



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TOKSİK LİDERLİK ALGISININ HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE METANETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

ŞÜKRAN ORUÇ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MEHMET HALİT YILDIRIM

AKSARAY 2021

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TOKSİK LİDERLİK ALGISININ HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE METANETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

ŞÜKRAN ORUÇ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MEHMET HALİT YILDIRIM

AKSARAY 2021

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren bir (1) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Şükran

Soyadı : ORUÇ

Bölümü : İşletme Anabilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü

İngilizce Adı : The moderator role of grit in the effect of toxic leadership perception on service innovation behavior and intention to leave

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Şükran ORUÇ

İmza:

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Şükran ORUÇ tarafından hazırlanan “Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM

İşletme, Aksaray Üniversitesi

.....

Üye: Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

İşletme, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. İbrahim YALÇIN

İşletme, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ

İşletme, Aksaray Üniversitesi

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Faruk ÖZÇINAR

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Aksaray Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi:/...../.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nuntarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Doç. Dr. Sevilay USLU Divanoğlu

İmza

Ailem'e



TEŞEKKÜR

Tüm akademik yaşamım boyunca desteğini her zaman hissettiğim ve kendisinden esinlendiğim değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr Mehmet Halit YILDIRIM’a,

Gerek araştırmanın yürütülmesinde gerekse akademik yaşamım boyunca araştırmanın yürütülmesi esnasında desteklerini esirgemeyen, değerli fikir, görüş ve destekleriyle beni her daim öğrenmeye teşvik eden, güler yüzü ve içtenliği ile desteklerini sürekli hissettiğim çok kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ’ye

Tez izleme komitesinde yer alan ve tez izleme toplantılarında tecrübe ve bilgi birikimleriyle büyük destek olan sevgili hocam Dr. Öğr. Üyesi Faruk ÖZÇINAR’a,

Değerli zamanlarını ayırarak bilgi ve tecrübeleri ile çalışmama katkıda bulunan kıymetli jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Korhan Karacaoğlu ve Doç. Dr. İbrahim YALÇIN’a,

Tanıdığım günden bu yana her daim yanımda olan, benimle birlikte aynı süreçlerden geçen ve doktora eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen ve beni yalnız bırakmayan yol arkadaşım Öğretim Görevlisi Doktor Gözde SUNMAN’a ve kıymetli ailesine,

Benimle birlikte aynı süreçlerden geçen ve yardımlarıyla çalışmama katkı sağlayarak her daim yanımda hissettiğim sevgili arkadaşlarım Pınar Duygu AKIN ve Ayşe Kübra SARIKAYA’ya,

Hayatımın her anında desteğini hissettiğim, cesaretim her kırıldığında beni cesaretlendiren, her zaman tüm varlığıyla yanımda hissettiğim en büyük motivasyon kaynağım olan değerli halam Sabite Figen ORUÇ’a

Tanıdığım günden bu yana varlıkları ile güç bulduğum ve her daim desteklerini yakından hissettiğim Şule ve Yusuf ASLAN’a

Kıymetli zamanını ayırarak tezimi okuyup gerekli düzeltmeleri yapmam konusunda yardımlarını esirgemeyen kendisi de eğitimci olan değerli büyüğüm Mustafa ÖZGÜN'e

Tüm yaşamım boyunca yanımda olan, bana böylesine güzel bir yaşamı hediye eden, hayatıma anlam katan ve varlıkları ile bana güç veren, emeklerini asla ödeyemeyeceğim sevgili babam Bekir ORUÇ ve annem Perihan ORUÇ ve en büyük iyikilerim, canım kardeşlerim Aysel Oruç ÇELİK, Mehmet Şerif ORUÇ ve Ahmet Hasan ORUÇ'a

içten sevgilerimi ve teşekkürü bir borç bilirim.

Şükran ORUÇ



AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOKSİK LİDERLİK ALGISININ HİZMET İNOVASYON
DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE
METANETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

(Doktora Tezi)

ŞÜKRAN ORUÇ, AKSARAY 2021

ÖZET

Bu çalışmada, toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünü incelemek ve toksik liderlik algısına sahip çalışanların bu süreçte yükledikleri öznel anlamları ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma aynı temel olgulara ilişkin nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramların birleştirilmesi olarak tanımlanan karma araştırma yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, önce nicel sonra nitel verilerin toplandığı karma araştırma deseni olan açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunun temellendirildiği desen “alan araştırması” desendir. Araştırmanın nitel boyutunun temellendirildiği desen ise olgu bilim (fenomenoloji) desendir.

Nicel araştırma kapsamında veriler, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış ölçeklerden oluşan bir soru formu (anket) ile Hatay İl merkezinde bulunan 3 ayrı hastanede çalışan 700 katılımcıdan toplanmıştır. Elde edilen nicel araştırma verileri SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Toplanan veriler, betimsel istatistikler, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Nitel araştırma kapsamında ise toksik liderlik algısına sahip 22 sağlık çalışanından yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile araştırma verileri elde edilmiştir. Bu veriler tematik içerik analizi yapılarak bilgisayar destekli nitel veri analizi programı MAXQDA ile analiz edilmiştir. Programın görsel araçlarından da yararlanılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında, katılımcıların toksik

liderlik algıları sorgulanarak tümevarımsal çıkarımda bulunmak için nitel araştırmanın veri oluşturma ve analiz teknikleri kullanılmıştır.

Nicel araştırmada elde edilen sonuçlar; toksik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif, öte yandan hizmet inovasyon davranışı üzerinde ise, negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna karşın toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerinde metanetin düzenleyici role sahip olmadığı görülmüştür. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum) sadece hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

Yapılan içerik analizi sonucunda, sağlık çalışanlarının liderlerine yönelik deneyimlerine ilişkin temalar ve alt temalar haline dönüştürülen veriler, araştırmanın bulgularını oluşturmuştur. Bu anlamda katılımcıların liderlerine yönelik öz değerlendirmeleri, “*mevcut durum*” kapsamında ele alınırken; ideal olarak olması gerekenlere ilişkin değerlendirmeleri ise, “*hayaller*” kapsamında ele alınmıştır. Mevcut durum kapsamında katılımcıların; liderlerine yükledikleri anlamlar ve liderleriyle yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak iş hayatlarına ve günlük sosyal hayatlarına ilişkin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Hayaller kapsamında ise, katılımcılar liderlere ve liderliğe yükledikleri anlamlardan ve bir liderde olması gereken özelliklerden bahsetmişlerdir. Metaforlar aracılığıyla da liderlerine, liderleri ile ilişkilerine ve hayallerindeki liderlere yönelik benzetmelerde bulunmuşlardır.

Araştırmanın nicel ve nitel aşamasında birbirini desteklemesinin yanı sıra birbirinden farklı bulguların elde edilmesi; nitel aşamada toksik liderlik algısına sahip sağlık çalışanlarının öznel deneyimlerine dair derinlemesine bilgilere ulaşılacak karma araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmalara duyulan ihtiyacı göstermektedir.

Bilim Kodu: 115409

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Toksik Liderlik, Hizmet İnovasyon Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti, Metanet, Karma Yöntem

Sayfa Adedi : 260

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Halit Yıldırım

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**THE MODERATOR ROLE OF GRIT IN THE EFFECT OF TOXIC
LEADERSHIP PERCEPTION ON SERVICE INNOVATION
BEHAVIOR AND INTENTION TO LEAVE**

(Ph.D)

ŞÜKRAN ORUÇ, AKSARAY 2021

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the moderator role of grit in the effect of toxic leadership perception on service innovation behavior and intention to leave and also to reveal the subjective meanings attributed to this process by employees with toxic leadership perception. The research was carried out according to the mixed research method, which is defined as the combination of qualitative and quantitative methods, approaches and concepts related to the same basic phenomena. In order to meet this aim, explanatory sequential research design was used as a mixed research design in which quantitative and then qualitative data were collected. The quantitative dimension of the research is based on the "field research" pattern. The qualitative dimension of the research is based on phenomenology pattern.

Within the scope of the quantitative research, the data were collected from 700 participants working in 3 different hospitals in the provincial center of Hatay, with a questionnaire (survey) consisting of scales of which validity and reliability had been tested. The quantitative research data obtained were analyzed using the SPSS and AMOS statistical programs. The data were examined through Descriptive Statistics, Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, Pearson Correlation Coefficient, Regression Analysis, and Hierarchical Regression Analysis. The data of qualitative research were extracted from 22 healthcare employees with toxic leadership perception by means of a semi-structured interview technique. The data were analyzed with the computer aided qualitative data analysis program MAXQDA by making thematic content analysis and visual tools of the program were also used. In accordance with the purpose of the study, the data generation and analysis techniques of qualitative research were used to make inductive inferences by questioning the toxic leadership perceptions of the participants.

The results obtained in the quantitative research exhibited that the toxic leadership perception has a positive effect on employees' intention to leave whereas it has a negative effect on service innovation behavior. On the other hand, it was seen that grit did not have a moderator role on the effect of toxic leadership perception over service innovation behavior of employees and their intention to leave. When examined in terms of sub-dimensions, it was ascertained that only one sub-dimension of grit had a moderating role on the effects of toxic leadership subdimensions (unappreciativeness, utilitarian, egoistic and psychological dysfunction) on employee service innovation behavior sub-dimension which is one of the two subdimensions of service innovation behavior.

As a result of the content analysis, the data transformed into themes and sub-themes related to the experiences of healthcare professionals with their leaders configured the findings of the research. Accordingly, while the participants' evaluations of their leaders are dealt within the scope of the “*current situation*”; their evaluations of what idealistically should be are discussed within the scope of “*dreams*”. The evaluations of the participants regarding their business and daily social lives, depending on the meanings they attribute to their leaders and their experiences with their leaders, are included within the scope of the current situation. Regarding their dreams, the participants talked about the meanings they attribute to leaders and leadership and the characteristics that a leader should have. Through metaphors, they made analogies to their leaders, their relations with their leaders, and the leaders of their dreams.

Evidently, while some findings of the quantitative and qualitative stages of the research support each other, some differed. This can be interpreted as an indication of the need for research using mixed research method to reach in-depth information about the subjective experiences of healthcare professionals identified to have toxic leadership perceptions at the qualitative stage.

Science Code : 115409

Keywords : Leadership, Toxic Leadership, Service Innovation Behavior, Intention to Leave, Grit, Mixed Method

Page Number : 260

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mehmet Halit Yıldırım

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	4
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	6
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
BÖLÜM 2.....	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	8
2.2. Yönetici ve Lider Ayrımı.....	11
2.3. Liderlikte Kuramsal Yaklaşımlar	13
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)	14
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach).....	15
2.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	16
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	17
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	18

2.3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.	21
2.3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	23
2.3.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	24
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)	27
2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	28
2.3.3.2. House ve Evans'ın Amaç - Yol Yaklaşımı	29
2.3.3.3. Vroom - Yetton - Jago'nun Liderlik Yaklaşımı.....	31
2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	32
2.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	35
2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	37
2.3.4.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik.....	38
2.3.4.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik.....	39
2.3.4.3. Karizmatik Liderlik.....	41
2.3.4.4. Etik Liderlik	42
2.3.4.5. Demokratik Liderlik.....	43
2.3.4.6. Vizyoner Liderlik.....	45
2.3.4.7. Otantik Liderlik	46
2.4. Liderliğin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik	48
2.4.1. Toksik Liderlik Kavramı.....	48
2.4.2. Toksik Liderlerin Davranışları.....	50
2.4.3. Toksik Liderlik Boyutları.....	53
2.4.3.1. Değer Bilmezlik Boyutu.....	54
2.4.3.2. Bencillik Boyutu	55
2.4.3.3. Çıkarıcılık Boyutu.....	55
2.4.3.4. Olumsuz Ruhsal Durum Boyutu	55
2.4.4. Toksik Liderlerin Cazibesi	56
2.4.5. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Tarzlarından Farkı	59
2.4.5.1. Küçük Tiranlık.....	59
2.4.5.2. İstismarcı Liderlik	60
2.4.5.3. Yıkıcı Liderlik	60
2.4.5.4. İş Yeri Zorbalığı.....	61
2.4.5.5. Narsist Liderlik	61

2.5. Hizmet İnovasyon Davranışı.....	62
2.5.1. Hizmet İnovasyon Davranışının Boyutları	63
2.5.1.1. İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu	64
2.5.1.2. Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu	65
2.5.2. Hizmet İnovasyon Davranışına Teorik Yaklaşımlar	66
2.5.3. Hizmet İnovasyon Davranışının İşletmeler Açısından Önemi.....	67
2.6. İşten Ayrılma Niyeti.....	68
2.6.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	70
2.6.2. İşten Ayrılma Niyetinin İşletmeler Açısından Önemi	71
2.6.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	72
2.6.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	74
2.7. Metanet	75
2.7.1. Metanet İle İlişkilendirilen Kavramlar	76
2.7.2. Metanetin Boyutları	79
2.7.2.1. İlginin Tutarlılığı.....	79
2.7.2.2. Çabada Sebat Gösterme	79
2.7.3. Metanetin Örgütler ve Bireyler Açısından Önemi ve Sonuçları	80
BÖLÜM 3.....	83
YÖNTEM.....	83
3.1. Araştırmanın Yöntemi	83
3.1.1. Nicel Araştırma Yöntemi.....	84
3.1.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	85
3.1.1.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci	94
3.1.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	97
3.1.1.4. Verilerin Analiz Yöntemi	99
3.1.2. Nitel Araştırma Yöntemi	100
3.1.2.1. Katılımcıların Belirlenme Süreci.....	102
3.1.2.2. Katılımcıların Özellikleri	104
3.1.2.3. Araştırmacının Konumu	105
3.1.2.4. Nitel Verilerin Toplanması Süreci	106
3.1.2.5. Araştırmacı Günlüğü.....	107
3.1.2.6. Veri Analizi Süreci.....	108

3.1.2.7. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği.....	110
3.1.2.8. Araştırmanın Etik Yönü	112
BÖLÜM 4.....	115
BULGULAR	115
4.1. Nicel Analiz Bulguları	115
4.1.1. Ölçeklerin Faktör Analizleri	115
4.1.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	128
4.1.3. Normal Dağılım Testi.....	129
4.1.4. Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	131
4.1.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	135
4.2. Nitel Analiz Bulguları.....	154
4.2.1. Toksik Liderlik Algısı	154
4.2.1.1. Mevcut Durum	155
4.2.1.2. Hayaller.....	175
BÖLÜM 5.....	187
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	187
5.1. Nicel Araştırma Sonuçları	188
5.2. Nitel Araştırma Sonuçları.....	193
5.3. Öneriler.....	203
5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	203
5.3.2. İleriki Araştırmalara Yönelik Öneriler	205
KAYNAKÇA	206
EKLER.....	230
EK 1. Anket Formu.....	231
EK 2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	234
EK 3. Bilinçli Onay Formu.....	235
EK 4. Etik Kurul İzni.....	238
EK 5. Tez Değerlendirme Formu	240

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	26
Tablo 2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderin Özellikleri	40
Tablo 3. Hizmet İnovasyon Davranışı Yaklaşımları.....	66
Tablo 4. İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	72
Tablo 5. Katılımcıların Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özellikleri.....	96
Tablo 6. Katılımcıların Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özellikleri.....	104
Tablo 7. Toksik Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	116
Tablo 8. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	119
Tablo 9. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi.....	120
Tablo 10. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	122
Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	123
Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	124
Tablo 13. Metanet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi	125
Tablo 14. Metanet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	127
Tablo 15. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	128
Tablo 16. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri Tablosu.....	129
Tablo 17. Toksik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	132
Tablo 18. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133
Tablo 19. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	134
Tablo 20. Metanet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	135
Tablo 21. Korelasyon Analizine İlişkin Değerler	137
Tablo 22. Regresyon Analizine İlişkin Değerler	139
Tablo 23. Değer Bilmezlik Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü.....	145
Tablo 24. Çıkarıcılık Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü	146
Tablo 25. Bencillik Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü	148
Tablo 26. Olumsuz Ruhsal Durum Algısının Çabada Sebat Gösterme Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü	149

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	19
Şekil 2. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Davranışları Doğrusu	21
Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı Modeli	33
Şekil 4. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Tarzları	36
Şekil 5. Araştırma Modeli	85
Şekil 6. Modelin AMOS Diyagramı	118
Şekil 7. Modelin AMOS Diyagramı	121
Şekil 8. Modelin AMOS Diyagramı	124
Şekil 9. Modelin AMOS Diyagramı	126
Şekil 10. İçerik Analizi Ana Temaları (MAXQDA-codes-sub-codes)	154
Şekil 11. Mevcut Durum Alt Temaları (MAXQDA-codes-sub-codes)	155
Şekil 12. Mevcut Durum - Liderliğin İş Hayatına Etkisi: "İşten ayrılma niyeti" mi? "Metanetli davranmak" mı? (MAXQDA-codes-sub-codes)	156
Şekil 13. Mevcut Durum - Liderliğin Anlamı: "Tehlikeli saplantılı kişilik" mi? "Arkadan kuyu kazmak" mı? (MAXQDA-codes-sub-codes)	161
Şekil 14. Mevcut Durum - Liderliğin Günlük Hayata Etkisi: "Sosyal hayata olumsuz etki" mi? "Hiç etkilenmemek" mi? (MAXQDA-codes-sub-codes)	165
Şekil 15. Mevcut Durum - Anı (MAXQDA-codes-sub-codes)	169
Şekil 16. Mevcut Durum - Lider Benzetmesi: "Adolf Hitler" (MAXQDA-codes-sub-codes)	172
Şekil 17. Mevcut Durum - İlişki Benzetmesi: "Asker - Er İlişkisi" (MAXQDA-codes-sub- codes)	174
Şekil 18. Hayaller Alt Temaları (MAXQDA-codes-sub-codes)	175
Şekil 19. Hayaller - Liderliğin Anlamı: Liderlik yöneticilik midir? (MAXQDA-codes-sub- codes)	177
Şekil 20. Hayaller - Liderin Özellikleri: "Kamil - Olgun İnsan Olmalı" mı "Öngörü Sahibi Olmalı" mı? (MAXQDA-codes-sub-codes)	182
Şekil 21. Hayaller - Lider Benzetmesi: "Mustafa Kemal ATATÜRK" (MAXQDA-codes- sub-codes)	185

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness of Fit Index
HİDÖ	Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçek
İANÖ	İşten Ayrılma Niyeti Ölçek
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MÖ	Metanet Ölçek
NFI	Normed Fit Index
RFI	Relative Fit Index
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
SS	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu
TLÖ	Toksik Liderlik Ölçek
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
$\bar{x}$	Ortalama

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Örgütsel davranışların şekillenmesinde halihazırdaki örgüt kültürü ve liderlik tarzları etkili unsurlardır. Özellikle son dönemlerde etkinlik ile verimlilik açısından performans gösterilmesinde, rekabet üstünlüğü sağlanmasında, yenilikçilik ve iş performansının artırılmasında gerek örgüt kültürü gerekse de liderlik uygulamaları itici güç olmaktadır. Dolayısıyla liderlik davranışları, gerek çalışanlar gerekse de işletmelerin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi bakımından başarının anahtarı konumunda olacaktır. Bunun yanı sıra örgütlerin başarısı açısından önemli göstergelerden bir diğeri ise, performansını artırarak rakiplerine karşı avantajlı duruma gelmek, mevcut sektörlerdeki iş kollarını geliştirmek, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde inovatif düşüncelerin ortaya konulması olup; hizmet inovasyon davranışı ile de yakından ilgilidir (Karadal ve Özsungur, 2017: 664). Dolayısıyla örgütlerdeki çalışanların yaratıcı, yenilikçi ve hizmet inovasyon yönlü iş davranışı gibi ekstra rol davranışlarında bulunmaları ve bu çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasının yanı sıra; örgütlerde yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların bulunması örgütsel verimliliği ve örgütsel rekabet gücünü arttıracaktır. Bu açıdan tek bir kişiye ve duruma bağlı kalmadan, daha iyi bir gelecek vizyonundan ilham alarak, herkes için sürdürülebilir bir geleceği herkesin yararına algılayan kişiler olan liderlerin (Veldsman, Johnson ve Madonsela, 2016) ve gösterdikleri liderlik biçimlerinin, insanların, kuruluşların, toplulukların ve toplumun geleceği için önemli bir yere sahip olacakları şüphesizdir (Bass, 1985).

