mann, L. (1974). Level Of Destructive Obedience As A Function Of Transmitter And Executant Roles In The Milgram Obedience Paradigm, *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(5), 696-702.
- Kim, S. W. (1999). Behavioral Commitment Among the Automobile Workers in South Korea, *Human Resource Management Review*, 9(4), 419–451. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00028-5](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00028-5)
- Konrad, E. (2000). Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe, *Social Science Information*, 39(2), 335–347. <https://doi.org/10.1177/053901800039002010>
- Kovner, C. T., Brewer, C. S., Fatehi, F., ve Jun, J. (2014). What Does Nurse Turnover Rate Mean and What Is the Rate?, *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 15(3-4), 64–71. <https://doi.org/10.1177/1527154414547953>

- Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes, *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(2), 233–243. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90047-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90047-1)
- Krischer, M. M., Penney, L. M., ve Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 154–166. <https://doi.org/10.1037/a0018349>
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36. doi:10.1300/j033v08n03_01
- Larsen E., ve Goodsen J. (2003). Who's driving your bus?. Sandiago: PfeifferveCo.
- Lee, T. W., ve Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, *The Academy of Management Review*, 19(1), 51. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: A Conceptual Framework, *Oxford University Press*, 1-12.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2006). Allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them. New York, NY: Oxford University Press.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., ve Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?, *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305–320. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199805\)19:3<305::aid-job843>3.0.co;2-n](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3<305::aid-job843>3.0.co;2-n)
- Lunsford, L. G. ve Padilla, A. (2015). Destructive and toxic leadership, 1-30.

- Lussier, Robert N. ve Achua, Christopher F. 2014. Leadership: Theory, Application and Skill Development, Six Edition. USA.
- Lyne de Ver, H. (2009). Leadership, Politics and Development: A Literature Survey, LECRP Backround Paper, <http://www.dprog.org>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons, Harward Business Review.
- Malik, M. A. ve Azmat, S. (2019). Leader And Leadership: Historical Development Of The Terms And Critical Review Of Literature, *Annals of hte University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(16), 16-32.
- Manju, L., ve Manikandan, K. (2013). The Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Justice and Counterproductive Work Behavior, *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1(1), 17-24.
- Matteson, J. A., ve Irving, J. A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories, *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Mayer, R. C., ve Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model, *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15–28. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199801\)19:1<15::aid-job816>3.0.co;2-c](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199801)19:1<15::aid-job816>3.0.co;2-c)
- McIntosh, Gary L. ve Samuel D. Rima, Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction, Grand Rapids, MI: Baker Books, 1997.
- Meloan, J. D. (1993). The F Scale as a Predictor of Fascism: An Overview of 40 Years of Authoritarianism Research, *Strength and Weakness*, 47–69. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-9180-7_3
- M.G.S., D. ve K.A.N., R. (2020). A Literature Review On Employee Turnover In The Sri Lankan Apparel Industry, *International Journal Of Advanced Research*, 8(02), 477-482.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., ve Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive

- Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 51–57. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00193>
- Milgram, S. (1961). Dynamics of obedience: Experiments in Social Psychology. Application for National Science Foundation Grant Renewal, Yale University.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371-378.
- Milgram, S. (1964). Issues in the study of obedience: A reply to baumrind. *Psychology in Action*, 1-5.
- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18(1), 57-76.
- Milgram, S., Bickman, L. ve Berkowitz, L. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size, *Journal of personality and social psychology*, 13(2), 79-82.
- Milgram, S. (1973). The perils of obedience. Harper's, 247(1483), 1973.
- Milgram, S. (1974). Obedience to authority: An experimental view. London: Tavistock.
- Milgram, S. (1976). Obedience to criminal orders: The compulsion to do evil. in T. Blass (Ed.).
- Miller, A. G. (2016). Why are the Milgram obedience experiments still so extraordinarily famous and controversial?. (Ed.) A. G. Miller, *The Social Psychology of Good and Evil* (185-223). New York: The Guilford Press.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., ve Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