Liderler, insanları etkileyerek yapmak istemediklerini yaptıran ve sonrasında yaptıkları işlerden zevk almalarını sağlayan güç ve yetenekteki kişilerdir (Bass, 1985). Başka bir deyişle, örgütün amaçlarını belirleyerek, örgüt içi iletişimi sağlayan düzenleyici,

örgütleyici ve yaratıcı kişilerdir (Tolan, 1991: 424). Lider, liderlik ve lider davranışları geçmişten günümüze çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Genellikle pozitif liderlik çerçevesinde yapılmış olan bu araştırmalarda, iyi liderlerin olumlu yönleri ile iyi liderler tarafından sergilenen olumlu davranışların ortaya çıkarılmaya çalışıldığı görülmektedir. Ancak bazı liderlerin işlevsel olmayan ve yıkıcı davranışlarda bulunduğu görülmektedir. İyi liderler tarafından sergilenen olumlu davranışların örgütlere değer katacağı, kötü liderler tarafından sergilenen olumsuz davranışların ise örgütlere tam tersi yönde etki edeceği beklenebilir. Olumsuz veya etkisiz liderlik konularında yapılan son çalışmaların da çalışanlar kadar örgütler için de zararlı olan liderlik davranışlarını anlamaya odaklandığı görülmektedir (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Mehta ve Maheshwari, 2013). Yine özellikle yerli alan yazında da son yıllarda bilimsel ilginin artmaya başladığı olumsuz liderlik tarzı olan toksik liderliğin de gerek çalışanlar gerekse işletmeler için olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Tüm bu olumsuzluklar ile başa çıkmada önemli bir kavram olarak metanetin çalışanlar ve örgütler üzerinde önemli bir role sahip olduğu ifade edilebilir. Metanet, uzun vadeli hedeflere olan tutku, sebat gösterme, zorluklara karşı gayretle çalışma, başarısızlık ve sıkıntılara rağmen uzun vadeli hedefler yönünde çaba gösterme ve ilgiyi sürdürme gibi davranışları içermektedir (Duckworth vd., 2007: 1087-1088; Vallerand vd., 2003; Duckworth ve Gross, 2014: 319). Dolayısıyla başarı, bireylerin metanet düzeyine, sıkı çalışmasına, cesaretine, kararlılığına ve hedeflerine ulaşma istekliliğine bağlıdır. Başka bir deyişle, örgütlerde yüksek metanet düzeyine sahip çalışanların bulunması örgütsel verimliliğini ve sonuç olarak işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir rekabet gücünü arttıracaktır. Yine bilindiği üzere sağlık sektöründeki kuruluşlar hizmet temelli faaliyet göstermektedir. Bu hizmeti veren kurum ve kuruluşlar, finansal kaynaklar, personeller ve hastaların yanı sıra nihayetinde liderliğe ihtiyaç duyan diğer insanlar gibi farklı araç ve unsurları da işletip yönetmektedirler. Bu kaynağın önemi göz önüne alındığında, yüksek performans elde etmek, verilen hizmetlerin kalitesini artırmak, verimlilik sağlamak ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için tutarlı bir liderlik gerekmektedir (Ghiasiipour, vd., 2017). Ayrıca, sağlık hizmetlerini içeren sağlık sektörü en dinamik sektörlerin başında gelmektedir (F. Şantaş, G. Şantaş ve Özer, 2019). Son zamanlarda sağlık kurumları da rekabet avantajı elde etmek için, maliyet etkinliği ve bakım kalitesi ile ilgili etkinliklerinin artırılmasına önem vermektedir. Bu durumun nedenleri arasında ise, artan sistem karmaşıklığı, yaşanan rekabet yoğunluğu, sağlık hizmeti sağlayıcılarının devam eden uzmanlaşma süreci, müşteri potansiyelinin

güçlendirilmek istenmesi ve hasta güvenliği konusundaki farkındalığın artması sayılabilir (Wardhani vd., 2009: 240). Ayrıca sağlık hizmetleri günümüzde refah ölçüsü olarak kabul edilmekte ve ülke ekonomileri açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Sayım, 2011). Dolayısıyla, sağlık hizmetlerinin hastalar, hasta yakınları, sigortacılar ve düzenleyicilerin etkisinde olması sağlık hizmetleri sunumu ve dinamikleri konusunda sağlık kurumlarından beklentilerin sürekli artmasına neden olmaktadır. Bu yüzden bu alanda görev alan liderlerin liderlik alanındaki kabiliyetlerini artırmak büyük önem taşımaktadır (Şantaş vd., 2019).

Bu kapsamda mevcut çalışmanın temel amacı, toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünü incelemek ve toksik liderlik algısına sahip çalışanların bu sürece yükledikleri öznel anlamları ortaya koymaktır. Yerli ve yabancı alan yazında ilgili ilişkiyi bütün olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu nedenle mevcut çalışmanın alan yazına en önemli katkısı, bu alandaki ilk çalışma olması bakımından özgünlüğüdür. Bunun yanı sıra sağlık çalışanlarının maruz kaldığı toksik liderlik davranışlarının sağlık hizmeti vermeleri noktasındaki etkisinin hassasiyeti düşünüldüğünde, mevcut çalışmanın uygulama açısından da katkıları olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edeceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmaya örgütlerde çalışanlar temel oluşturduğundan ve yönetici kavramının da lider kavramı gibi belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla güç ve yetenekleri doğrultusunda çalışanları etkileme, yöneltme, kurallar koyma, işleri planlamanın yanı sıra çalışanları üzerinde idol oluşturma ve en çok hayranlık uyandıran kişilere gönderme yapmasından dolayı mevcut çalışmada yönetici ve lider aynı anlamda kullanılmıştır.

Nicel ve nitel yöntemlerden oluşan karma araştırma yöntemine göre yürütülmüş olan araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; araştırmanın problemi, önemi, amacı, kapsamı ve sınırlılıklarını içeren bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde; liderlik ve toksik liderlik, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanet değişkenleri alan yazın çerçevesinde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; sırasıyla nicel ve nitel araştırma yöntemleri ayrıntılandırılarak, örnekleme, veri toplama araçlarına ve veri toplama sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde; nicel ve nitel araştırma analizleri ve buna bağlı olarak ortaya çıkan bulgular ortaya konmuştur. Beşinci bölümde ise; araştırma

sonuçlarının alan yazın ile kıyaslanarak tartışılmasının ardından, gelecekte yürütülecek araştırmalara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

1.1.Problem Durumu

Hizmet işletmelerinin başarısında, emek yoğun sektörlerde olduğu gibi, çalışanlar ve özellikle ön hat çalışanları, önemli bir rol oynamaktadır (Wirtz, Heracleous ve Pangarkar, 2008: 4). Liderler ise, çalışanların iş davranışları konusunda güçlü etki ve kaynaklara sahiptir (De Jong ve Denhartog, 2007: 42). Slatten, Svensson ve Svaeri (2011) hizmet sektörlerinde liderliğin önemine dikkat çekerek, işletmelerin çalışanlara önem vermesi gerektiğine değinmiştir. Yapılan araştırmalar liderlerin ve liderlik tarzlarının örgütün performansı, kültürü ve motivasyonu gibi birçok örgütsel çıktıyı etkilediğini göstermektedir (Slatten, Svensson ve Svaeri, 2011; Adair, 2006; Bass, 1985; Schein, 1992; Quintana, Park ve Cabrera, 2015). Dolayısıyla bir liderlik tarzı olan toksik liderliğin de örgütsel vatandaşlık davranışı (Behery, vd. 2018), iş stresi (Zagross ve Jamileh, 2016; Hadadian ve Zarei, 2016; Unur ve Pekerşen, 2017), iş tatmini ve örgütsel adanmışlık (Mehta ve Maheshwari, 2013), toksik davranışlar (Pelletier, 2010), iş tatmini (Momani, 2018), sağlık çalışanlarının toksik liderlik algıları (Özer vd., 2017; Roter, 2011; Magwenzi, 2018), tükenmişlik düzeyi (Çetinkaya, 2017; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Emir, 2019; Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019), sinizm (Dobbs, 2014; Demirel, 2015; Yılmaz, 2018; Dobbs ve Do, 2019), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Yalçınsoy ve Işık, 2018), örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti (Hitchcock, 2015), örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Eriş, 2019), sinizm, iş tatmini ve tükenmişlik (Arlı, 2019), çalışan performansı (Günsel, 2017), örgütsel bağlılık (İlhan, 2019), örgütsel sessizlik (Demirtaş ve Küçük, 2019), eğitim örgütlerinde toksik liderlik (Kırbaç, 2013; Green, 2014), örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları (Kılıç, 2019; Maden, 2019), toksik liderlik (Whicker, 1996; Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Mehta ve Maheshwari, 2014; Jones, 2017), toksik iş yerleri (Appelbaum ve Girard, 2007; Macklem, 2005; Kusy ve Holloway, 2009), toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri (İskit, 2019), toksik liderlik ile psikolojik sermaye ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki (Çeken, 2020), turizm öğrencilerinin toksik liderlik algısı (Tepebaşı, 2021), algılanan toksik liderlik ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini etkileşimi (Erdoğan, 2020), toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi (Yağcı, 2020), okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul

etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi (Küçük, 2020), örgütsel öğrenme (Saqip ve Arif, 2017), toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri (Bell, 2017), toksik liderlik ve örgütsel iklim ilişkisi (Fitzgibbons, 2018), toksik liderliğin cazibesi (Lipman-Blumen, 2005, 2005a), toksik liderliğin etkileri (Steele, 2011; Aubrey, 2012; Gallus vd., 2013; Schmidt, 2014; Bell, 2017), toksik liderlerle mücadele (Gangel, 2007), örgütlerdeki toksik algılar (Frost, 2003), psikolojik sermaye düzeyi ile ilişkisi (Bahadır, 2018) bağlamlarında ağırlıklı olarak ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte Askeri, politik, eğitim ya da işletme gibi pek çok alanda ortaya çıkan toksik liderlik, sağlık kurumlarında oldukça yeni bir kavram olmasına (Roter, 2011; Rosenstein, 2009) karşın, yapılan araştırmalar (Özer vd., 2017; Kusy ve Holloway, 2009; Vesely, 2009; Roberts, 2000) sağlık alanında da bu tarz lider ve davranışlarının olduğunu göstermektedir. Bu durumun pek çok nedeni vardır. İlk olarak sağlık sektöründe özellikle üst kademe çalışanlarda daha fazla rastlanan bağımsız çalışmadan, bilgiye ve teknik uzmanlığa dayanan yetenek ve yetkinliklerden bahsedilebilir. Yine özellikle üst düzey çalışanların çoğunlukla “yıkıcı” olarak nitelendirilebilecek otokratik baskınlık sonucu oluşan kritik kararlar vermek konusunda nihai sorumlulukları olduğu görülmektedir. Ayrıca çok önemli olmasına rağmen ne yazık ki günümüzün karmaşık tıbbi ortamlarının, insan, iletişim ve takım işbirliği becerilerinden yoksun olduğu görülmektedir. Son olarak sağlık çalışanlarının iş ortamlarında çok fazla, öfke, kınama, yorgunluk ve tükenmişlik gibi depresyona yol açabilecek durumlar yaşanmaktadır. Yaşanan bu durumlar çalışanların sürekli stres ve hayal kırıklığına maruz kalmasına neden olmaktadır (Rosenstein, 2009: 14). Tüm bu durumların yaşanması sağlık kurumlarının toksik ilişkileri barındıran ortamlar olduğunu düşündürmektedir. Ancak yapılan alan yazın taramasında, liderlerin bireysel inovasyonu tetiklemedeki önemine yönelik fikir birliğine rağmen, alan yazında liderlik ile hizmet inovasyon davranışı ve toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisini konu alan çalışmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Ayrıca toksik liderlik, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanet kavramlarını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak incelemeye çalışan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın **problemi**, sağlık çalışanlarının bağlı bulundukları lider veya yöneticilere yönelik toksik liderlik algılarının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetlerinin rolünü ortaya koymak ve toksik lider algısına sahip çalışanların sürece yükledikleri anlamları derinlemesine incelemektir. Dolayısıyla mevcut araştırmada, liderliğin olumsuz ve karanlık tarafını

yansıtan toksik liderlik kavramı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları bağlamında ele alınmış olmakla birlikte toksik liderlik, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanet olgusu bir bütün halinde irdelenip, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünü incelemek ve toksik liderlik algısına sahip çalışanların bu süreçte yükledikleri öznel anlamları ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda “*Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde çalışan metanetinin düzenleyici rolü var mıdır?*” sorusuna yanıt aranmıştır. Yerli ve yabancı alan yazında ilgili ilişkiyi bütün olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı ise, toksik liderlik algısına bağlı olarak çalışanların hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanet kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve ilgili alan yazında henüz ele alınmamış olan toksik liderlik, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanet kavramları ilişkisine yönelik boşluğu doldurmak ve yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmaktır. Bu nedenle mevcut çalışmanın en önemli katkısı değişkenler arasındaki ilişkileri ele alacak olmasıdır. Dolayısıyla bu araştırmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada, toksik liderlik bağımsız değişken, hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler ve metanet ise düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, toksik liderlik kavramı sağlık çalışanları açısından ele alınmıştır. Bu bakımdan araştırma sonuçlarının, özellikle sağlık yöneticilerinin konuya ilişkin bir farkındalık oluşturması açısından da dikkate değer olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda yapılmış olan bu araştırmanın hem alan yazına katkı sağlamada hem de araştırma sonuçlarının, özellikle sağlık yöneticilerinin konuya ilişkin bir farkındalık oluşturması açısından öneminin olduğu ifade edilebilir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman kısıtlılığı, bazı kurumlardan araştırma için izin alınamaması, katılımcıların gerçek kimliğinin ifşa edilmesinden korku ve endişe duymasının yanı sıra sağlık çalışanlarının gerek iş ortamlarında çok fazla, öfke, kınama, yorgunluk, tükenmişlik

ve depresyona yol açabilecek durumların yaşanması, gerekse araştırma konusunun çalışanların bağlı bulundukları yönetici veya liderlere yönelik olumsuz tutum ve liderin uygunsuz davranışlarını içermesi çalışanların gerek görüşme gerekse anket uygulaması konusundaki isteksizliklerine neden olmuştur. Bu durum da örneklemin bütününe ulaşmayı maliyetli ve uygulanabilirlik yönünden imkansız yapmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında ele alınan konulara ilişkin soruların önceden belirlenmiş ifadelerle katılımcılara yöneltilmesi ve ölçümün sadece bu sorularla sınırlı olması çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Son olarak araştırma sadece Hatay İl merkezinde yer alan üç ayrı hastanede görev yapan sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Ana kütle oluşturulurken diğer şehirlerde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları bu kapsama dahil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma bulgularının gerek bölgesel açıdan gerekse ülke genelinde faaliyet gösteren tüm hastanelerdeki sağlık çalışanları açısından genellenemeyeceği gerçeği çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Lider kavramının ortaya çıkışı 1300’lü yıllara dayanmasına karşın, liderlik kavramı 1700’lü yılların sonlarından bu yana kullanılmaya başlanmıştır (Stogdill, 1974; King, 1990: 43). Ancak özellikle lider etkililiği üzerine odaklanan ilk bilimsel araştırmaların ise yirminci yüzyıldan sonra başladığı görülmektedir (Yukl, 2013: 2). Bu kapsamda E. Mayo liderliğin gelişimi için sosyal bilimlerde liderlik araştırma yöntemlerini ortaya koymuştur. M. Weber, üç lider otorite tartışmasında ahlak dışı liderlik tipolojisini yaratmıştır. Ayrıca Hawthorne çalışmaları hala tartışmalı olsa da, insan ilişkilerinin ve liderlik davranış modellerinin gelişimini inkâr edilemez bir şekilde işaret etmektedir (De Ciel, 2012: 37).

Etimolojik açıdan incelendiğinde; lider (leader), liderlik (leadership) ve liderlik etmek (lead) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü “yön” ya da “yol” anlamlarına gelen “lead” olduğu görülmektedir. Yine sözcüğün Almanca “leither”, Flemenkçe “leider” ve İskandinavca “leader” şeklindeki yazılışları İngilizce yazılışları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Yunanca karşılığı “hegemon” olan lider kelimesinin Romalılardaki karşılığı ise “dux”tur (Aldair, 2005: 66). Liderlik ilk defa 1828 yılında Webster tarafından Amerikan Sözlüğü’nde yer almış ve liderin durumu ya da koşulları olarak tanımlamıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde ise liderlik kelimesi ilk defa 1976 yılında yapılan baskıda yer almış ve bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek, çabanın yönlendirilmesi veya düzenlenmesi için gerekli eylem ya da etki olarak tanımlanmıştır (Rost, 1993: 38-42). İngilizce karşılığı “leader” olan ve dilimize geçen lider kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “Önder, şef, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” şeklinde

ifade edilirken, İngilizce karşılığı “leadership” olan ve dilimize geçen liderlik kavramının ise “liderin görevi, önderlik” olarak tanımlandığı görülmektedir (TDK, 2020).

Liderlik yazını incelendiğinde ise, liderlik ile ilgili pek çok araştırmanın yapıldığı ancak liderliğin karmaşık ve çok yönlü yapısının olması nedeniyle alan yazında ortak kapsamlı bir liderlik tanımına rastlanmamıştır. Stogdill (1974) de benzer şekilde liderliğin, neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı tanımının olduğunu ifade etmiştir (Stogdill, 1974: 259). Bu kapsamda alan yazında lider ve liderlik ile ilgili çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir. Bazı yazarlara göre lider; bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir grup insanın takip ettiği, onun istekleri ile emirleri doğrultusunda davrandıkları kişidir. Liderlik ise; belirli şartlar altında, bireysel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Diğer bir deyişle, lider başkalarını etkileyerek belli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi iken; liderlik, liderin davranışlarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Koçel, 2013: 569). Bu anlamda liderlik yapılması gerekenler ve bunların nasıl yapılacağı konusunda insanları etkileyerek bir anlaşma veya uzlaşmaya varmalarını sağlama ve ortak amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve örgütsel çabaları teşvik etme sürecidir (Yukl, 2010: 8). Aynı zamanda liderlik, hem bir süreç, hem de bir özelliktir. Süreç olarak, organize olmuş grup üyelerine belirlenen hedeflere yönelik faaliyetlerin yönlendirilmesi ve koordine edilmesi için zorlayıcı olmayan etkinin kullanılmasıdır. Bir özellik olarak ise, bu tür bir etkiyi başarıyla kullandığı algılananlara atfedilen nitelikler veya özellikler seti olarak ifade edilebilir. Liderlik; zorbalık, zorlama veya kuvvet kullanımını içermemekle birlikte mutlaka yönetici, süpervizör veya üst düzey başlıkların kullanılmasıyla da ifade edilmez. Bu nedenle liderlik "idare etme" veya "başkanlık" olarak adlandırılacak kavramlardan farklıdır. Liderliğin tamamlayıcısı takipçilik olmakla birlikte insanlar arasındaki etkileşimle de ifade edilebilir ya da gösterilebilir. Bu süreçte; zaman zaman liderler de takipçi olabilir ya da izleyiciler de lider olabilir (Jago, 1982: 315). Liderlik, onu tanımlama girişimi ile ilişkili olan amaç ile de ilgilidir. Yani bir grup süreci, kişiliğin niteliği, şikâyet etme sanatı, bir etki egzersizi, belirli bir eylem ya da davranış türü, ikna etme şekli, bir güç ilişkisi, hedeflere ulaşmak için bir araç, bir etkileşimin sonucu, farklı bir rol veya bir yapının başlangıcıdır (Bass, 2000).