- Morrell, K., Loan-Clarke, J., ve Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover, *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219–244. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00065>
- Morris, A., Bloom, J. R., ve Kang, S. (2006). Organizational and Individual Factors Affecting Consumer Outcomes of Care in Mental Health Services, *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 34(3), 243–253. <https://doi.org/10.1007/s10488-006-0104-9>
- Mount, M., Ilies, R., ve Johnson, E. (2006). Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction, *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2006.00048.X>
- Muchinsky, P. M., ve Morrow, P. C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263–290. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90022-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90022-6)
- Mundie, W. L. 1976. Leadership Monograph Series, U.S. Army Administration Center
- Neuman, J. H., ve Baron, R. A. (2005). Aggression In The Workplace: A Socialpsychological Perspective, Counterproductive Work Behavior: Investigations Of Actors And Targets, 7, 13–40. <https://doi.org/10.1037/10893-001>
- Ngo-Henha, P. E. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.
- Niu, C.-P., Wang, A.-C., ve Cheng, B.-S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership, *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839x.2008.01267.x>
- Northouse, Peter. G., 2019. Leadership Theory and Practice. Eighth Edition. Western Michigan University. USA: Sage Publications.

- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, C. T., Gessner, T. L. (1995). Charismatic Leaders And Destructiveness: An Historiometric study, *Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- Odabaşı, F. (2021). Kime/Neye, Niçin ve Nasıl İtaat Ediyorlar? Gençlerin İtaat Algısı ve Din Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma, *Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 33-82.
- Olalekan, O. N. ve Babatunde, M. O. (2020). Influence of Toxic Leadership Behaviour on Teachers' Diligence and Productivity in Lagos State Senior Secondary Schools, Nigeria, *International Journal of Education and Evaluation*, 6(2), 36-46.
- Ones, D. S., ve Dilchert, S. (n.d.). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology, Vol. 1: Test Theory and Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology., 643–659. <https://doi.org/10.1037/14047-035>
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Önen, M. S. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- Özmen, H. İ., Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, 2009.
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03>
- Paulsen, R. (2016). In the mood for obedience: Despair, cynicism, and seduction among employment service employees, *Culture and Organization*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1186673>
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-

- Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, 35(4), 391–420. <https://doi.org/10.1177/1059601110378456>
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric, *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., ve Clegg, S. R. (2010). Obedience and Evil: From Milgram and Kampuchea to Normal Organizations, *Journal of Business Ethics*, 97(2), 291–309. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0510-5>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Premuzic, T. C. (2020). How to Spot an Incompetent Leader, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/03/how-to-spot-an-incompetent-leader>, Erişim Tarihi: 06/06/2021
- Price, J. L., ve Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses, *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Rahman, F., Abiodullah, M., ve Quraishi, Q. (2010). Authentic Leadership for Democracy in Schools, *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(2).
- Rahman, W. ve Nas, Z. (2013), Employee development and turnover intention: theory validation, *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Reed, C. G. E. (2004). Toxic Ledaership, *Military Review*, 67-71.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Rosenthal, S. A., ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10>.

- Rost, J. C. (1993). Leadership Development in the New Millennium, *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91–110.
<https://doi.org/10.1177/107179199300100109>
- Rothman, B. (1975). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, *Journal of Education for Social Work*, 11(3), 108–109.
<https://doi.org/10.1080/00220612.1975.1077>
- Rouse, R. A. (2009). Ineffective participation: reactions to absentee and incompetent nurse leadership in an intensive care unit, *Journal of Nursing Management*, 17(4), 463–473. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00981.x>
- Rubin, E. N. (2013). Assessing Your Leadership Style to Achieve Organizational Objectives, *Global Business and Organizational Excellence*, 32(6), 55–66.
<https://doi.org/10.1002/joe.21515>
- Rybacki, M. ve Cook, C. (2016). Switching the Paradigm from Reactive to Proactive Stopping Toxic Leadership, *Joinf Force Quarterly*, 82(3), 33-39.
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance, *International*.
- S. E. Asch. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Groups, Leadership, and Men.*, 222– 236,
- S. E. Asch. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 31–35, 1955.
- S. E. Asch (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70.
- Schmidt, A. A., Development and Validation of the Toxic Ledaership Scale, Master Thesis, University of Maryland, 2008.
- Schmidt, A. A., An Examination Of Toxic Leadership, Job Outcomes, And The Impact Of Military Deployment, Doctoral Dissertation, University of Maryland, 2014.