Daha geniş bir perspektiften bakılırsa liderlik düşüncesi, evrimsel değişimler için mevcut kültürün dışına çıkma eğilimini beraberinde getirmektedir. (Schein, 1992: 2). Sosyal

bilimler alanında ise; kişiye verilen unvan, kişinin özelliği ve lider olan bireyin grup içindeki davranış biçimi olmak üzere üç temel özellik etrafında açıklanan liderlik (Luthans, 1992: 268-269); bir grubun, örgütün veya kurumun lideri olarak bir pozisyon şeklinde de ifade edilebilir. Yani bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir takımı etkilediği yöntemidir. Bu nedenle liderlik sadece söz geçirme gücü değil aynı zamanda etki yaratmaktır. Bu etki yaratma faktörleri ise; liderlik (leadership) kelimesini oluşturan harflerin içinde yer almaktadır. Bu çerçevede, L (Listen): Dinle - Liderler etkili iletişim kurarlar. Büyük liderler büyük dinleyicilerdir. Bu nedenle daha az konuşurlar ve daha çok dinlerler. E (Enthusiasm): Coşku - Büyük liderler başarılar için büyük heyecan duyarlar. A (Aspiring): Arzulamak - Çok büyük bir arzuya ulaşmayı hedefleyen yüksek emelleri ve hedefi olan kişilerdir. D (Decisive): Kararlı - Zor kararlar ve hesap verebilen kişilerdir. E (Empower and Encourage): Güçlendirme ve teşvik etme - İnsanlara daha fazla sorumluluk verip ve aynı zamanda onlara ihtiyaç duydukları desteği veren kişilerdir. R (Responsible): Sorumlu - faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenme yeteneğidir. S (Supportive): Destekleyici - Etkili, kişilerarası ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olur. Çalışanlara karşı düşünceli, özenli ve arkadaşça davranarak takipçilerinin arkadaşlık ve sadakatini kazanmaya çalışırlar. H (Humble): Mütevazı - Mütevazı, dürüst bir lider, herkesi alçakgönüllülüğü ile yükseltmeye çalışır. I (Inspire with Integrity): Dürüstlikle ilham verir - Cesaretlendirir, dürüstlük ve doğrulukla diğerlerini motive eder. P (Plan): Plan - Büyük liderler stratejik planlamada mükemmeldir. Önceden plan yapma kapasitelerine sahiptirler. Yani A planının planlandığı gibi gitmemesi durumunda bir acil durum planı (B planı) oluşturma kapasiteleri vardır (Surji, 2015: 155).

Örgüt kültürü açısından değerlendirildiğinde; liderlik ortak bir amaca yön vermek ve amacı gerçekleştirmek için çabanın harcanmasına neden olma sürecidir (Jacobs ve Jaques, 1990: 281). Bir grup veya örgütteki faaliyet ile ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer bireyler üzerinde bilinçli etkinin uygulandığı bir süreci içerdiği varsayımını yansıtmaktadır. Liderliğin ana temasını ise; özellikler, davranışlar, etki, etkileşim, rol ilişkisi ve yönetici pozisyonunun uğraşı kavramları oluşturmaktadır (Yukl, 2010: 3). Dolayısıyla liderlik; insan davranışlarını anlama, önceden tahmin etme, analiz etme ve kontrol etme yeteneklerini kapsamakla beraber, herhangi bir amaca ulaşabilmek için belli zamanda, durumda ve şartlarda takipçilerini amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk edebilme yeteneği olarak da tanımlamıştır (Güney, 2012: 35).

Son olarak liderlik, organizasyonların ihtiyaçları değıştikçe gelişmeye devam eden bir süreçtir. Bu süreç; insanlar (grup), etki ve amaç olmak üzere üç ana unsuru içeren ve bir liderin grup üyelerini bir hedefe yönlendirdiğı sosyal etki sürecidir. Bir başka deyişle; liderlik insanlar (gruplar) arasında meydana gelir, etki kullanımını içerir ve hedeflere ulaşmak için kullanılır. Buradaki etki unsuru, insanlar arasındaki ilişkinin pasif olmadığı anlamına gelir. Dahası, etki bir amaca ulaşmak için gereklidir. Dolayısıyla, burada tanımlandığı şekliyle liderlik, insanları hedeflere ulaşma yönünde etkileme yeteneğidir. Bu tanım, liderlerin hedeflere ulaşmada diğeri insanlarla birlikte hareket ettiği fikrine dayanmaktadır. Ayrıca idari kağıt karıştırma veya problem çözme etkinliklerinden farklı bir “insan” aktivitesi olmakla birlikte dinamiktir. Bu kapsamda insanları etkilemek ve işleri halletmek için gücün kullanılmasını içermektedir (Daft ve Marcic, 2009: 410-411).

2.2. Yönetici ve Lider Ayrımı

Liderlik ile yöneticilik kavramları çalışma hayatında ve örgütlerde genellikle birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir. Ancak ilgili alan yazında liderlik ile yöneticilik arasındaki benzerlik ile farklılıklara ilişkin çok sayıda tartışma olduğu ve bu terimlerin gerek kavramsallaştırılmasının gerekse tanımlanmasının çoğu zaman zor olduğu görülmektedir (Kotterman, 2006: 13). Bu kapsamda bazı görüşler liderlik ve yöneticiliğin kişilik ile değerlerinin farklı olduğu görüşünden yola çıkarak aynı kişide bulunmayacağını savunurken, liderlik ve yöneticiliği farklı süreçler ya da roller olarak ele almalarına rağmen ilgili alan yazında benzerliklerinin de olduğu yöneticilik ile liderliğin birbirini tamamlayan aktiviteler olduğuna ilişkin görüşler de mevcuttur (Lopez, 2014: 110).

İlk görüş savunucuları liderlik ve yöneticiliğin niteliksel olarak birbirinden farklı olduğunu varsaymakla birlikte, yöneticilik ile liderliğin aynı kişide olamayacağı görüşüne dayanmaktadır (Zaleznik, 1977; Watson, 1983; Bennis ve Nanus, 1985; Potts, 2001). Zaleznik bu kapsamda liderler ile yöneticiler arasındaki farka ilişkin ilk bilimsel makaleyi yazmıştır. Bu makalede örgütün hedeflerine ulaşmak için hem etkili yöneticilere hem de etkili liderlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bu anlamda organizasyonlara gerek yöneticilerin gerekse liderlerin farklı katkılarının olduğundan bahsetmiştir. Liderlerin değışime, yeni yaklaşımlara ve çalışanların bağlılıklarını kazanmak için insanların inançlarını anlamaya çalıştıklarını buna karşın yöneticilerin ise istikrarı teşvik ettiklerini, otorite kullandıklarını ve işleri başarmak için çalıştıklarını ifade etmiştir (Zaleznik, 1977). Watson yöneticilerin yapı, sistem ve strateji ile ilgilendiklerini; liderlerin ise tarz, insan,

yetenek ve ortak hedeflere odaklandığını belirtmiştir. Yöneticiliğin 3S (strateji, strüktür, system) aracılığı ile iş yapmaya dayandığını, buna karşın liderliğin ise 4S'ye (style - skills - staff - shared goals) dayanan insanları yönlendirme işi olduğunu ifade etmiştir (Watson, 1983: 50). Bennis ve Nanus yöneticilerin işi doğru yapan kişiler olduğunu buna karşın liderlerin ise doğru işleri yapan kişiler olduğunu ifade etmiştir (Bennis ve Nanus, 1985: 21). Potts ise benzer şekilde özellikle etik davranışlar sergilenmesi açısından liderliğin yöneticilikten daha önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Bu kapsamda yöneticiliğin hiçbir ahlaki ya da etik yönü olmadığını, yöneticiliğin ve yönetimin tek endişesinin hayatta kalmak olduğunu bu yüzden de bireysel grupların çıkarlarına hizmet ettiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla “liderlikten etik çıkarılırsa, geriye kalan yöneticiliktir” ifadesini kullanmıştır (Potts, 2001). Yine bu görüşe göre; bazı insanlar yönetici iken, diğerleri liderdir. Yöneticiler riskler alırlar ve kısa vadeli sonuçlara odaklanırlar. İstikrar, düzen ve verimliliğe önem verirler. Son olarak da kişisel değildirlar. Buna karşın liderler hedefler ve stratejiler açısından daha uzun vadeli bir bakış açısına sahiptirler. İnsanları olduğu kadar ekonomik sonuçları da önemserler. Esnekliğe, yeniliğe ve uyuma değer verirler. Yöneticiler işlerin nasıl yapılacağı konusunda endişe duyar ve insanların daha iyi performans göstermesini sağlamaya çalışırlar. Liderler ise, mevcut durumun insanlar için ne anlama geldiğiyle ilgilenir ve insanların yapılacak en önemli işler konusunda hemfikir olmasını sağlamaya çalışırlar (Yukl, 2013: 6). Ayrıca liderler, hedefleri şekillendirmek ve insanların hedefler hakkındaki düşüncelerini değiştirmek için kişisel bir bakış açısına sahipken, yöneticilerin hedeflerin gerekliliklerden kaynaklandığını düşündükleri kişisel olmayan, pasif bir görüşü vardır. Yöneticiler mevcut seçenekler arasından en çok istenen seçeneği seçip uygularken, liderler sorunları artıran ama aynı zamanda riskleri artıran yeni yaklaşımlar geliştirirler. Liderler diğer insanlarla doğrudan, sezgisel ve empatik olarak ilişki kurarlar, ancak yöneticiler başkalarını motive etmek için yapıları ve süreçleri kullanırlar. Son olarak, liderler insani ve ekonomik ilişkileri derinden etkilemeye veya değiştirmeye çalışırken, yöneticiler kendilerini organizasyonlarının bir parçası olarak görürler (Satia, Kumar ve Liow, 2014: 33).

Diğer görüş savunucuları ise, liderlik ve yöneticiliği farklı süreçler ya da roller olarak görürler. Ancak liderlerin ve yöneticilerin farklı nitelikte insanlar olduğunu varsaymazlar. (Mintzberg, 1973; Kotter, 1990b; Bass, 1990). Bu çerçevede ilk olarak Mintzberg liderliği, 10 yönetsel rolden biri olarak tanımlamıştır. Diğer dokuz rol farklı yönetim süreçlerini içermekle birlikte liderlik diğer rollerin içine yayılmış temel bir yönetim rolü olarak

görülür (Mintzberg, 1973). Kotter, yönetmenin öngörülebilirlik ve düzen, liderliğin ise örgütsel değişim amaçladığını öne sürmüştür. Her iki rol de gereklidir, ancak uygun bir denge korunmazsa sorunlar ortaya çıkabilir. Yönetim rolüne çok fazla vurgu yapmak, risk almayı engelleyebilir ve amacı olmayan bir bürokrasiye neden olabilir. Buna karşın liderlik rolüne çok fazla vurgu yapılması da düzeni bozabilir ve pratik olmayan bir değişim yaratabilir. Kotter'e göre, liderlik ve yöneticiliğin önemi bu duruma bağlıdır. Bir organizasyon büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe, yöneticiliğin önemi artar. Dış çevre daha dinamik ve belirsiz hale geldikçe liderliğin önemi artar. Bu yüzden dinamik bir ortamda faaliyet gösteren büyük kuruluşlar için her iki rol de önemlidir (Kotter, 1990a). Bass, Bass ve Stogdill'in El Kitabında "liderler yönetir ve yöneticiler de liderdir ancak iki faaliyet eş anlamlı değildir. Yönetim işlevleri potansiyel olarak liderlik sağlayabilir; liderlik faaliyetleri de yönetime katkıda da bulunabilir. Bununla birlikte, bazı yöneticiler liderlik etmez ve bazı liderler de yönetmez." ifadesini kullanmıştır (Bass, 1990: 383). Ayrıca hem yöneticilikte hem de liderlikte çalışılan insan grubu ile yakın ilişki vardır. Son olarak yöneticiler sorunsuz işleyen bir örgüt sağlamaya çalışırken, liderler mevcut durumu test eder ve yeni işlevleri teşvik ederler, bu yüzden uzun vadeli amaç peşindedirler. Ancak günümüz örgütlerinde en yüksek başarı için hem etkili yönetime hem de etkili liderliğe ihtiyaç vardır (Algahtani, 2014: 71-72).

2.3. Liderlikte Kuramsal Yaklaşımlar

Geçmişten günümüze liderlik alan yazını incelendiğinde liderlik alanına ilişkin liderin etkinliğini de içeren çeşitli araştırmaların yapıldığı ve bu doğrultuda çok sayıda teori ile yaklaşımın geliştirildiği görülmektedir. Bu kapsamda öncelikle 1930'lu ve 1940'lı yıllarda liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda liderlerin belirli kişisel özelliklere sahip olduğu düşünülmüş ve liderin kişisel özelliklerinin belirlenmesine odaklanılmıştır. 1940'lı yılların sonuna doğru liderin başarısında liderin doğuştan sahip olduğu kişisel özelliklerinin dışında takipçileri ile grup üyelerinin de etkisi olduğu ve etkin liderliğe ilişkin tek bir davranış ya da grup yapısı belirlemenin mümkün olamayacağı düşüncesinin önem kazanmıştır. Bu durum liderlerin sahip olduğu özelliklerinden ziyade davranışlarının incelenmesi konusunu gündeme getirmiştir. 1970'li yıllarda ise; davranışsal yaklaşımın öne sürdüğü tek ve en iyi liderlik tarzının mümkün olmayacağı, liderlik tarzının duruma göre değişebileceği varsayımı öne çıkmıştır. Böylelikle liderlerin özellikleri ile davranışlarından ziyade liderlik tarzının duruma göre değişebileceği görüşü çerçevesinde

durumsallık yaklaşımı önem kazanmıştır. Ancak 1980’li yıllarda teorisyenler geleneksel liderlik yaklaşımları olarak da ifade edilen özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ile durumsal yaklaşım teorilerinin liderlik olgusunu açıklama konusunda bazı eksikliklerinin olduğunu fark etmiş ve daha farklı yaklaşımlar geliştirme arayışına girmişlerdir. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ise, çeşitli liderlik tarzlarını içeren modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu bölümde yukarıda belirtilen liderlik yaklaşımları geniş bir çerçevede ele alınmıştır.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)

Özellikler yaklaşımı liderlik araştırmalarındaki ilk yaklaşımlardan biridir. Bu liderlik yaklaşımı liderin hangi kişisel özelliklerinin onu lider olmayanlardan ayırdığını saptamaya odaklanmaktadır (Griffin, Skivington ve Moorhead, 1987: 200). Bu çerçevede 20. yüzyılın başlarında, bazı insanları neyin büyük liderler yaptığını belirlemek için liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bu kapsamda özellikle sosyal, politik ve askeri alanlardaki büyük liderlerin doğuştan gelen nitelikleri ile sahip olduğu özelliklerinin belirlenmesine odaklanılmıştır. Bu yüzden geliştirilen teoriler "büyük adam" teorileri olarak adlandırılmıştır. Bu teorilere göre liderlerin bu özelliklerle doğduğuna ve bu özelliklere sadece “büyük” insanların sahip olduğuna inanılmaktadır (Northouse, 2019: 64).

Bu süre zarfında yapılan araştırmalar, liderlik özelliklerinin ölçülmesi ve bu özellikler ile lider etkinliği kriterleri arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır (Jago, 1982: 317). Diğer bir deyişle bu yaklaşım liderliğin bireysel niteliklere bağlı olduğunu kabul etmektedir. Lider değişkenini esas alan bu yaklaşımda, liderin doğuştan sahip olduğu kişilik özellikleri liderlik sürecinin etkinliği ile yönetsel başarıyı belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Yapılan bu araştırma sonuçlarına göre ise liderler; sahip oldukları kişilik özellikleri (özgünlük, yaratıcılık, inisiyatif sahibi olma, girişkenlik, bilgili olma, heyecan, tutku, sebat, kararlılık, vb.), sosyal özellikler (nezaket, sabır, saygınlık, nüfuz, itibar, sempati, anlayış, vb.) ve fiziksel özellikler (boy, kilo, fiziksel çekicilik, vb.) bakımından lider olmayanlardan farklı görülmüştür (Barrow, 1977: 232). Bu yüzden eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişiler önceden belirlenebilirse ya da lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler önceden kazandırılmaya çalışılırsa, bu sayede grupları yönetebilecek liderleri önceden belirleyebilme imkânı doğabilecektir (Owens, 1976: 227).

Öte yandan, sadece lider değişkenine göre liderlik sürecini inceleyen bu teorinin çeşitli açılardan eleştirildiği görülmektedir. İlk olarak özellikler yaklaşımının temelini; “eğer bireyin kendine güveni yüksekse, çevreden bağımsız olarak hareket edebiliyorsa ve zeki ise başarılı lider olma şansına daha çok sahiptir” düşüncesi oluşturmaktadır. Özellikler kuramının dayandığı bu düşünce liderin başarısı üzerinde önemli etkiye sahip olan takipçiler ile grup üyelerini ihmal etmektedir. İkinci olarak yapılan araştırmalar sonucunda liderlere ilişkin ortaya konulan farklı özelliklerin, etkin liderliğe ilişkin tek bir davranış veya grup yapısı belirlemede yeterli olmadığı görülmektedir (Jenkins, 1947). Başka bir deyişle bir liderde bulunan nitelikler diğer liderlerde bulunmadığı gibi aksine bazen de istenmeyen bazı özelliklerin liderde bulunduğu görülmüştür (Eren, 2009: 502).

Ayrıca, bazen izleyiciler arasında liderin niteliklerinden çok daha fazlasını taşıdığı halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Güney, 2012: 369-370; Koçel, 2015: 678). Bu durumların yaşanması, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için sadece lider değişkenine bağlı olarak, gerek liderlerin performansının nedenini gerekse başarılı liderleri ortaya çıkarmak için başka değişkenlerin de ortaya çıkarılması gerektiğini zorunlu kılmıştır. Böylece grupların yapıları ve işleyişleri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda liderlerin sahip oldukları özellikler yerine grupların ve liderlerin davranışları önem kazanmış, davranışsal liderlik teorileri olarak da ifade edilen davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015: 678).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach)

Liderlik araştırmalarındaki ikinci ana yaklaşım davranışsal yaklaşımdır. Bu yaklaşım, 1950’li yılların başlarında özellikler yaklaşımı karşısında cesaretleri kırılan araştırmacıların, etkin liderlerin davranışlarına daha çok dikkat etmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır (Yukl, 2013: 12). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşımın temelini, lideri etkin ve başarılı yapan hususun, liderlerin özelliklerinden çok, gerçekte ne yaptıkları yani beşeri ilişkilerinin özellikleri ve liderlik yaparken gösterdiği davranışları oluşturmaktadır (Owens, 1976: 227; Griffin vd., 1987: 201). Bu bağlamda liderin etkinliğini belirleyen en önemli faktörler, takipçileri ile iletişim şekli ve çalışma biçimi, yetki devri, anlaşmazlıkları çözme şekli, karar verme tarzı gibi davranışlarıdır (Owens, 1976: 227). Dolayısıyla bu yaklaşım, liderlerin iş üzerinde gerçekte ne yaptıklarını ve bu davranışın lider etkinliği ile ilişkisini vurgulamaktadır (Yukl ve Fleet, 1992: 154). Yine bu dönemde yapılan çalışmalardan bazıları liderlerin tipik davranış kalıplarına odaklanırken,

diğer çalışmalar zayıf ve etkili liderler arasındaki davranış farklılıklarına odaklanmıştır (Yukl, 1989: 257; King, 1990: 46). Bu bağlamda yapılan davranış araştırmalarının ana hatları, tipik yönetsel faaliyet modellerinin tanımlanmasını, liderlik davranışlarının sınıflandırılmasını ve liderlik etkinliği ölçütleriyle ilgili davranışların tanımlanmasını içermektedir (Yukl ve Fleet, 1992: 154).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların etkisi olmuştur. Bu çalışmaların başlıcaları; Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modelidir.

2.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin gelişmesine önemli katkıları olan çalışmalardan biri de 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Askeri, sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan Ohio-State Üniversitesi Liderlik araştırmalarının dayanak noktası, tatmin edici bir liderlik tanımının olmamasıdır. İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda, Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacıyla liderlik üzerine bir dizi çalışma başlatmıştır. Bu kapsamda psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarında bir grup araştırmacı, liderliği farklı gruplar ve durumlar açısından analiz etmek için Lider Davranışı Tanımlama Anketi'ni (LBDQ) geliştirmiş ve kullanmışlardır. Daha sonra anketlere verilen cevaplar, faktör analizine tabi tutulmuştur (Luthans, 2011: 416-417). Çalışmaların sonucunda, lider davranışlarının yapıyı harekete geçirme (consideration) ve anlayış yani inisiyatif (initiating structure) olmak üzere iki faktör altında yoğunlaştığı görülmüştür (Barrow, 1977: 232; Hollander, 1979: 158; Rost, 1993: 22; Fleishman ve Harris, 1998: 826; Judge, Piccolo ve Ilies, 2004: 36; Luthans, 2011: 417).

Araştırmacılara göre yapıyı harekete geçirme, liderin davranışlarında takipçilerine bir diğer deyişle kişiye önem vermesidir. Liderin takipçileri üzerinde güven ve saygı ortamı oluşturarak onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenerek bu yönde davranmasını ifade eder. İnisiyatif ise liderin davranışlarında işe ve işin sonucuna odaklanmasıdır. Yani liderin gerçekleştirmek istediği amaca bağlı olarak, işin gerektiği gibi ve zamanında tamamlanabilmesi için hedefe yönelik

olma, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreçleri organize etme, gerekli talimatları verme, grup üyelerini organize etme gibi davranışlarını ifade etmektedir (Judge vd., 2004: 36). Ohio State Araştırmalarının sonucunda ise, liderin kişiyi dikkate alma davranışlarına bağlı olarak, iş gören devir oranı ve işe devamsızlığın azaldığı buna karşın liderlerin işe ağırlık verme yani inisiyatif davranışlarına bağlı olarak ise grup üyelerinin performansının arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir (Gannon, 1979: 208). Ayrıca Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları liderliği değerlendirmede hem görev hem de insan boyutlarının önemine işaret eden ve vurgulayan ilk araştırmalar olması açısından liderlik alan yazınında önemli bir yere sahiptir (Luthans, 2011: 418).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik çalışmalarından bir diğeri de 1947'lerde Rensis Likert yönteminde yapılan ve Michigan Üniversitesi'nde yürütülen Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarıdır. Bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan unsurları belirlemektir (Warrick, 1981: 156; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 254).

Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar da Ohio-State Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları ile aynı zamanda, liderlik davranışları ile ilgilenmeye başlamış, ancak liderlerin ve grupların nasıl etkileşimde bulundukları dinamikleri üzerine daha fazla yoğunlaşmışlardır (Landy ve Conte, 2016: 456). Araştırma sonucunda ise Ohio State çalışmalarına benzer şekilde lider davranışlarının işe dönük lider ve kişiye dönük lider olmak üzere iki faktör altında toplandığı görülmüştür (Barrow, 1977: 232; Warrick, 1981: 157; Griffin ve Moorhead, 2014: 327; Landy ve Conte, 2016: 456). Bu kapsamda işe dönük liderlerin diğer bir deyişle iş merkezli liderlik davranışı sergileyen liderlerin temel kaygısı görevin etkin ve verimli bir şekilde tamamlanmasıdır. Bu yüzden bu tarz liderler esas olarak performansla ilgilenirler. Astlarının (takipçilerinin) çalışmalarına çok dikkat ederler. Çalışma prosedürlerini açıklarlar. Öte yandan kişiye dönük liderlerin yani kişi merkezli liderlik davranışları sergileyen liderlerin temel kaygısı ise yüksek performanstır. Bu yüzden bu tarz liderler yüksek performans hedeflerine sahip etkili çalışma grupları oluşturmaya çalışırlar. Ancak bu durum grubun insani yönlerine dikkat edilerek gerçekleştirilmelidir (Griffin ve Moorhead, 2014: 327- 329).

Michigan çalışmalarına göre en etkin liderler, takipçileri ile destekleyici ilişki kuranlar, bireysel karar almaktan ziyade grup kararına önem verenler ve son olarak izleyicilerini, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bu hedeflerin başarılmasına teşvik edenlerdir. En üretken gruplar ise, liderleri kişiye dönük diğer bir deyişle çalışan merkezli olanlardır (Şimşek vd., 2008: 255). Yine Michigan Üniversitesi Araştırma sonucu Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmasından farklı olarak bir liderin katılımcı davranışının grup etkinliğinin anahtarı olduğuna da dikkat çekmektedir. Ayrıca araştırmada liderliğin sadece lider-üye etkileşimi ile ilgili olmadığı bunun yerine etkili liderlerin çalışma grupları ile etkileşimde olmak için büyük ölçüde çaba harcadığı ifade edilmektedir (Landy ve Conte, 2016: 456). Dolayısıyla Michigan Üniversitesi Araştırmalarında iş merkezli ve kişi merkezli liderlik davranışlarının yanı sıra liderin katılımcı davranışının da grup etkinliğinin başarısı açısından önemli bir yere sahip olacağı vurgulanmaktadır.

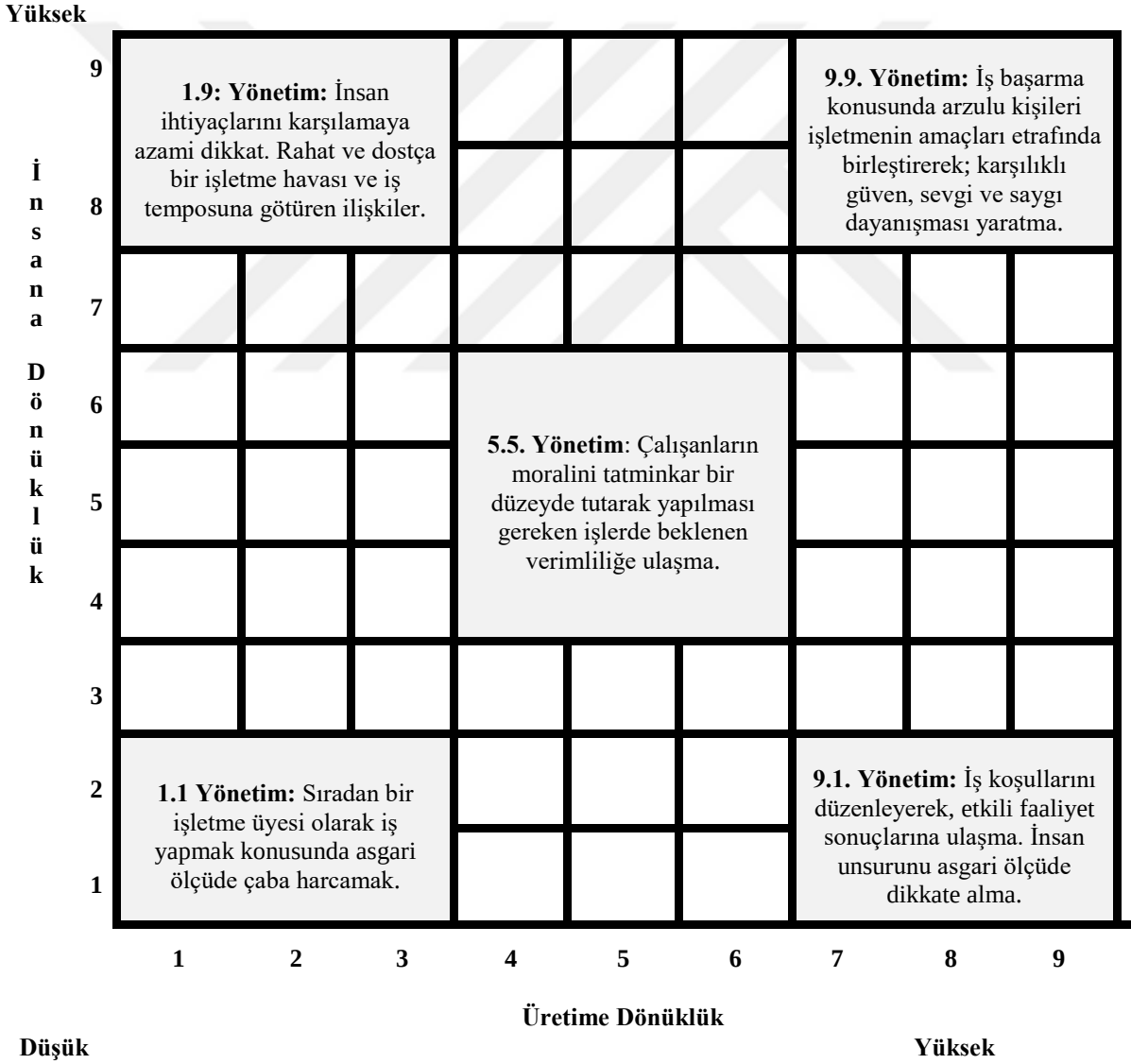
Yukarıda ana çizgileri ile belirtilen bu çalışmaların temelini, her durumda liderliğin etkinliğini açıklayacak evrensel bir liderlik teorisinin ortaya çıkarılabileceği varsayımı oluşturmaktadır. Bu kapsamda 1950’lerde ve 1960’larda, Ohio State ve Michigan Üniversitesi’nden araştırmacılar tarafından liderlerin davranışlarının takipçilerin memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkarmak için görevlerini ve ilişki davranışlarını en iyi şekilde nasıl birleştirebileceklerini belirlemek için çok sayıda çalışma yapılmışa rağmen bu büyük literatürden çelişkili ve belirsiz sonuçlar elde edilmiştir. Her ne kadar bazı bulgular bir liderin tüm durumlarda hem görev odaklı hem de yüksek derecede ilişki odaklı olduğuna işaret etse de, bu alandaki araştırmalar sonuçsuz kalmıştır (Northouse, 2019: 139).

2.3.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi

Liderliğe bir başka davranışsal yaklaşım ise, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksidir (Managerial Grid). Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ile elde edilen sonuçlar Blake ve Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamada ve değiştirmede kullanılabilecek bir matriks haline getirilmiştir (Horner, 1997: 271; Koçel, 2013: 580). Bu Matriks liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri “üretime yönelik olma” ve “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” olmak üzere 2 boyutta toplamış ve her boyutu da faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayırmıştır. Matrikste yatay eksen üretime duyulan ilginin derecesini, dikey eksen ise liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini temsil etmektedir (Blake ve Mouton, 1967: 4; Blake

ve Mouton, 1981: 441-442; Warrick, 1981: 157). Üretime yönelik olma; yöneticilerin mevcut görevleri yerine getirmeye, yüksek düzeyde üretim ve kar elde etmeye verdiği önemdir. Buna karşın kişilerarası ilişkilere yönelik olma yöneticilerin çalışanlar ile meslektaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine verdiği önemi ifade etmektedir (Mullins, 2005: 241). Bu kapsamda bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre (9.1), (1.9), (1.1), (5.5) ve (9.9) olmak üzere 5 ayrı liderlik tipi ortaya çıkmıştır (Blake ve Mouton, 1967: 3; Blake vd., 1968: 74; Blake ve Mouton, 1970: 5; Warrick, 1981: 157).

Blake ve Mouton'un ortaya koymuş oldukları yönetim tarzı matriksi Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: (Blake ve Mouton, 1967: 3)

Bu matrikse bağılı olarak ortaya çıkan liderlik tarzları aşığıdaki gibi açıklanabilir (Northouse, 2019: 141-142):

1. Görev liderliğı (9.1): Üretim konusunda endişe duyan, bu yüzden daha çok görev ve iş gereksinimlerine önem veren liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında kişiler arası ilişkilere pek önem verilmez. Görevle ilgili talimatlar vermek dışında, takipçilerle iletişim kurulmaz. Genellikle sonuca dayalıdır. Bu nedenle insanlar bir araç olarak kabul edilir.

2. Şehir klübü liderliğı (1.9): Kişilerarası ilişkiler için yüksek, buna karşın üretim için ise düşük endişe duyan liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler; insanların tutum ve duygularını vurgulayarak takipçilerin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verirler. Bu yüzden örgütlerde rahat, yardımlaşmaya ve tartışmaya açık olumlu bir iklim yaratmaya çalışırlar.

3. Cılız liderlik (1.1): Hem üretim hem de kişilerarası ilişkiler için asgari endişe sergileyen liderlik tarzıdır. İlgisiz, istifa eden, kayıtsız ve bağılı olmayan olarak da tanımlanan bu tarz liderler geri çekilmiş davranırlar. Dolayısıyla liderlik hareketleri sergilemezler. Takipçileri ile çok az temasları vardır.

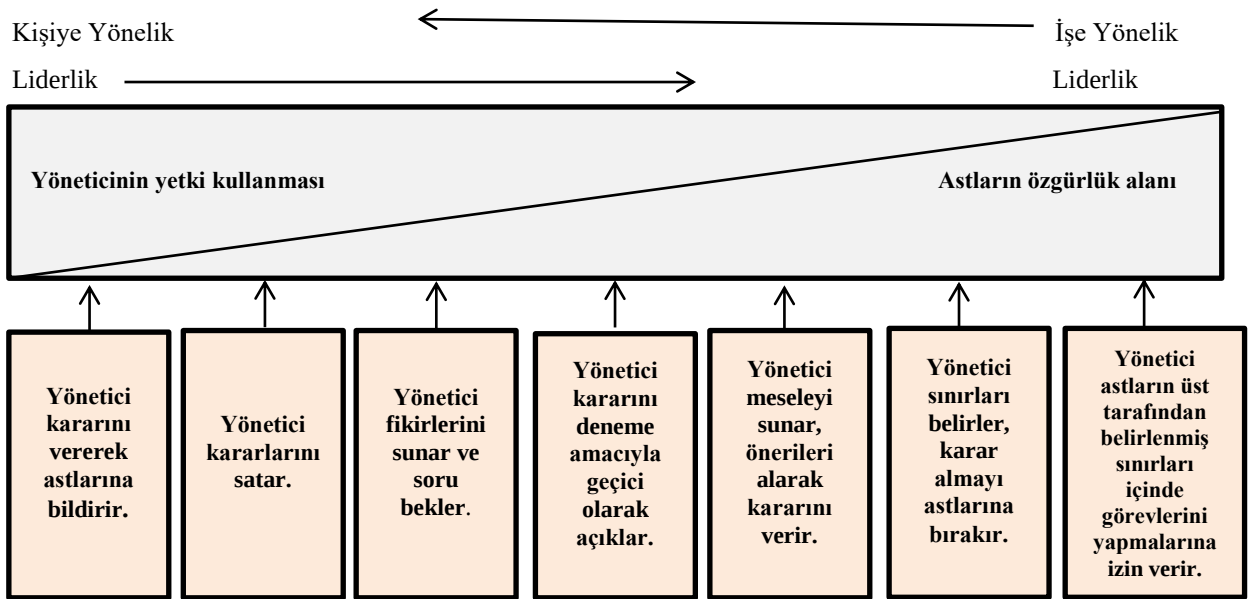
4.Orta yolcu lider (5.5): Uzlaşmacı olan, hem kişilerarası ilişkiler için hem de üretim için yeterli kaygıyı sürdüren liderleri açıklamaktadır. Bu liderlik tarzı, takipçileri ile üretim arasında denge kurmaya çalışırlar. Dengeye ulaşmak için ise, çatışmadan kaçınır ve orta düzeyde üretim ve kişiler arası ilişkileri vurgularlar.

5. Ekip liderliğı (9.9): Hem kişilerarası ilişkilere hem de üretime güçlü bir vurgu yapar. Bu tarz liderler, organizasyona yüksek derecede katılımı ve ekip çalışmasını teşvik ederler. Çalışanlarının gerek çalışmalarına dahil olmaları, gerekse çalışmalarına bağılı olmaları için temel bir ihtiyacı karşılarlar. Bu tarz liderlerler; genellikle katılımı teşvik eder, sorunları açıklığı kavuşturur, öncelikleri netleştirir, izler, açık fikirli davranır ve çalışmaktan hoşlanırlar. Blake ve Mouton (1981: 444) bu matrise göre, en ideal olan liderlik tarzının (9.9) olarak da ifade edilen ekip liderliğı olduğunu belirtmektedir.

2.3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Tannenbaum ve Schmidt, Lewin ve White'in çalışmalarına dayanarak yöneticilerin otokratik ve demokratik liderlik davranışlarının birleşimine ihtiyaç duyduğunu öne sürmüşlerdir. Liderlik tarzının temel belirleyicilerinin ise; durumun doğası, yöneticinin becerileri ve grup üyelerinin yetenekleri olduğunu varsaymışlardır (Marquis ve Huston, 2015: 42).

Tannenbaum ve Schmidt lider davranışlarının özelliğini, bir doğru üzerinde gösteren liderlik tarzları seçim ölçeğini geliştirmiştir. Model; lidere sunulan olası liderlik davranışlarının sürekliliğini ve/veya çeşitliliğini sunmaktadır. Modelde sunulan her bir eylem türü liderin otorite derecesini ve aslarının kararlara ulaşmadaki mevcut özgürlük miktarı ile ilgilidir. Tannenbaum ve Schmidt'in modeline göre; doğrunun bir ucu otoriter liderliği, diğer ucu ise demokratik liderlik tipini ifade etmektedir. Modele göre, otoriterliği ifade eden kısım yüksek derecede kontrol sağlayan "patron" davranışlarına ağırlık vermekte; buna karşın demokratikliği ifade eden kısım ise liderlerin astların davranışlarını ön plana çıkaran çalışan merkezli davranışlara ağırlık vermektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 163). Model; liderlik doğrusu üzerinde bu iki uç arasında bulunduğu varsayılan yedi ayrı liderlik davranışını tanımlamaktadır (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 163-169; Griffin ve Moorhead, 2014: 333). Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya koymuş oldukları liderlik davranışları doğrusu Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Davranışları Doğrusu

Kaynak: (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 164).

Tannenbaum ve Schmidt (1973) liderlik doğrusu üzerinde iki uç arasında bulunduğu varsayılan yedi ayrı liderlik davranışını aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 163-169):

1. Yönetici kararını vererek astlarına bildirir: Burada yönetici veya lider bir problem tespit etmekte ve alternatif çözümleri değerlendirmektedir. Daha sonra bu alternatif çözümlerden birini seçerek bu kararı uygulamak için astlarına rapor etmektedir. Astlarının kararlar hakkında ne düşündüklerini ya da hissedeceklerini dikkate alıp almama konusunda özgür davranmaktadır. Ancak her halükarda, karar verme sürecine doğrudan katılmaları için astlara hiçbir fırsat vermemektedir. Hatta gerekirse baskı bile kullanabilmektedir.

2. Yönetici kararlarını satar: Burada yönetici veya lider, daha önce olduğu gibi, sorunu tanımlamak ve bir karara varmak için sorumluluk almaktadır. Ancak bu kararı basitçe duyurmak yerine, astlarını kabul etmeye ikna etmek için ayrıca adım atmaktadır. Bunu yaparken, kararlar karşı karşıya kalacak olanlar arasında bir miktar direniş olma olasılığının farkındadır. Bu yüzden astlarına bu karardan ne kazanacaklarını belirterek bu direnci azaltmaya çalışmaktadır.

3. Yönetici fikirlerini sunar, soru bekler: Burada bir karara varmış ve fikirlerini kabul ettirmek isteyen yönetici veya lider, astlarının düşüncelerini ve niyetlerini daha kapsamlı bir şekilde açıklamaları için fırsat sunmaktadır. Bu yüzden fikirlerini sunduktan sonra neyin başarılmaya çalışıldığının daha iyi anlaşılabilmesi için fikirlerini astlarına ileterek ölçmektedir. Bu “ver ve al” aynı zamanda yönetici veya lider ile astların kararın sonuçlarını daha iyi keşfetmelerini sağlamaktadır.

4. Yönetici kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar: Bu tarz davranışlar astların önerileri doğrultusunda, kararın üzerinde bir miktar etki yapmasına izin vermektedir. Sorunu belirleme ve teşhis etme girişimi yine yöneticinin veya liderin elindedir. Lider astları ile görüşmeden önce, sorunu düşünmüş ve bir karara (belirsiz bir karar) varmıştır. Ancak son kararı yine lider vermektedir.