- Schnoor, A. (2019). Transformational Ethics: The Concept of Obedience in Post-Conciliar Jesuit Thinking, *Religions*, 10(5), 342. <https://doi.org/10.3390/rel10050342>
- Sethuraman, K., ve Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., ve Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis Of Voluntary And Involuntary Turnover, *Academy Of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shaw, J. (2002). The virtue of obedience, *Religious Studies*, 38(01). <https://doi.org/10.1017/s003441250100590x>
- Shek, D. T. L., Chung, P., ve Dou, D. (2019). The Dark Side of Service Leaders, *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 126-145. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75086>
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate, *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.02>
- Skarlicki, D. P., ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Snell, R. S. (1999). Obedience to Authority and Ethical Dilemmas in Hong Kong Companies, *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 507. <https://doi.org/10.2307/3857514>
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees, *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635–637. <https://doi.org/10.1037/h0077157>
- Spector, P. E., ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior, *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00049-9)

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spector, B. A. (2015). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considere, *Leadership*, 12(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Stanley, D. (2017). Leadership Theories and Styles, *Clinical Leadership in Nursing and Healthcare*, 25–46. <https://doi.org/10.1002/9781119253785.ch2>
- Steel, R. P. ve Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71, <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Swan, W. (2016). Theories of Leadership, *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–8. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2373-1
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., ve Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455>
- Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1993.Tb00874.X>
- Trevor, C. O. (2001). Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638. <https://doi.org/10.5465/3069407>

- Wael, İ. A., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., Almeharis, A. (2021). A Literature Review Study of The Relationship Between Leadership Style, Leadership behaviour and Leadership Traits, *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 152-159.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., ve Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., ve Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance, *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- Weaver, S. G., Iron, N. M., ve Yancey, G. B. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover, *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 10, 104 – 124.
- Werhane, P. H., Hartman, L. P., Archer, C., Englehardt, E. E., ve Pritchard, M. S. (n.d.). The Milgram studies: Obedience, disobedience, and ethical challenges. Obstacles to Ethical Decision-Making, 43–62. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511675911.003>
- Whitford, A. B., ve Lee, S.-Y. (2014). Exit, Voice, and Loyalty with Multiple Exit Options: Evidence from the US Federal Workforce, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 373–398. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu004>
- Williams, D. F. (2005). Toxic Leadership in the U.S. Army. Carlisle Barracks, PA: US Army War College.
- Wolf, T. (2006). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review] / House, R. J., Hanges, P.J., ve Javidan, M., Eds., *Journal of Applied Christian Leadership*, 1(1), 55-71.
- Wu, J., ve Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering The Dispositional Basis Of Counterproductive Work Behavior: The Role Of Aberrant Personality,

Personnel Psychology, 64(3), 593–626. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2011.01220.X>

Vandenberg, R. J., ve Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?, *Human Relations*, 52, 1313-1336.

Yankeelov, P. A., Barbee, A. P., Sullivan, D., ve Antle, B. F. (2009). Individual and organizational factors in job retention in Kentucky's child welfare agency. *Children and Youth Services Review*, 31(5), 547–554. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2008.10>

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.

Youngblood, S. A., Mobley, W. H., ve Meglino, B. M. (1983). A longitudinal analysis of the turnover process, *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 507-516.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations, Eight Edition. Newyork: Pearson.

Yukl, G. 2011. Family Firm, Leadership in Organizations, Eight Edition. Newyork: Pearson.

Zimbardo, P. G. (1974). On Obedience to authority, 566-567.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı tarafından yürütülmekte olan “**Toksik Liderliğin Örgütsel İtaat Aracılığıyla Üretkenlik Karşısı İş Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri**” isimli doktora tezinin araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan işletmelerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla...

Genel Bilgiler			
İşletmenin Adı:			
Faaliyet Alanının Sınırları:	☐ Bölgesel	☐ Ulusal	☐ Uluslararası
İşletmenin Bulunduğu Bölge:			
İşletmenin Bulunduğu İl:			
İşletmenin Faaliyet Süresi:			
İşletmedeki Çalışan Sayısı:	☐ 2-10 ☐ 1000 ve Üzeri	☐ 10-100	☐ 100-500 ☐ 500 - 1000
Yöneticinizin Cinsiyeti:	☐ Kadın	☐ Erkek	
İşletmedeki Pozisyonunuz:	☐ İdari Çalışan ☐ İşletme Sahibi	☐ Orta Düzey Yönetici	☐ Üst Düzey Yönetici
İşletmede Çalışma Süreniz:			
Yaşınız:			
Eğitim Durumunuz:	☐ İlköğretim ☐ Lisansüstü	☐ Lise	☐ Ön Lisans ☐ Lisans
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek	

Lütfen, aşağıda yer alan sorulara uygun cevaplarınızı işaretleyiniz.