5. Yönetici meseleyi sunar, önerileri alarak kararını verir: Buraya kadar lider her zaman sorun ve karar (çözüm yolu) ile astlarının karşısına çıkarken, burada yöneticinin veya liderin rolü sorunun tanımlanmasıdır. Burada sorun ve karar tartışmaya açılmaktadır. Burada amaç "ateş hattında" olanların bilgi ve deneyiminden yararlanmaktır. Yönetici veya

lider ve astları tarafından geliştirilen alternatifler listesinden, en fazla umut vaad eden çözümü seçerek nihai karara varmaktadır.

6. Yönetici sınırları belirler, karar almayı astlarına bırakır: Bu noktada yönetici veya lider, gruba karar verme hakkını vermektedir. Ancak bunu yapmadan önce çözdüğü sorunu ve verilmesi gereken kararın sınırlarını tanımlamaktadır.

7. Yönetici astların üst tarafından belirlenmiş sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir: Burada karar astlara bırakılmaktadır. Bu yüzden bu yönetici veya liderlik davranışı aşırı derecede grup özgürlüğünü temsil etmektedir. Burada yöneticiler problemin tanımlanmasını ve teşhisini üstlenmektedirler. Ayrıca problemin çözümü için alternatif prosedürler geliştirerek alternatif çözümlerden bir veya daha fazlasına karar vermektedirler. Ancak burada sorun, çözüm ve kararlar üzerinde astlar söz sahibidir. Burada yönetici veya lider karar alma sürecine dahil olursa, grubun aldığı her türlü kararı uygulamaya yardımcı olmayı önceden taahhüt etmektedir.

2.3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik yaklaşımların bir diğeri ise McGregor'un X-Y Teorisidir. İnsan doğası ile ilgili zıt yönetsel varsayımlara ilişkin kuram, 1960'da Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın zıt iki ayrı görüşü içeren varsayımları "Teori X" ve "Teori Y" olarak adlandırılmıştır (Goldman, 1983: 306). McGregor'un X ve Y Teorisi; temelde örgütsel amaçlara ulaşmanın yanı sıra, bireyin gelişimsel ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiğine önem veren ve bireyin çalışma ortamında geliştirilmesi gerektiği düşüncesini esas almıştır (Meeker, 1982: 500). McGregor'a göre; yönetici davranışlarını belirleyen en önemli unsur onun insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır (Allen, 1974: 31). Diğer bir deyişle yöneticilerin, insan davranışları hakkındaki inanç ile varsayımları, sergileyecekleri davranış ve tutumlarını da etkilemektedir.

Bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir (McGregor, 1966: 7):

- Ortalama bir insan doğası gereği tembeldir; mümkün olduğu kadar az çalışır, fırsat buldukça çalışmaktan kaçır.
- Ortalama bir insan sorumluluk almayı sevmez; iş ve yükselme heveslisi değildir, yönlendirilme ile güvenceyi her şeye tercih eder.
- Ortalama bir insan doğası gereği bencildir; bu yüzden örgütsel ihtiyaçlara karşı ilgisizdir, önemli olan kişisel çıkarlardır.

- Ortalama bir insan yaratıcı değildir ve yine doğası gereği değişime direnç gösterir.
- Ortalama bir İnsan yeterince zeki değildir; mantığından ziyade duyguları ile hareket ettiğinden dolayı kolay kandırılabilir.
- Bu özellikler göz önüne alındığında; insanlar hedeflere doğru çalışmalarını sağlamak için cezalandırılmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve tehdit altında tutulmalıdır.

Buna karşın Y Teorisi varsayımları ise şunlardır (McGregor, 1966: 11-12):

- İnsan doğası gereği pasif, tembel ya da örgütsel ihtiyaçlara karşı dirençli değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- İnsanlarda motivasyon, gelişme potansiyeli, sorumluluk üstlenme kapasitesi ve örgütsel hedeflere yönelmeye hazır olma durumu mevcuttur. Tüm bu unsurlar doğuştan zaten vardır. Ancak, insanların kendilerini tanımasını ve geliştirmesini mümkün kılmak yönetimin/yöneticinin sorumluluğundadır.
- Her insanın potansiyeli vardır; uygun şartlar sağlandığında kişi bunları geliştirerek daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- Tüm bunlar yönetimin görevi değildir. Dolayısıyla yöneticinin temel görevi insanların çabalarını örgütsel hedeflere yönlendirerek kendi hedeflerine en iyi şekilde ulaşabilmeleri için örgütsel koşulları ve çalışma yöntemlerini düzenlemektir.

X teorisi varsayımları insanları genellikle pasif varsaymaktadır. Bu nedenle örgütsel ihtiyaçlara hizmet etmek için insanların yönlendirilmeleri ve dışsal olarak motive edilmeleri gerektiğini savunmaktadır. (King, 1990: 46). Bu yüzden, X teorisi inancındaki yöneticiler, daha zorlayıcı daha otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken buna karşın Y teorisi inancındaki yöneticiler ise; insanları iyimser bakış açısıyla değerlendirir ve ödülleri kullanarak daha katılımcı ve teşvik edici bir davranış göstermektedirler (Lussier ve Achua, 2014: 47). Bu yüzden Y teorisi yaklaşımını benimseyen yöneticilerin daha etkili ve verimli oldukları kabul edilmektedir (Allen, 1974: 32; Lussier ve Achua, 2014: 47).

2.3.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Lider ile yönetici davranışlarının daha iyi anlaşılması ve gruplanması amacıyla geliştirilen bir diğer model Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli'dir. Rensis Likert'in geliştirdiği bu modele göre; yönetici davranışları başlıca dört grup altında açıklanmıştır (Likert, 1967; Araki, 1976: 7; Bazigos ve Burke, 1997: 388; Wilson, 2010: 37; Albarout ve Salem, 2017: 242).

Likert'in sistem dört yaklaşımı bir anlamda McGregor'un X-Y teorisinin genişletilmiş şekli olarak da kabul edilmektedir. Bu kapsamda Sistem 1, katılık, otokratiklik ve liderlerin takipçilerine davranışları açısından McGregor'un teori X organizasyon yapısı ile benzerlik göstermektedir. Sistem 2, yardımsever otokrasiyi veya paternalizmi (babacanlık) temsil etmektedir. Sistem 3, danışma yönetimi olarak da adlandırılmaktadır. Burada çalışanlar bir dereceye kadar karar alma sürecine dahil olmaktadır; ancak nihai güç yöneticilerin elindedir. Son olarak Sistem 4 ise katılımcı yönetimdir. Burada tüm çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlara dahil olmaktadır (Thomson, 1998: 39-40). Bu kapsamda sistem 4 modelinde yer alan dört grup ve özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Albarout ve Salem, 2017: 242):

Sistem 1- İstismarcı otokratik: Üst yönetim, kendi kararlarını verme konusunda tam yetkiye sahiptir. Yapılacak bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağını yöneticiler tarafından astlar motive edilmeksizin belirlenmektedir. Astlara düşük düzeyde güven duyulmaktadır.

Sistem 2- Yardımsever otokratik: Burada da tüm kararlar üst yönetim tarafından verilmektedir. Ancak farklı olarak bu yönetim tarzında, astlar çalışmaları konusunda motive edilmektedir. Yine astlara düşük düzeyde güven duyulmaktadır. Yöneticiler astların fikirlerini bazen sormakla birlikte son kararı yine kendileri vermektedirler.

Sistem 3- Katılımcı: Bu yönetim tarzı sadece üst yönetime değil, örgütün tüm hiyerarşi seviyesine dayanmaktadır. Astlar da karar verme konusunda katılım göstermektedirler. Sorumluluk tüm örgüte yayılmış olmakla birlikte, bu yönetim tarzının hakim olduğu örgütlerde takım çalışması ve verimliliğe önem verilmektedir. Ayrıca yüksek performans gösteren astlar takdir edilip ödüllendirilmektedir.

Sistem 4- Demokratik: Sorumluluk, örgütün tüm düzeylerine yayılmış olmakla birlikte, amaçların belirlenmesine ve kararların alınmasına tüm çalışanlar tam olarak dâhil olmaktadır. Astlara yüksek düzeyde güven duyulmaktadır. Takdirler ve motivasyon çalışanlar ile yönetim arasındaki en önemli unsur olarak kabul edilmektedir.

Likert'e (1967) göre; sistem 4 modeli yöneticinin destekleyici ilişkiler ilkesini kullanması, grup karar verme ve grup denetim yöntemlerinin kullanılması, organizasyon için yüksek performans hedefleri olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır (Likert, 1967: 47).

Tablo 1’de Likert’in sistem 4 modelinde yer alan liderlik özellikleri ve davranışları görülmektedir:

Tablo 1. Likert’in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni ↓	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) ↓	Sistem 2 (Yardımsıver Otokratik) ↓	Sistem 3 (Katılımcı) ↓	Sistem 4 (Demokratik) ↓
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: (Koçel, 2013: 582)

Tablo 1’de de görüldüğü üzere her grubun kendine ait özellikleri ve belirgin davranışları bulunmaktadır. Bu kapsamda Sistem 1 ve Sistem 2 yaklaşımlarını benimseyen yönetici ve liderlerin daha otokratik ve katı liderlik davranışlarını sergilediği görülmektedir. Bu tarz davranışlar sergileyen liderler astlarına güven duymamakta, astların fikirlerini büyük ölçüde önemsememekte ve her türlü kararı kendileri vermektedir. Ayrıca başarısızlıklar da cezalandırılmaktadır. Bu durumlar da bu tarz örgütlerdeki astların kendilerini serbest hissetmemelerine neden olmaktadır. Buna karşın Sistem 3 ve Sistem 4 yaklaşımlarını benimseyen yönetici ve liderlerin ise daha demokratik ve katılımcı liderlik davranışlarına önem verdikleri görülmektedir. Bu tarz davranışlar sergileyen liderler, gerek örgütsel amaçların belirlenmesi gerekse işe ilişkin kararların verilmesi hususunda astlarına güven duymakta ve astların fikirlerine önem vermektedirler. Ayrıca cezalandırılmaktan çok ödüllendirmeye ve ödüllere ağırlık verilmektedir. Bu durumlar da astların örgütlerde kendilerini özgür ve serbest hissetmelerine yol açmaktadır.

Likert’in Sistem 4 Modeli, katılımcı ve karşılıklı fikir birliğine dayalı (uzlaşmacı) örgüt yapılarını en güçlü örgüt yapısı olarak öngörmektedir (Bazigos ve Burke, 1997: 388).

Araştırma sonuçlarına göre bir organizasyon geleneksel bir organizasyon teorisinden Sistem 4'e geçtiğinde; performansı artmakta, maliyetleri düşmekte ve organizasyon üyelerinin memnuniyeti ile örgüt sağlığında iyileşme olmaktadır (Greenwood, 1996: 10). Likert Sistem 4 liderlik tarzını daha fazla grup sadakati, daha yüksek performans hedefleri, işbirliği ve üretmek için daha yüksek motivasyon yaratmada en etkili davranış tarzı olarak görmektedir (Barrow, 1977: 236). Bu bağlamda Sistem 4 grup yapısı Likert'in tercih ettiği ve önerdiği organizasyon yapısı olma özelliğini göstermektedir.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)

Liderlik araştırmalarındaki üçüncü ana yaklaşım durumsallık yaklaşımıdır. Bu araştırmaların temel varsayımını; farklı durumlarda farklı özelliklerin etkili olduğu, aynı özelliklerin de her durumda ve her koşulda uygun olmayacağı düşüncesi oluşturmaktadır (Yukl, 2010: 15; Yukl, 2013: 13).

Liderlikte, durumsallık yaklaşımından önce geliştirilen özellikler ve davranışsal yaklaşımlarında, "en iyi" liderlik özellikleri ve davranışları belirlenmeye çalışılmış; ancak liderlik özelliklerinden veya liderlik davranışlarından en uygununu bulma çabaları önemli ölçüde başarısız olmuştur. Böylece lider etkinliğinin kişilik, görev, güç, tutumlar ve algılar arasındaki uyuma bağlı olduğunu öne süren durumsal liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımı, etkili bir liderin takipçileri ve durumlar arasındaki farklılıklara uyum sağlayacak kadar esnek olması gerektiğine dayanmaktadır (Gibson, vd., 2012: 323).

Durumsal liderlik yaklaşımının temel amacı; önemli durumsal faktörleri tanımlamak ve uygun lider davranışını belirlemek için nasıl etkileşime girdiğini belirlemektir (Griffin ve Moorhead; 2014: 331). Bu kapsamda durumsallık yaklaşımı; liderlik süreçlerini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemini vurgulamakla birlikte, araştırmacılar belli bir liderlik tarzının etkinliğini belirleyen durumsal faktörleri her durum için ayrı ayrı belirlemeye çalışmışlardır. Bu faktörler; takipçilerin özellikleri, beklentileri ve davranışı, liderin birimi tarafından yapılan işin niteliği, organizasyonun türü ile dış çevrenin niteliğidir (Yukl, 2010: 14; Yukl, 2013: 13).

Durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında, hangi koşullarda hangi liderlik tarzlarının daha etkili olabileceğini ortaya çıkarmayı amaçlayan çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların başlıcalarını; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve

Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı, Vroom–Yetton–Jago'nun Liderlik Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı oluşturmaktadır.

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler (1967), liderlik etkinliğini belirleyebilmek için etkin liderlik modeli olarak adlandırdığı modeli geliştirmiştir. Fiedler geliştirdiği etkin liderlik modelinde, liderlik tarzlarının etkililiğinin lider için durumun elverişliliğine bağlı olduğunu varsaymaktadır (Fiedler, 1967; Nebeker, 1975: 281; Luthans, 2011: 424). Bu modelde Fiedler (1967), liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli boyut (lider - izleyici ilişkileri, görev yapısı, liderin pozisyona dayanan gücü) tanımlamıştır. Bu üç boyut, lider için “olumlu” (favorable) ya da “olumsuz” (unfavorable) ortamlar yaratarak, liderlik davranışını etkilemektedir (Fiedler, 1967; Nebeker, 1975: 281; Vroom ve Jago, 2007: 20).

Fiedler (1967)'in modelinde yer alan ve liderin davranışını belirleyen üç önemli boyut şu şekilde açıklanabilir (Jago, 1982: 322-323):

1. Lider - İzleyici İlişkileri (Leader - Member Relations): Takipçilerin lidere duyduğu güven, saygı ve bağlılık derecesini yani liderin takipçileri tarafından kabul edilme derecesini ifade etmektedir.

2. Görev Yapısı (Task Structure): Bu boyut, özellikle yapılacak işin özelliklerini ifade etmektedir. İşin gerekliliklerinin açıkça belirtilme derecesi (hedef netliği), işin gerçekleştirilebileceği farklı yolların sayısı (hedef - yol çokluğu), işin sonuçlar hakkında bilgi sağlama derecesi (doğrulanabilirlik) ve görev için en uygun çözüm veya sonucun var olma derecesi (özgünlük) olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır.

3. Liderin Pozisyona Dayanan Gücü (Leader Position Power): Fiedler'in tanımladığı üçüncü kritik boyut ise resmi otorite aracılığıyla elde edilen liderin pozisyon gücüdür. Bu boyut liderin grup üyelerini yönetme, değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir.

Fiedler'e göre her bir kritik boyut “iyi - zayıf lider üye ilişkileri”, “yapılandırılmış - yapılandırılmamış görevler”, “güçlü - zayıf pozisyon gücü” arasında değişen sekiz yapısal özellik kombinasyonu ortaya koymaktadır. Bu kombinasyonlardan en "olumlu - favorable"

olan durum, iyi lider üye ilişkileri, yapılandırılmış bir görev ve güçlü pozisyon gücü ile karakterize edilirken; buna karşın en “olumsuz- unfavorable” durum ise, zayıf lider üye ilişkileri, yapılandırılmamış bir görev ve zayıf pozisyon gücü ile karakterize edilmektedir (Jago, 1982: 323). Diğer bir deyişle, lider takipçileri tarafından kabul ve saygı görürse, görevler yapılandırılmışsa, görev tanımında her şey açık ve net olarak ifade edilmişse ve son olarak liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi yüksekse yani liderin güç ile yetki derecesi fazla ise durum liderlik için “olumlu-favorable” bir ortam yaratmaktadır. Öte yandan tersi durum mevcutsa yani üç boyutun da derecesi düşükse, lidere güvenilmiyor ve lider takipçileri tarafından olumsuz bir şekilde görülüyorsa ilişkiler zayıf olarak nitelendirilmekte dolayısıyla bu durum liderlik için “olumsuz - unfavorable” bir ortam yaratmaktadır (Daft ve Marcic, 2009: 420-421; Luthans, 2011: 424). Dolayısıyla en olumlu veya en olumsuz durumlarda işe yönelik (iş odaklı) liderlik davranışı etkin ve/veya uygun olarak görülürken, kısmi olumlu veya kısmi olumsuz durumlarda ise kişiye yönelik (çalışan merkezli) liderlik davranışı etkin olmaktadır (Davis, 1987: 140).

2.3.3.2. House ve Evans’ın Amaç - Yol Yaklaşımı

1970’li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Amaç-Yol Yaklaşımı Vroom’un Bekleyiş Yaklaşımı’na dayanmaktadır (House, 1971: 321). Bu yaklaşım, resmi olarak atanan kişilerin çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini (tatminini) nasıl etkilediğiyle ilgilenmektedir (House, 1996: 325). Diğer bir ifadeyle, Yol-Amaç Yaklaşımı’na göre liderin sorumluluğu, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için amaçlar belirlemek ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için takipçilerin motivasyonunu artırmaktır (Daft ve Marcic, 2009: 423).

Bu yaklaşımda, House ve Mitchell (1974) bireylerin davranışlarını veya tutumlarını etkileyen iki temel unsurdan bahsetmiştir. Bunlardan ilki; bireylerin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı yönündeki inancını ifade eden bekleyiş, diğeri ise; bireylerin bu sonuçlara verdiği değer yani valenstir (House, 1971: 322; House ve Mitchell, 1975: 1). Bireylerin davranışlarını etkileyen iki temel unsur şu şekilde açıklanmaktadır (House ve Mitchell, 1974: 84; House, 1996: 325):

➤ Lider davranışı, takipçilerin bu davranışı ya o anki yani anlık tatminlerine ya da gelecekteki tatminleri için etkili olarak gördüğü ölçüde takipçileri için kabul edilebilir ve tatmin edicidir.

➤ Lider davranışı motivasyoneldir, yani liderlerin, takipçilerin motivasyon, performans ve memnuniyetleri üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Takipçilerin motivasyonları da lider davranışı, ödöl ve ödölün çekiciliğine bağılı olarak değışmektedir. Dolayısıyla lider takipçilerinin etkili bir performans gösterebilmeleri için gerekli olan koçluk, rehberlik, destek ve ödülleri sağlayabildiğı ölçüde takipçileri motive etmektedir.

Bekleyiş teorisine göre, takipçiler lider tarafından yol ve amaç olmak üzere iki şekilde motive edilmektedir. Bu kapsamda yol, liderin takipçilerinin bekleyişlerini etkileme derecesini ifade ederken; amaç, liderin takipçilerinin valensini etkileme derecesi, diğeri bir deyişle takipçilerin sonuçlara verdiği değeri ifade etmektedir (House ve Mitchell, 1977: 281). Bu çerçevede, Amaç - Yol Yaklaşımı; emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı liderlik davranışı olmak üzere dört farklı liderlik davranışı üzerinde durmaktadır (House, 1996: 326-327):

1. Emir Verici Liderlik (Directive Leadership): Burada neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına, lider takipçileri adına karar vermektedir. Burada lider, takipçileri için gerekli psikolojik yapıyı sağlayarak onlara rehberlik etmektedir. Bu doğrultuda liderin görevi; yapılacak işleri planlamak, koordine etmek, politika ile kuralları belirlemek, prosedürleri açıklamak ve yapılacak işleri takipçilerine dağıtmaktır.

2. Destekleyici Liderlik (Supportive Leadership): Bu davranış biçiminde lider, takipçilerinin refah ve mutluluğı için çaba harcamaktadır. Bu yüzden onların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına ilgi göstermektedir. Arkadaşça yaklaşımda bulunarak, psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaya önem vermektedir.

3. Katılımcı Liderlik (Participative Leadership): Lider karar alırken takipçilerinin de görüş ve önerilerini dikkate almaktadır. Bu davranış biçiminde lider, karar verme ve iş birimi operasyonlarına takipçilerinin de teşvik edilmesini sağlamaktadır. Başka bir deyişle, lider burada takipçilerinin karara katılmalarını istemektedir.

4. Başarı Odaklı Liderlik (Achievement - Oriented Leadership): Performans üstünlüğünü teşvik etmeye yönelik davranıştır. Burada lider; önemli amaçlar, zorlu hedefler belirlemekte ve takipçilerinin de bu amaçların başarılmasında yüksek performans göstereceklerine dair güven duymaktadır.

2.3.3.3. Vroom - Yetton - Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Liderliğe yönelik üçüncü büyük durumsal yaklaşım, Vroom'un Karar Ağacı Yaklaşımı'dır. İlk olarak, Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından öne sürülen ve daha sonra Vroom ve Arthur Jago tarafından tekrar revize edilerek genişletilen bu model Amaç - Yol Yaklaşımı'nda olduğu gibi belirli bir duruma uygun liderlik davranışı tanımlamaya çalışmaktadır. Bu model liderin zaman zaman farklı liderlik davranışlarını sergileyebileceğini, farklı liderlik tarzlarına göre davranabileceğini varsaymaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014: 338). Bu yaklaşım aynı zamanda belirli durumda etkili kararlarla sonuçlanma olasılığı en yüksek olan karar prosedürlerinin tanımlayarak (Yukl, 1989: 265), liderlerin karar alma süreçlerine takipçilerin dahil edilip edilmemesine ilişkin normları belirlemektedir. Bu kapsamda bu yaklaşımın amacı, takipçilerin karar alma sürecine katılım biçimini ve miktarını belirlemede kullanılması gereken bir dizi kural belirlemeyi amaçlayan normatif bir model geliştirmektir (Vroom ve Yetton, 1973: 11).

Bu yaklaşım Karar Ağacı'nın kullanılmasını gerekli görmektedir. Bu Karar Ağacı durumunu çeşitli faktörler açısından ele almaktadır. Burada lider problemin niteliği ile ilgili soruya göre durum değerlendirmektedir. Ardından sonuca ulaşmaya kadar Karar Ağacı'nın uygun dalı takip edilmektedir. Dalların sonunda ise, liderin ne yapacağı belirlenmektedir. Lider sonuca ulaşmaya kadar Karar Ağacı'nı takip etmektedir. Diğer bir deyişle, lider pek çok farklı durumda kendi durumunu kendi belirlemekte ve Karar Ağacı aracılığı ile yolları takip ederek problem için uygun seçeneği bulmaktadır. (Şimşek vd., 2008: 267).

Vroom ve Yetton (1973) modelde otoriterlik ve demokratiklik yani tam katılımlı yaklaşım arasında değişen beş farklı karar prosedürü tanımlamaktadır. Modelde; otoriter yaklaşım (A-1 ve A-2), istişare eden yaklaşım (C-1 ve C-2) ve lider ve takipçi kararını içeren katılımlı yaklaşım ise (G-2) olarak ifade edilmektedir (Vroom ve Yetton, 1973: 14). A-1 karar verme yaklaşımına sahip liderler; karar verirken ya da problemleri çözerken, bunu mevcut bilgiyi kullanarak yapmaktadırlar. A-2 karar verme yaklaşımında; lider gerekli bilgileri takipçilerinden alır, ardından problem çözümü aramaktadır. Verilecek kararlar ilgili takipçilerden bilgi alınırken, çözmeye çalışılan problemin ne olduğu ile ilgili bilgi paylaşım paylaşmama kararı lidere aittir. Burada takipçilerin karar vermede oynadığı rol, alternatif çözümler üretmek veya değerlendirmek yerine, sadece gerekli bilgileri sağlamaktır. Nihai kararı, lider vermektedir. C-1 karar verme yaklaşımında; lider problemi takipçileri ile

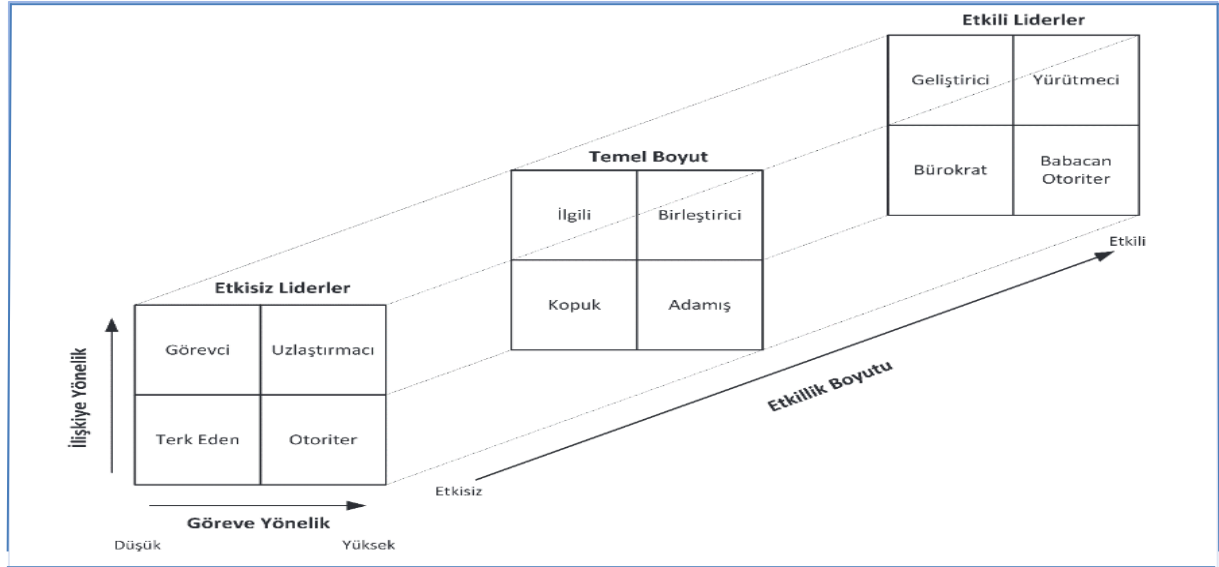
bireysel olarak görüşmektedir. Başka bir deyişle, problemi takipçilerini bir grup olarak bir araya getirmeden paylaşmakta ve fikir ve önerilerini takipçilerini bir araya getirmeden almaktadır. Ancak daha sonra nihai kararı kendileri (lider) vermektedir. C-2 karar verme yaklaşımında; lider problemi takipçileri ile bir grup olarak görüşerek onların fikir ve önerilerini almaktadırlar. Daha sonra takipçilerinin görüşünü yansıtan veya yansıtmayan nihai kararı vermektedir. Son olarak G-2 karar verme yaklaşımında ise; liderler problemi C-2 yaklaşımında olduğu gibi takipçileri ile grup olarak görüşmektedir. Problemle ilgili çözüm üzerinde fikir birliğine (uzlaşma) varmaya çalışmaktadırlar. Takipçiler ile birlikte alternatifler üretmeye çalışmaktadır. Lider grubu etkilemeye ve kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışmamaktadır. Dolayısıyla burada karar C-1 ile C-2 karar verme yaklaşımında olduğu gibi, lider tarafından alınmamaktadır. Aksine, lider fikir birliğine önem vermekte ve grubun verdiği kararı kabul etmektedir (Vroom ve Yetton, 1973: 13).

Vroom - Yetton - Jago'nun Liderlik Modeli, Durumsal Liderlik Teorileri'nin en iyisi olarak görülmektedir. Bu kapsamda model; liderliğin çok dar bir yönüyle ilgilenmesinin yanı sıra, davranışın belirli yönlerine odaklanmakta ve durumun davranış ile sonuçlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen önemli yönlerini belirlemektedir. Ancak liderliğin çok dar bir yönüyle ilgilenmesi ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi etmenler bu modelin sınırlılığı olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu sınırlılıklar sebebiyle, modelin tercih edilmediği ifade edilmektedir (Yukl, 1989: 265; Yukl, 2013: 114).

2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı; Ohio State Liderlik Araştırmaları ile Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nın sonucunda ortaya çıkan iki temel davranış biçimine göre (işe - göreve dönük lider ve kişiye - ilişkilere dönük lider) temellendirilmiştir (Reddin, 1967: 8). Reddin bu iki boyut üzerine dört temel liderlik tarzı (related, integrated, separated, dedicated) belirlemiştir. Bu temel dört tarz uygulandığı duruma bağlı olarak etkili ya da etkisiz olabilmektedir (Reddin, 1977: 284). Burada liderin etkililik derecesi davranıştan ziyade durumdan kaynaklanmaktadır. Duruma uyan lider etkili olarak nitelendirilirken, duruma uymayan lider ise etkisiz olarak nitelendirilmektedir (Can, Azizoglu ve Aydın, 2015: 292). Daha sonra bu liderlik tarzlarının her koşulda etkili olamayacağı varsayımından yola çıkarak bu boyutlara üçüncü boyut olan etkinliğini eklemiştir. Liderliğin bu üç değişken ile belirlendiğini öne sürerek, 3-D adını verdiği Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı'nı geliştirmiştir. Bu kapsamda da dördü etkili dördü etkisiz

olmak üzere sekiz olası liderlik tarzı belirlemiştir (Reddin, 1977: 284). Bunlar; terk eden (deserter), otoriter (autocrat), misyoner (missionary), uzlaştırmacı (compromiser) , bürokrat (bureaucrat), babacan (benevolent autocrat), geliştirici (developer) ve yönetici (executive) liderlik tarzları olarak ifade edilmektedir (Reddin, 1967: 13-15; Reddin, 1977: 284-286; Mullins, 2005: 264).



Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı Modeli

Kaynak: (Reddin, 1967:14)

Şekil 3'de de ifade edildiği üzere, Reddin'in etkililik boyutu üzerinde sıralanan sekiz liderlik tipi de şu şekilde ifade edilmektedir (Reddin, 1967: 13-15):

1. Terk Eden - Deserter (Etkisiz - Kopuk): Bu liderlik tarzında hem göreve hem de ilişkilere ilgi minimum düzeydedir. Burada lider; engelleyici davranışlar sergilemekle birlikte aynı zamanda önerilerde bulunmayıp bilgi saklayarak takipçilerinin performanslarını da etkilemektedir.

2. Görevci - Missionary (Etkisiz - İlgili): Burada liderler, ilişkiler ve insanlarla çok fazla ilgilenmektedir. Etkisiz bir liderlik tarzıdır. Çünkü burada, liderin "iyi bir insan" olarak görülme arzusu, üretim elde etmek için ilişkilerin bozulma riskini almasını engellemektedir.

3. Otoriter - Autocrat (Etkisiz - Adanmış): Bu liderlik tarzını gösteren liderler; takipçileri ile ilişkilere minimum düzeyde ilgi gösterirken, göreve maksimum düzeyde ilgi göstermektedir. Takipçilerine karşı güven duymamaktadır. Burada lider, ilişkilerle

ilgilenmediğini ve başkalarına çok az güven duyduğunu açıkça ortaya koyması bakımından etkisizdir. Takipçilerini korkutarak ve baskı uygulayarak motive etmektedir.

4. Uzlaştırmacı - Compromiser (Etkisiz - Birleştirici): Bu liderlik tarzını gösteren liderler; hem göreve hem de ilişkilere maksimum düzeyde ilgi göstermekle birlikte karar alma konusunda yetersizdirler. Baskılardan fazlasıyla etkilenmektedirler. Bu yüzden sağlıklı karar verememektedirler. Bu tarz liderler; uzun vadeli üretimi en üst düzeye çıkarmak yerine, kısa dönemli sorunları en minimum düzeye indirmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca, kariyerlerine etki edeceğini düşündükleri kişileri memnun etmeye çalışmaktadırlar.

5. Bürokrat - Bureaucrat (Etkili - Kopuk): Bu liderlik tarzı; hem göreve hem de ilişkilere minimum düzeyde önem vermektedir. Kurallarla kontrolü sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu tarz liderlerin sadece kuralları uygulama konusunda yüksek bağımlılıkları vardır.

6. Geliştirici - Developer (Etkili - İlgili): Bu liderlik tarzı; ilişkilere maksimum düzeyde önem verirken, görevlerle minimum düzeyde ilgilenmektedir. Bu tarz liderler, takipçilerin güvenini kazanmış olmakla birlikte, öncelikle takipçilerin gelişimi ile ilgilenmektedir. Bu kapsamda, takipçilerin yeteneklerini geliştirmeyi, bireysel memnuniyetleri ile motivasyonlarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadırlar. Bu yüzden, elverişli bir çalışma ortamı sağlamaya önem vermektedirler.

7. Babacan Otoriter - Benevolent Autocrat (Etkili - Adamış): Bu liderlik tarzı; göreve maksimum düzeyde ilgi duymaktadır. Bu tarz liderler, üretimin düşmemesi için takipçilerine karşı kızgınlık yaratmadan takipçilerini yapmalarını istediği şeyi yapmaya ikna etme becerisine sahip olduğu için etkilidir. Ayrıca takipçilerine önem vermekle birlikte, takipçilerini gücendirecek davranışlardan sakınmaktadırlar. Uzun dönemde verimliliğe önem vermektedirler. Becerileri sayesinde direnç gösterilmeden emirlerine itaatini en üst düzeye çıkaran bir ortam yaratmaya çalışmaktadırlar.

8. Yürütmeci - Executive (Etkili - Birleştirici): Bu liderlik tarzı; hem göreve hem de ilişkilere maksimum düzeyde ilgi duymaktadır. Kısa ve uzun dönemde takipçilerinin çabalarını maksimize etmeye önem vermektedirler. Bu tarzı benimseyen liderler, üretim ve performans için yüksek standartlar belirlemekle birlikte, bireysel farklılıklar ve beklentiler sebebiyle herkes için farklı davranışlarda bulunulması gerekliliğinin farkındadır.

2.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı Reddin'in (1967) lider ya da yönetici etkililiğinin gösterilen davranış biçimine göre değiştiği varsayımına dayanan, Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı temel alınarak Hersey ve Blanchard (1969) tarafından geliştirilmiştir (Vecchio, 1987: 444). Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşım rollerine bakılmaksızın liderlik girişiminde bulunan kişilerin başkalarıyla günlük etkileşimlerinde daha etkili olmalarına yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir (Hersey ve Blanchard; 1988: 170).

Bu yaklaşım; liderin göreve yönelik davranışı, ilişkiye yönelik davranışı ile takipçilerin hazır olma düzeyi arasındaki etkileşime dayanmaktadır (Gates, Blanchard ve Hersey, 1976: 349; Hersey, Blanchard ve Natameyer, 1979: 420; Hersey ve Blanchard, 1988: 170; Goodson, McGEE ve Cashman, 1989: 447). Lider davranışı, takipçilerinin ya da grupların olgunlaşma süreci ile ilişkilendirilerek incelenen bu yaklaşımda, liderlerin belirli koşul veya durumlarda etkili olan, liderlik tarzı ile takipçilerin hazır olma düzeyi arasındaki ilişkiyi anlamalarını sağlamaktadır (Hersey ve Blanchard; 1988: 170).

Burada tercih edilen liderlik tarzını belirleyen kritik durumsal faktör, takipçilerin duruma hazır olma durumudur. Hersey ve Blanchard (1988)'a göre hazır olma, “takipçinin belirli bir görevi yerine getirme yeteneğine ve isteğine sahip olma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Temelde çalışanın hazır olma durumu, işyerinde takipçilerin davranışlarında bağımsız olma kapasitesini yansıtmakla birlikte iş olgunluğu (bir görevi yerine getirmek için gereken yetenek ve teknik beceriler) ve psikolojik olgunluk (kişinin yeteneklerine olan güveni) olmak üzere başlıca iki temel unsurdan oluşmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1988; Goodson vd., 1989: 447). Bu yaklaşıma göre, bireyler olgunlaştıkça yetenekleri ve güvenleri de o ölçüde artmaktadır (Hersey vd., 1979: 420).

Bu anlamda, bir liderin çalışanın olgunluk düzeyine göre sergilemesi gereken liderlik tarzları Şekil 4'de gösterilmiştir:



Şekil 4. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Tarzları

Kaynak: (Hersey ve Blanchard, 1988: 173)

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda; işe yönelik, göreve yönelik ve takipçilerin olgunluk düzeyine göre farklılaşan dört ayrı liderlik tarzı ortaya konulmaktadır (Hersey vd., 1979: 421-422).

1. Anlatan Liderlik (Telling): Bu liderlik tarzında, takipçilerin olgunluk düzeyi düşüktür. Burada takipçiler genellikle sorumluluk alamayan ya da sorumluluk almaya isteksiz kişilerdir. Bu yüzden, lider takipçilerini yakından izleyerek onlara çeşitli talimatlar verir, direktif davranış sergiler ve takipçilerinin denetlemek durumundadır. Lider; takipçilerine neye yönelik, ne zaman, nasıl ve nerede performans göstereceklerini söylediğinden, bu liderlik tarzı anlatan liderlik olarak nitelendirilmektedir. Lider, takipçilerine karşı müsamahakar olmasından dolayı, onlara yönelik fazla destekleyici davranış sergilemekte ve düşük performansı ödüllendirmektedir. Bu yönüyle anlatan liderlik süreci yapıcı özellikler taşıması bakımından önem taşımaktadır.

2. Destekleyici Liderlik (Selling): Takipçilerin olgunluk düzeyi orta ya da düşük düzeyde olabilmektedir. Sorumluluk almak isteyen ancak sorumluluk alamayan; yetenek düzeyi düşük takipçiler işlerin yapılması için lidere ve liderin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden, bu liderlik tarzı destekleyici liderlik olarak nitelendirilmektedir. Lider iki taraflı

iletişim ve açıklamalar yoluyla takipçileri istenen davranışlara yönlendirmektedir. Bu açıdan bu liderlik yaklaşımı, yüksek görev ile yüksek ilişki davranışı içermektedir.

3. Katılımcı Liderlik (Participating): Takipçilerin olgunluk düzeyi orta ya da yüksek düzeyde olabilmektedir. Bu liderlik tarzında takipçiler yeteneklidir; ancak takipçilerin ya kendilerine güvenleri ya da işi yapma hevesleri yoktur. Bu yüzden, liderin takipçilerinin yeteneklerini desteklemesi için karşılıklı iletişimi sürdürmesi gerekmektedir. Bu liderlik tarzı katılımcı olarak adlandırılır; çünkü lider ve takipçiler karar verme sorumluluğunu paylaşmaktadır. Bunun yanı sıra, lider kolaylaştırıcıdır. Karar vermede ilişkiye yönelik davranışlar göstermektedirler. Takipçilerinin fikir ve görüşlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadırlar. Bu açıdan katılımcı liderlik, yüksek ilişki davranışını ve düşük görev davranışını içermektedir.

4. Yetki Devreden Liderlik (Delegating): Takipçilerin olgunluk düzeyi yüksektir. Ayrıca takipçiler yüksek yetenek düzeyi ile motivasyona (işleri yapma arzusuna) sahiptir. Takipçilerin ne zaman, nerede ve nasıl performans göstereceklerine karar vermelerine izin verilmektedir. Burada takipçilerin olgunluk düzeyi yüksek olduğundan, takipçiler karşılıklı iletişim ile destekleyici davranışa ihtiyaç duymamaktadırlar. Dolayısıyla lider yetkisini takipçilerine devretmiş olup, görev ile ilişkilere yönelik davranışları daha az sergilemektedir. Yetki devreden liderlik düşük ilişki davranışı ve düşük görev davranışını içermektedir.