Bu ölçekte;
(1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum,
(4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Yöneticim					
	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızı aşağılar.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımızı iş tanımlarının dışındaki işlerden sorumlu tutar.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımızın iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almaz.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımızla iş yerinde diğerler insanların yanında kötü konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımızı alenen küçümser.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımıza geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımıza beceriksiz olduklarını söyler.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim,					
	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın görevlerini nasıl tamamladığını kontrol eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımızın mahremini işgal eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımızın hedeflerine yeni yollarla yaklaşmasına izin vermez.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri göz ardı eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Özel durumlar olsa bile, örgütsel politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
Birimdeki tüm kararların önemli olup / olmadığını belirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim/Yöneticimin,					
	1	2	3	4	5
Kişisel olarak yetki sahibi olma yönelimi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Örgütün en üst saflarında çalışmayı hedefler.	☐	☐	☐	☐	☐
Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
Sıradışı bir insan olduğuna inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
İltifat ve övgü aldığı anda kabırır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim/Yöneticimin,					
	1	2	3	4	5
Yöneticisi varken davranışlarını büyük ölçüde değiştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder.	☐	☐	☐	☐	☐
Sadece terfisine yardımcı olabilecek kişilere yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendisine ait olmayan başarıları severek kabullenir.	☐	☐	☐	☐	☐
Sadece bir sonraki terfisinin yararına çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticim/Yöneticimin,					
	1	2	3	4	5
Patlayıcı davranışları olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin verir.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımıza bilinmeyen sebeplerden sinirli davranışlar sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
Ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin verir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kendisine yaklaşılabirlik derecesi sürekli değişkendir.	☐	☐	☐	☐	☐

Çalışanlarımızın ruh halini okumaya çalışmalarını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşırı heyecanlandıklarında çalışanlarımızın hislerine etki eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Lütfen, aşağıda yer alan sorulara uygun cevaplarınızı işaretleyiniz.					
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız, nedenini anlamıyor olsalar bile, yöneticilerimizin kendilerine söylediğini yapmalıdırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız, işyerinde mantıksız görünen talimatlara uymamalıdırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerimizin isteklerine uymak, çalışanlarımızın işyerindeki görevlerinin en önemlilerinden biridir.	☐	☐	☐	☐	☐
Bazen yöneticilerimizin isteklerine karşı gelmek gerekebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Bir örgütte, üstlerin isteklerine karşı isyana yer yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız, bazen emirleri yerine getiremediklerinde, disiplinin bozulacağından endişe etmemelidirler.	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerinde, üstlere itaat edilmesi arzu edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticiniz bir şey yapmanızı söylerse, bunu yapmanız sizin için iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Çoğu durumda, çalışanlarımız, yöneticilerimizin isteklerine uymazlarsa daha iyi olur.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız, bir üste karşı çıkarak başlarını derde soktuklarında, gelen tehditlere de aldırmamalıdırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Lütfen, aşağıda yer alan sorulara uygun cevaplarınızı işaretleyiniz.					
Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
İş yerimizde,					
	1	2	3	4	5
İş yerimize ait eşyalar izinsiz alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
Verilenden daha uzun molalar kullanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
İş ile ilgili yapılan harcamalar üst yönetime olduğundan daha yüksek gösterilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Fazla ücret almak için işini süresi uzatılır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşler kasıtlı olarak yavaş yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışırken az çaba gösterilir.	☐	☐	☐	☐	☐
İş yaparken dağınık ve kirli çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
Gizli bilgileri, yetkisi olmayan insanlarla paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
İzinsiz olarak işe geç gelinir.	☐	☐	☐	☐	☐
Mesai saatinde alkol kullanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerimizin verdiği talimatları göz ardı edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız birbirine kırıcı sözler söyler.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız birbiri ile alay eder.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız dini ya da ırkçı söylemlerde bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız birbirine hakaret eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız birbirine kaba davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız birbirine kötü şakalar yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız birbirini herkesin içinde utandırır.	☐	☐	☐	☐	☐
Lütfen, aşağıda yer alan sorulara uygun cevaplarınızı işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
	1	2	3	4	5
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	☐	☐	☐	☐	☐