2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları, J. M. Burns ve B. M. Bass'ın (1978) çalışmaları ile yeni boyutlar kazanarak alan yazında yer bulmuştur (Bektaş, 2016: 45). Bu anlamda örgütsel alanda yaşanan değişimler ve gelişmeler, örgüt başarısında önemli bir role sahip olan liderlik alanında da yeni bakış açılarını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda mevcut araştırmada, liderlik konusuna yeni yaklaşımlar sunan ve alan yazında da genel anlamda kabul gören; dönüşümcü (transformational) liderlik, etkileşimci (transactional) liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, demokratik liderlik, vizyoner liderlik ve otantik liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

2.3.4.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı, yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağdaş yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir (Eraslan, 2006 :2). İlk olarak 1973 yılında Dawston'un “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) isimli çalışmasında belirtilen dönüşümcü liderlik (Eraslan, 2006: 2), daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından “Liderlik” isimli kitabında politik liderliği açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Burns (1978), bu kitapta politik liderliği; etkileşimci (transactional) ve dönüşümcü (transformational) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648; Nicholls, 1994: 9). Daha sonra Bass (1985), Burns’ün (1978) kavramsallaştırmasına dayandırdığı dönüşümcü liderlik teorisinde bazı değişiklik ve dataylandırmalara gitmiştir (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Daha kapsamlı haliyle dönüşümcü liderlik teorisi ise, Bass ve meslektaşları (1985,1996) tarafından geliştirilmiştir. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik, liderin takipçiler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi elde etmek için kullanılan davranış açısından tanımlanmıştır (Yukl, 1999: 286).

Bass (1990); idealize etki olarak da adlandırılan karizma, ilham, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi dahil olmak üzere dönüşümcü liderliğin bir dizi alt boyutunu belirlemiştir (Bass,1990: 22; Judge ve Piccolo, 2004: 755; Rafferty ve Griffin, 2004: 330). Takipçileri için karizmatik ve ilham verici olan dönüşümcü liderler, takipçilerin heyecanlanmasına ve kendilerine güven duymasına zemin hazırlamaktadır. Entelektüel açıdan teşvik edici olan bu liderler; çalışanlarına eski sorunlara yeni bakış açılarıyla bakabilmenin yollarını göstermeye, onlara zorlukları çözülmesi gereken sorunlar olarak görmeyi öğretmeye ve akılcı çözümleri vurgulamaya istekli ve yeteneklidir. Ayrıca dönüşümcü liderler, takipçilerine kişisel ilgi göstererek, her çalışana ayrı ayrı davranış sergiler. Onlara koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur. Sık sık standartları yükseltirler, hesaplanmış riskler alırlar ve gelecek vizyonlarına başkalarının da katılmasını sağlarlar. Yine kendi kaderini tayin ve özgüven onların karakteristik özelliğidir (Bass, 1990: 21-23). Liderin bu gibi özelliklere sahip olması; takipçilerin öncelikle liderine duyduğu güven, hayranlık, sadakat ve saygı duygularını beslemektedir (Yukl, 1999: 286). Aynı zamanda bu tarz liderler takipçilerin tutumlarını, inançlarını ve değerlerini dönüştürerek; beklentilerin ötesinde performans elde etmek için takipçileri motive etmektedir (Rafferty, Griffin, 2004: 330). Diğer bir deyişle dönüşümcü liderlik takipçilerin liderlerinin sözünü dinlemesinden ya da liderlerine boyun eğmesinden ziyade; takipçilerin inançlarında, ihtiyaçlarında ve değerlerindeki değişimleri ifade etmektedir. Burns'e göre liderlikteki dönüşüm süreci, takipçileri liderlere dönüştüren

ve liderlerin fiillerini ahlaki zeminde iyileştiren bir yapıda olup; gerek takipçiler gerekse de liderler için karşılıklı teşvik ve yükseliş ilişkisinden oluşmaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648). Dolayısıyla bu tarz liderler takipçilerini korkutmak ya da onların itaat etmelerini beklemek yerine, takipçilerinin davranışlarını daha ahlaki bir zemine taşımayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin temelini liderin takipçilerini korkutmaktan ziyade takipçilerine değer katma düşüncesinin oluşturduğu söylenebilir.

2.3.4.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik

Lider ve takipçiler arasında belirleyici olan unsurlarla ilgili benimsenen yeni bakış açıları, daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı yapısı ile “etkileşimci liderlik” olarak isimlendirilmiştir. Etkililiği artırıcı özelliği ile etkileşimci liderlik bu anlamda dönüşümcü liderlikten farklılaşmış ve bu farklılıklar beraberinde yeni araştırmaları getirmiştir. Bu kapsamda etkileşimci liderlik; lider ile takipçi arasındaki karşılıklı alışverişe odaklanan bir felsefeyi benimsemektedir. Etkileşimci liderlikte takipçilerin davranışları; liderlerin desteği, vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilen ya da ilgili hallerde lider tarafından disiplinli davranışlarla düzeltilen bir süreçte sahiptir (Eraslan, 2006: 5-6).

Burns (1978), dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin tek bir sürekliliğin zıt uçlarını temsil ettiğini savunmaktadır. Bu kapsamda Burns'e göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki fark, liderlerin ve takipçilerin birbirlerine sunduklarıyla ilgilidir. Dönüşümcü liderler, kısa vadeli hedefleri aşan ve daha üst düzey iç ihtiyaçlara odaklanan bir amaç sunarken; etkileşimci liderler, aksine kaynakların uygun şekilde değiş tokuşuna odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik takipçilerin liderleriyle özdeşleşmesi iken; etkileşimci liderlik ise, lider ve takipçiler arasındaki mübadele ruhuna çağrışım yapmaktadır. Burns (1978); etkileşimci liderliğin, sonuçlarının daha az etkileyici ve çarpıcı olmasına karşın, dönüşümcü liderliğe göre daha yaygın olduğunu ifade etmektedir. Ancak Burns'un (1978) aksine Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin ayrı kavramlar olduğunu ve en iyi liderlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci olduğunu savunmuştur. Ayrıca Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ortaya koyan davranışları önemli ölçüde ayrıntılandırarak ortaya koyduğu teoride dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderliğin dört boyutu olduğunu öne sürmüştür (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Bu bağlamda etkileşimci liderliğin; koşullu ödüllendirme, aktif yönlü istisnalarla yönetim, pasif yönlü istisnalarla yönetim ve serbest bırakma alt boyutları bulunmaktadır. Bu anlamda lider, takipçileri ile ilişkilerinde beklentilerini netleştirerek, bu beklentileri karşılama sürecinde iyi performans

sergileyen takipçilerine ne gibi ödüller ve teşvikler sunacağına dair bilgilendirmeler yapmaktadır. Takipçilerini övgü ve takdir suretiyle ödüllendirebilmek için onları iyi bir biçimde tanıyan ve gözlemleyen bu yapı, hem dönüşümcü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin ortak özelliğidir (Yukl, 1999: 289). Bunun yanı sıra dönüşümcü liderler; takipçileriyle olan ilişkilerinin sonuçlarına nasıl ve ne zaman müdahale etmeleri gerektiği konusunda aktif bir role sahiptir. Etkileşimci liderler, liderlik süreçlerinde aktif ve pasif yönlü istisnai yönetim süreçlerini işletebilmektedir. Howell ve Avolio (1993) tarafından belirtildiği gibi, etkileşimci liderlerin aktif ve pasif istisnai yönetim yaklaşımları arasındaki fark, liderin müdahalesinin zamanlamasında yatmaktadır. İstisnai aktif yönetimde liderler, müdahale etmeleri gereken davranışlar ciddi zorluklar yaratmadan önce takipçi davranışını izler, sorunları öngörür ve düzeltici eylemler gerçekleştirerek hataları önleme hedeflidir. Pasif liderler ise, eyleme geçmeden önce davranışın sorun yaratmasını bekledikleri için reaktif davranış sergilemektedirler (Howell ve Avolio, 1993; Judge ve Piccolo, 2004: 755-756; Yukl, 1999: 289). Son olarak serbest bırakıcı özelliği ile etkileşimci liderler, liderliğin gerektirdiği sorumlulukları dağıtarak karar alıcı rolünden sıyrılma yönlü davranış sergileme eğiliminde olabilmektedir (Yukl, 1999: 289).

Bass (1990) geniş çapta yaptığı çalışmalardan sonra, etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları özet hâlde tabloştırmıştır. Bass'a (1990) göre bu farklar Tablo 2'deki gibi ifade edilmektedir:

Tablo 2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderin Özellikleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER
Karizma: Vizyon ve misyon duygusu ile saygı ve güven sağlar, gurur verir.
İlham: Yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanmak için sembolleri kullanır, önemli amaçları basit yollarla açıklamayı ifade eder.
Entelektüel Uyarım: Zeka, akılcılık ve dikkatli problem çözme içerir.
Bireysel İlgi: Çalışanlara kişisel ilgi göstermeyi içermekle birlikte, her çalışana ayrı ayrı davranır, koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur.
ETKİLEŞİMCİ LİDER
Koşullu Ödüllendirme: Başarıları takdir eder ve iyi performans karşılığında ödüller sunar.
İstisnai Yönetim (aktif): Kurallardan ve standartlardan ne kadar uzaklaşıldığını izleyerek araştırma yapar, düzeltici önlemler alır.
İstisnai Yönetim (pasif): Sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder.
Serbest Bırakma: Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.

Kaynak: (Bass, 1990: 22)

Bu kapsamda etkileşimci liderlik, liderin değerli bir unsurun değiş tokuşu amacıyla takipçileriyle iletişim kurma konusunda inisiyatif aldığı ve mübadeleye yönelik bir

bakış açısı ile takipçilere yaklaştığında gerçekleşir. Dönüşümcü liderlik ise, takipçilerin uyumundan daha fazlasına hedefleyerek; takipçilerin inançlarında, ihtiyaçlarında ve değerlerinde değişimleri içermektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648).

2.3.4.3. Karizmatik Liderlik

İlgili alan yazında karizma kavramına ilk olarak bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber tarafından yer verilmiştir. Bu anlamda Weber yetkinin; geleneksel, karizmatik, akılcı ve yasal kaynaklara dayandığını ifade etmiştir. Buna göre; karizmanın yasal oluşu kurallar bütünü oluşundan değil, olağanüstü kişisel özelliklere bağlı güç ile ilişkilendirilmesindendir. Ayrıca liderin yenilikçilik ve yaratıcılık düzeyiyle ilişkilendirilen karizma kavramı, bir özellikten ziyade kişiye atfedilen sıfat olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel liderlikteki karizma boyutuna yönelik Etzioni, Katz ve Kahn ve akabinde Berlew'in alan yazında açıklamaları bulunmakla birlikte; sistematik çalışmalar 1970'li yılların sonlarında yürütülmüştür (Can vd., 2015: 303).

Trice ve Beyer (1986), Weber'in karizmatik liderliğe ilişkin geliştirmiş olduğu teoriye dayanarak karizmatik liderliği birçok unsurun etkileşimi sonucu meydana gelen sosyolojik bir olgu olarak ifade etmiştir. Buna göre karizmatik lideri, sosyal bir kriz veya çaresizlik durumunda krize radikal bir çözüm sağlayan bir dizi fikri hayata geçiren; olağanüstü yetenekliliği ve olağanüstü güçlerinin sonucunda elde ettiği başarıları takipçileri tarafından onaylanan istisnai bir kişilik olarak tanımlanmıştır (Trice ve Beyer, 1986: 118-119). Örgütsel davranışçılar ise, genellikle daha psikolojik yönelimli bir bakış açısı ile karizmatik liderliği; bir birey (lider) ve diğerleri (takipçiler) arasında derin bir şekilde paylaşılan (maddi değil) ideolojik değerlere dayanan bir ilişki; bir lidere son derece sadık olan ve yüksek derecede güvenen, liderin vizyonu ile liderlik sürecindeki kolektif çıkara kişisel fedakârlıklar yapmaya gönüllü takipçilerin çabalarıyla olağandışı başarılar elde eden kişi ve bu sonuçlara yol açan bir bireyin (lider) karmaşık kişisel özellikleri ve/veya davranışları şeklinde üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderlik lider ve takipçiler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin sonuçlarını ve liderin özelliklerini vurgulayan bir süreçtir. Bu ilişkinin sonucu ise, liderin vizyonu ve ilham verme yeteneği ile takipçilerinin sadakati ve güveni, birlik olarak bütünlükleri ve liderin çıkarları için kişisel fedakârlıklar yapma istekliliğinin bir sonucu olarak olağanüstü başarıları beraberinde getirmektedir. Bu ifadeler ışığında karizmatik liderler, olağanüstü

yetenekli veya en azından takipçileri tarafından olağanüstü nitelikler atfedilen kişiler olarak karakterize edilmektedir (House, 1999: 564).

Doğuştan gelen ilham yeteneği ve sahip oldukları özellikleriyle takipçilerinde derin izler bırakarak etkileyen (House, 1976: 4) ve takipçileri tarafından da büyüleyici oldukları düşünülen karizmatik liderler, bu gibi özellikleri ile hitap ettiği kitleyi peşinden sürüklemektedir. Karizmatik liderler, sahip oldukları özellikleri ile bireysel etkinliklerinin yüksek olmasının yanı sıra gösterdikleri performans ile çalışanların ve örgütün etkinliğini de artırmaktadır. Bu liderler, takipçileriyle yakın ilişkiler kurmasa bile takipçileri emirlerine sadık kalmaktadır. Bu bağlamda kendilerini analitik bir biçimde analiz ettikleri için sahip oldukları güçlü özelliklere yönelik farkındalık düzeyleri de yüksek olan karizmatik liderler, vizyonları doğrultusunda hareket etmektedirler. Sahip oldukları vizyon düzeyini takipçileri ile de paylaşan karizmatik liderler, bu etkileşim sürecinde oldukça başarılıdır. Ayrıca bir liderin doğuştan gelen özellikleriyle mi yoksa sonradan kazanacağı yetkinliklerle mi karizmatik olarak nitelendirileceği konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu bağlamda doğuştan gelen özelliklerin karizmatik liderliği ortaya çıkarabileceği görüşünün yanı sıra, bir liderin sonradan alacağı eğitimlerle de karizmatik lider olabileceği düşünülmektedir (Şimşek vd., 2014: 200). Ayrıca bazı araştırmacılar (Dow, 1969; Oberg, 1972; Runciman, 1963; Shils, 1965) ise, karizmatik liderliğin karmaşık örgüt yapılarında var olabileceğini ve hatta var olduğunu iddia etmektedir (House, 1976: 5). Bu anlamda örgütlerin kriz ortamından radikal yapılanmalarla çıkabilmeleri için olağanüstü ruh ve zihin yeteneklerine sahip olarak algılanan karizmatik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Beyer, 1999: 310; Scott, 1981: 33; House, 1999: 563).

2.3.4.4. Etik Liderlik

Etik, Yunanca gelenek veya karakter anlamına gelen “ethos” kelimesinden doğan felsefi bir terimdir. Felsefi ilkelerin bir işlevi olarak hizmet eden etik kavramı; kabul edilebilir ve kabul edilemez davranış biçimleri olduğunu öne süren ahlaki gereksinimleri ve davranışları tanımlamak ve reçete etmekle ilgilenmektedir (Minkes, Small ve Chatterjee, 1999: 328). Etik davranış ise, belirli bir durumda “kötü” veya “yanlış” yerine ahlaki olarak “iyi” ve “doğru” olarak kabul edilen davranış olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer deyişle etik davranışlar, insanların doğruyu yapmalarını sağlamak için benimsenmektedir. Bu anlamda bireysel veya grup davranışlarına rehberlik eden değerler ve ahlaki ilkelerden oluşan etik davranışlar (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 32) örgüt süreçlerinde de önemli bir role

sahiptir. Bu bağlamda örgütler için etik konuları ve sorunları belirlemede yönetsel görevin önemli bir parçası olan liderler; örgütlerde etik davranış sorumluluğunda ön plana çıkmaktadır (Minkes vd., 1999: 329-330).

Etik liderler; davranışları herkesçe uygun olarak kabul edildiğinden, takipçiler için rol modeldirler. Sosyal çevrelerinde ve örgütlerde eylemlerini takipçilerine iletir ve bu etik davranışların herkesçe onaylanmasını sağlarlar. Bu tarz liderler sürekli olarak etik değerlere göre davranmak istediği için örgütte etik standartlar belirleyerek çalışanların etik davranışlarını ödüllendirmekle birlikte, etik olmayan davranışları ise cezalandırmaktadırlar. Karar verme sürecine etik boyutu dahil ederek kararlarının etik sonuçlarını göz önünde bulundururlar. Ayrıca bu liderler adil seçimler yapmaya çalışırlar (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 119-120). Benzer şekilde Pastin (1986), etik örgütlerin; amaçları gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk üstlenen bireyler, herkese adaletle yaklaşma, dış gruplarla etkin ve verimli bir etkileşim kurabilme gibi unsurları barındırdığına değinmektedir (Pastin, 1986: 221-225). Yine Starratt (1991), bir örgütte etik bir yönetim süreci için etik liderliğin; eleştirel, adaletli ve önemseme/özen gösterme boyutlarında kavramsallaştırılmış etik davranışların sergilenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Starratt, 1991: 185). Son olarak Hitt (1990) ise, üst düzey liderliğin; etik kararların alınmasını sağlamak ve etik takipçi davranışının teşvik edildiği bir örgütsel iklim geliştirmek gibi iki temel sorumluluğu bulunduğunu belirtmektedir (Hitt, 1990; Minkes vd., 1999: 329; Mihelic vd. 2010: 32). Dolayısıyla etik bir şekilde liderlik etmenin; neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkında sorular sormaya bağlı olarak bir sorgulama sürecinden ve belirli eylemlerin doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında takipçilere ve çevresindeki kişilere örnek oluşturan bir davranış biçiminden oluştuğu ifade edilmektedir (Mihelic vd. 2010: 32). Bu bağlamda kararların etik boyutlarının netleştirilmesi ve etik ilkeleri gerekçeleriyle birlikte formüle etmek, örgütsel karar verme süreçleri açısından etik liderliğin önemini vurgulamaktadır (Minkes vd., 1999: 329).

2.3.4.5. Demokratik Liderlik

Demokrasi, sadece sosyal hayat inşasında ve devamında değil, aynı zamanda örgütlerde de olması beklenen bir unsurdur. Buna karşın hiyerarşik örgütler, esnek olmayan yapılarıyla örgütler arasında rekabet üstünlüğü sağlamada birtakım problemlerle karşılaşabilmektedir. Bu örgütler, doğru insan sermayesini çekmede ve doğru temel yetkinlikleri ve organizasyonel yetenekleri üretmede başarısız olabilmektedirler. Dolayısıyla böyle bir

örgüt yapısından ziyade, büyük ölçüde paylaşılan liderliğe ve takipçilerle kurulan etkileşimlere dayanan bir örgüt biçimi olarak demokratik liderliğin hakim olduğu örgüt kültürü benimsenmelidir (Lawler, 2001: 16-17). Liderlik uygulamaları ve liderlik tarzı, demokratik hareketlerde hayati bir role sahip olduğundan; demokratik örgütlerin var olması ve bu iklimin yeniden canlandırılması demokratik liderlere bağlıdır (Gastil, 1994: 953).

Demokratik liderlik; takipçilerine örgütün planlama, örgütleme ve karar alma gibi yönetim süreçlerine katılım hakkı tanıyarak (Şimşek vd., 2008: 245) beklentileri yerine getirme süreci olarak ifade edilebilir. Bu süreç ise; kendi kaderini tayin etme, kapsayıcılık, eşit katılım ve müzakere gibi temel demokratik ilke ve süreçlerle tutarlı ve/veya bunları destekleyecek şekilde insanları etkileyen davranışlarından oluşmaktadır (Gastil, 1994: 956). Demokratik liderler, takipçilerle kurulan doğru bir iletişim süreci ve liderliğin paylaşımı ile örgüt yapısını amaçlar etrafında demokratik bir zemine taşımaktadır (Woods, 2004: 4). Ayrıca, baskın hedef ve değerlere uyum sağlamanın ve bunları gerçekleştirmek için takipçilerin bağlılığından, fikirlerinden, uzmanlığından ve deneyiminden yararlanmanın bir aracı olarak işlev görmektedir. Bu anlamda demokratik liderler, kriz dönemleri istisna olmak üzere etik bir yaklaşım çerçevesinde takipçilerine örgütün planlama ve karar alma gibi yönetim süreçlerine katılım hakkı tanımakta ve onlara danışarak karar almaktadırlar. Böylelikle takipçiler, kendi kararlarının sorumluluğunu üstlenmekte ve bu durum da daha sağlıklı kararlar alınmasına neden olmaktadır. Demokratik liderler bu etkileşimlerde takipçileriyle olumlu ve ılımlı bir iklimde iletişim kurmakta ve cezadan ziyade ödüllendirme prensibini temel almaktadır (Şimşek vd., 2008: 245). Böylelikle demokratik liderliğin; otoriteyi devreden ve ekip üyelerinden gelen geri bildirimleri memnuniyetle karşılayan bir tarz olduğu ifade edilebilir (Myers, 1996: 329). Buna karşın liderlerin otoriteye de ihtiyaçları vardır; ancak demokratik bir grupta yetki devri hiçbir liderin, grubun nihai onayı olmadan otorite kullanma zorunluluğu anlamına gelmemektedir (Kutner, 1950: 460). Bu bağlamda bu tarz liderler, yetki veya güce sahip oldukları ölçüde, aldıkları bireysel kararlardan ve örgütlerde sahip oldukları rollerden gerek örgütün tamamına gerekse de takipçilerine karşı sorumlu olmaktadır (Gastil, 1994: 957). Dolayısıyla da güç ilişkileri ağındaki konumları bu liderleri; yetki, güç ve karar alma süreçlerini takipçilerine açık ve görünür kılmaktan da sorumlu kılmaktadır. Bir diğer söylemle bu tarz liderler gündemlerini ve amaçlarını gizlilikten uzak bir şekilde açık ve görünür tutmaktadırlar (Starhawk, 1986: 272).

Demokratik liderler özel ayrıcalık ve statü farklılıklarının egemen olduğu hiyerarşilerin gelişmesini engellemeye (Krech, Crutchfield ve Ballancey, 1962: 435) ve mevcut güç eşitsizliklerini ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Gastil, 1994: 957). Demokratik liderler, yüksek ancak makul standartlar belirleyerek ve takipçilerin kendilerine meydan okumalarına zemin hazırlayarak becerilerini artırabilmektedir. Takipçilerin yetenekleri yeni sorumluluklar üstlenerek gelişebilir; ancak liderler, gerekli durumlarda örgütsel amaçlar etrafında onlara talimat veya öneriler sunarak doğrudan bir rol oynayabilmektedir. Hepsinden önemlisi, demokratik liderler takipçileri liderler haline getirmeye çalışmalıdır. Bir topluluğun az sayıda lideri varsa onların liderlik tabanını genişletmeye, liderlik sorumluluklarını dağıtmaya ve kendilerini değiştirilebilir hale getirmeye çalışmaları gerektiği de ifade edilmektedir (Gastil, 1994: 959).

2.3.4.6. Vizyoner Liderlik

Bir liderin başarısının, onun sadece sahip olduğu fiziksel özelliklere ya da cinsiyetine bağlı olarak değiştiğini söylemek yeterli görülmemektedir. Çünkü liderin başarısının altını çizen kavramlar; liderlik sürecinde önemli değerlerden olan değişimleri algılama, anlama, içinde bulunduğu şartlar açısından değişimlerin neleri etkileyeceğini analiz etmek olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde gelecek odaklı bir vizyona sahip olma kabiliyeti, liderin başarısını ortaya koymaktadır (Leblebici, 2008: 66).

Latince “videre” kelimesinden doğan vizyon kelimesi; anlamak, uyanık olmak anlamlarının yanı sıra; düş görme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılmaktadır. Ancak vizyonun bilinenden bilinmeyene doğru bir bakış açısı sağladığı da ifade edilmektedir (Yüksel, Çevik ve Ardıç, 2005: 264; Derin, 2019: 115). Vizyon, her zaman gelecekle ilgilenme özelliğine sahip bir kavram olmakla birlikte; doğru vizyonun bağlılığı çektiği, insanlara enerji verdiği, anlam yarattığı ve bugün ile geleceği birleştiren bir mükemmellik standardı oluşturduğu savunulmaktadır. Örgütlerdeki gelecek odaklı ilerleme ise, tüm insani ilerlemeler gibi geleceğe dair ikna edici ve çekici bir vizyonda yakalanan idealizm ve iyimserlik tarafından yönlendirilmektedir (Hicks, 1999: 6). Bu bağlamda vizyon, örgüt için idealize edilmiş geleceğin ne olması gerektiğiyle ilgilenmektedir (Douglas, Burtis ve Pond-Burtis, 2001: 63). Örgütün ve çalışanların aynı amaç etrafında toplandığı düşünüldüğünde; gelecekteki ilgili amaca ve vizyona ulaşmak için çaba sarf etmek, örgütsel vizyon kavramını ifade etmektedir. Gelecekte ulaşılacak istenen hedeflere ve amaçlara giden yolda istikrarlı ve ilham verici çabalar bütünü olan vizyon; aynı

zamanda çalışanları motive etmek, uzun vadeli ortaklıklar oluşturmak, uygun kaynakları üretmek ve organizasyonun zaman içinde değişmesini sağlamak için bir araçtır (Almog-Bareket, 2012: 434). Dolayısıyla vizyoner lider; kendisi ve bağlı bulunduğu örgüt için vizyon belirleyen (Lissack ve Roos, 2001), gelecek odaklı olan ve risk almaktan kaçınmayan (Rowe, 2001), vizyoner bakış açısına sahip olan (Bridge, 2003) ve bu sayede bugün ile gelecek arasında köprü kurabilen (Brown ve Anfara, 2003), yaratıcılıkla takipçilerine ve örgüte gerçekleştirilebilir gerçekçi vizyon haritası çıkaran (D'Intino vd, 2008; Elenkov, Judge ve Peter, 2005; Kalyoncu, 2008), takipçilerini bu vizyoner amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda motive edebilen (Ateş, 2018; Sarwat vd., 2011) kişi olarak tanımlanabilir (Derin, 2019: 117).

Vizyoner liderliğin temeli, gelecek odaklılık perspektifinde stratejik planlar yapmak ve bunları hayata geçirmektir. Bu bağlamda vizyoner lider; örgüte stratejik bir yön çizmek, motive edici hedefler belirlemek ve takipçileri arasında ortak bir kimlik tesis etmek gibi üç temel görevi yerine getirmektedir (Derin, 2019: 118). Ancak liderin bu rolleri ve gelecek odaklı vizyonu gerçekleştirebilmesi için yapması gereken birtakım davranışlar bulunmaktadır. Bu bağlamda vizyoner lider öncelikle anlamlı bir vizyon belirlemeli ve bu süreçte çalışanları da merkeze alarak, onları da vizyon odaklılık ile motive etmelidir. Gerçekleştirilmek istenen vizyona dair çalışanlara şeffaf ve teşvik edici bir biçimde söylemler geliştirmesi gereken lider, sözcüklerin de ötesinde vizyonu gerçekten benimsemeli ve benimsetmelidir. Bu bağlamda lider, örgüt içindeki davranışlarını günbegün vizyon çerçevesinde gerçekleştirmelidir. Bu süreçte vizyona yönelik güven tesis etmek ve gerekli hallerde risk almaktan kaçınmamak vizyoner liderin vasıflarındandır (Bennis, 1997: 138-139; Derin, 2019: 118). Liderin sahip olması gereken vasıfların karizma sahibi olmak ve vizyoner hedefleri gerçekleştirmek olduğu düşünüldüğünde vizyonsuz bir liderin aslında sıradan bir birey olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgütün gelecekte karşılaşılabileceği belirsizliklerle başa çıkmada ve değişimleri yönetmede vizyoner liderin önemi büyüktür (Doğan, 2016: 99-100).

2.3.4.7. Otantik Liderlik

Otantik kavramını; özgünlük, inanılrlık, güvenilirlik ve gerçeklik ile ifade etmek mümkündür. Bu özgünlük; düşünceleri, duyguları ya da inançları gibi kişisel deneyimleri ile karakterize edilen bireyin, içerideki gerçek ben olgusuna sahip olması ile ilişkilidir. Aynı zamanda gerçek benlikle uyum içinde hareket ederek, gerçekten düşünülene ve

inanılana yönelik davranış sergileme de özgünlüğün bileşenlerindendir. Otantik kavramının özgünlük unsuru, çarpıcı biçimde değişen çevre içinde çalışma hayatında yürütülen faaliyetlerin ve kuralların geçerliliğini yitirmesiyle yeni bir anlayışa ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, çağdaş zamanların gerektirdiği pozitif liderlik türü olarak otantik liderlik tarzı gündeme gelmiştir (Luthans ve Avolio, 2003: 242-243).

Otantik liderlik, etik ve dönüşümcü liderlik bağlamında ortaya çıkan bir liderlik tarzı olmakla birlikte, nispeten yeni bir araştırma alanı olduğundan, tanımıyla ilgili çeşitlilikler ve karmaşıklıklar söz konusudur (Pavlovic, 2015: 309). Bunun yanı sıra, otantik liderlik psikolojik kapasitelerden ve oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan, liderler ve takipçiler adına hem daha fazla öz farkındalık hem de olumlu benliği teşvik eden ve olumlu davranışlar ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003: 242-243). Otantik liderler, en derin inançları ve değerleri çerçevesinde liderlik faaliyetlerine kendilerini ve benliklerini yansıtmaktadırlar. Dolayısıyla özgünlüğün ahlaki ve etik liderlerin temel özelliklerinden biri olduğu ve ahlaki liderliğin otantik olma unsurundan beslendiği ifade edilmektedir (Starrat, 2004: 65). Bu tarz liderler taklit etmek ve/veya başkalarının beklentilerine uymaktan ziyade kendilerine sadıktırlar. Statü, onur veya diğer kişisel faydalar elde etmek yerine kişisel inançlarla motive olmaktadır. Ayrıca kendi kişisel bakış açılarından yola çıkarlar ve bu tarz liderlerin eylemleri, onların kişisel değerlerine ve inançlarına dayanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 321). Yine otantik liderliğin liderin takipçilerle birlikte geliştiği ve onlarsız hiçbir değeri olmadığı bir süreç olduğuna; bu bağlamda takipçilerin liderinin davranışlarını etkilediği, liderin ise, liderlik pozisyonunda ayakta kalabilmek ve örgüt tarafından takdir görmek için uyumlu hareket etmesi gerektiğine değinilmektedir. Ayrıca gelişimsel süreçten doğan ve değişkenlik kaydeden bir yapıya sahip olan otantik liderliğin, bir liderden öğrenerek geliştirilebilir ve teşvik edilebilir olduğu ifade edilmektedir (Pavlovic, 2015: 310-311). Bunun yanı sıra otantik liderler; kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki (etik) ve geleceğe yönelik olma özelliklerini taşımaktadır. Bu yönüyle otantik liderler, ekip ruhunu geliştirmeye ve ekip olmaya öncelik vermektedir. Sergiledikleri davranışlar ile takipçiler ve örgüt açısından olumlu yönde çıktıların alınmasına veya süreçlerin bu yönlü gelişmesine zemin hazırlayan otantik liderler; takipçilerini zorlamaya ve hatta rasyonel olarak ikna etmeye çalışmamakta; bunun yerine liderin otantik değerleri, inançları ve davranışları, ortakların gelişimini şekillendirmeye hizmet etmektedir (Luthans ve Avolio, 2003: 242-243).

Otantik liderlik, hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve bunları destekleyen bir lider davranışı modeli ile ilgilidir. Walumbwa vd., (2008) ve Avolio, Walumbwa ve Weber, (2009) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan otantik liderlik modeli; öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, denge ve ilişkisel şeffaflık olmak üzere 4 bileşeni içermektedir. Burada öz-farkındalık; bir liderin bireylerin öz-farkındalığına ilişkin kişisel algılarından oluşurken; içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ise, liderin inançları ve ahlakı ile uyumlu eylemlerdir. Bunun yanı sıra denge, farklı görüşlere sahip insanların bakış açılarını kabul etmek şeklinde ifade edilirken; ilişkisel şeffaflık ise, diğer örgüt üyeleriyle iletişim ve açıklık düzeyidir. Liderlerin bu dört davranış bileşeninin her birini geliştirmesi gerekmektedir (Pavlovic, 2015: 311). Ancak otantik liderlik olmadan, zayıf durumlarda kişiselleştirilmiş karizmatik liderler olarak adlandırdığı şey tarafından oluşturulan kurallar, ben-merkezci olma ve bir grup için diğerinin yararına yıkıcı olma riskini taşımaktadır. Gerçekten de tarih boyunca ve günümüze kadar (örneğin, Hitler, Stalin, Pol Pot, Papa Doc Duvalier, Miloseviç veya Saddam Hüseyin), bu tarz özgün olmayan liderler, kendi çıkarları için krizlerden yararlanmışlardır (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

2.4. Liderliğin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik

Liderlik kavramı, geleneksel olarak olumlu bir gözle görülme eğiliminde olmuştur. Ancak son zamanlarda iş, siyaset, eğitim ve ordudaki bir dizi kuruluştaki otoritenin kötüye kullanılması; liderliğin karanlık tarafına gündeme getirmiştir. Akademik çalışmalar liderliğin bu karanlık veya yıkıcı biçimlerini tanımlamak için çeşitli yapılar kullanmıştır (Dobbs ve Do, 2019: 6). Bu anlamda liderlik alan yazınında kendine yer bulan toksik liderlik davranışlarının, bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmesinin önemli çıktılar sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu bölümde sırasıyla; toksik liderlik kavramı, toksik liderlik davranışları, toksik liderliğin boyutları, toksik liderliğin cazibesi ve son olarak da toksik liderliğin diğer olumsuz liderlik stillerinden farklarına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

2.4.1. Toksik Liderlik Kavramı

Toksik (toxic) sözcüğü ilk defa, 1660'lı yıllarda Latince'de "toksikus" ve Yunanca'da ise, "toksikon" olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte İngilizce ve Latince'deki "toxic" sözcüğünden türetilmiş bir kavram olan toksisite ise, ilk defa 1880 yılında "zehirli olma durumu" anlamında kullanılmıştır (Etymology Dictionary, 2021). Toksik kavramı TDK

sözlüğünde sağlığa zararlı ve zehirli madde olarak tanımlamıştır (TDK, 2021). Benzer şekilde Gangel (2007), bir zehire ya da toksine maruz kalma sonucunda sakatlık veya ölüme sebebiyet verebilecek bir olgu olduğunu ifade etmiştir (Gangel, 2007: 2). Lipman ve Blumen (2005) ise, toksik sözcüğünü “zehirli davranan ya da zehirli etkiye sahip olan” şeklinde ifade etmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 17). Burada ifade edilen zehir sözcüğünden kastedilen durumlar ise; büyük üzüntü, acı, keder ve sıkıntıdır. Mecazi açıdan ele alınan bu kavramlardan; “herhangi bir dış etken dolayısıyla duyulan rahatsızlık, ızdırıp” ve “bir bozukluğun, karışıklığın sebep olduğu etkili ve sürekli yorgunluk” anlaşılmaktadır (TDK, 2021).

Whicker (1996), toksik liderleri “Toxic Leaders: When Organizations Go Bad” isimli kitabında ele almıştır. Buna göre Whicker (1996) toksik liderleri; uyumsuz, endişeli, hoşnutsuz, kötü niyetli ve hatta genellikle kötü davranan kişiler olarak nitelendirmiş ve bu tarz liderlerin başarıyı takipçilerine karşı yıkıcı davranışlar sergileyerek yakaladıklarını ifade etmiştir (Whicker, 1996: 66). Bir diğer deyişle takipçilerini yükseltmek yerine, onları yıkarak ya da kullanarak başarılı olan toksik liderler; bu şekilde kendi alanlarını ve mevkilerini savaşarak kontrol altında tutmakta ve korumaktadırlar (Watt, Javidi ve Normore, 2017: 199). Flynn (1999) ise, toksik liderleri “zorbalık yapan, tehdit eden, bağırان yönetici” olarak nitelendirmekte ve bu tarz liderlerin ruh hallerine göre, örgütün iklimini ansızın değiştirebilecek etkiye sahip olduklarını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra toksik liderleri; tavırlarıyla çalışanları koridorlarda fısıldamaya, dedikodu yapmaya zorlayan ve cehennemden gelen aşağılayıcı patron şeklinde tanımlamaktadır (Flynn, 1999; Reed, 2004: 67; Tavanti, 2011: 130). Ayrıca Wilson-Starks (2003) toksik liderliği; heyecanı, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi davranışları zehirleyerek çalışanlara ve nihayetinde de örgüte zarar veren bir liderlik yaklaşımı olarak ifade etmektedir. Bu anlamda zehirli liderlerin zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yaydıklarından ve sergiledikleri liderliğin ise kontrol altında tutma mekanizmasından beslendiğinden bahsedilmiştir (Wilson-Starks, 2003: 2-3).

Walton (2007) “Leadership Toxicity an Inevitable Affliction of Organisations?” adlı çalışmasında toksik liderleri örgüt kültürünün sağlığını ve örgütlerin yaratıcılığını öldürecek sessiz bir katil olarak nitelendirmiş ve toksik liderleri; sömürücü, küfürlü, yıkıcı, zehirli davranışlar saçıan, psikolojik ve yasal olarak yozlaşmış kişiler olarak tanımlamıştır (Walton, 2007: 20). Ayrıca toksik liderler; kişisel çıkarları ile motive olan, örgüte ilişkin

herhangi bir endişe duymayan ve örgütsel iklimi olumsuz etkileyen kişiler olarak da tanımlanabilmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard 2007: 18). Bu anlamda Lipman-Blumen (2005) ise toksik liderleri; yıkıcı ve zararlı davranışlar ile işlevsiz kişilik nitelikleri ya da özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara, kuruluşlara, topluluklara ve hatta uluslara bile ciddi ve kalıcı zararlar veren bireyler olarak ifade etmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 2; 2005b: 30; Tavanti, 2011: 129). Örgütlerde toksik liderler, takipçilerinin motivasyon ve moral düzeylerini aşağıya çeken (Dobbs ve Do, 2019: 8) ve onların gerek çalışma hayatlarındaki gerekse de sosyal hayatlarındaki verimlerini olumsuz etkileyen davranışlarla karakterize edilmektedir. Dolayısıyla toksik lider; bir örgütteki başarısız yönetim kabiliyeti ile görevlerini sergileyen kötü bir liderden ya da çeşitli sorunlar yaşayan, strese maruz kalan ve bu yüzden yönetim kabiliyeti düşen liderden tamamen farklı bir zeminde ifade edilmektedir (Schmidt, 2008: 3).

2.4.2. Toksik Liderlerin Davranışları

Farklı ve zor kişiliklerle başa çıkmayı öğrenmenin takipçiler için zorlayıcı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak örgüt içinde zor bir liderin, takipçiler açısından her halükarda “toksik” olarak ifade edilmesi eksik bir yaklaşım olacaktır. Bir yandan; kararlı, talepkâr ve bazen sözlü olarak taciz edici bir lider, takipçileri ve örgüt için mutlak surette "zehirli" olmayabilir. Öte yandan, çekici ve neşeli liderler bile zehirli bir kişiliğe sahip olabilir. Bu anlamda liderleri zehirli yapan unsurlar, direkt olarak tutumları ve iletişim tarzları ile bağlantılı değildir. Genellikle toksik dinamikleri gösteren cesaret kırıcı etkilerden söz edilmektedir. Toksik liderler işlerinde oldukça yetkin ve etkili olabilmelerine karşın, mevkidaşları ve takipçileri için sağlıklı bir iklime sebebiyet verebilirler. Ve bu toksik yapı; maruz kalan kişilerin yalnızca moral ve motivasyonları açısından tek boyutlu değil, hayatlarının birçok alanına yayılım göstererek daha geniş çaplı etkilere sebebiyet verebilmektedir (Tavanti, 2011: 129).

Toksik liderliğe ilişkin yapılan çeşitli tanımlamalara rağmen toksik liderleri tespit etmek ve tanımak zaman zaman zorlayıcı olabilmektedir (Reed, 2004: 67). Bu kapsamda Schmidt (2008: 4), toksik liderlik ile ilgili 3 farklı bakış açısı öne sürmektedir. Toksik liderlikle ilgili ilk bakış açısı; toksik liderlerin, refahın arka planında saklı bir ihmalkarlık sergileme eğiliminde olmalarının yanı sıra, zararlı veya taciz edici olabilmeleri yönündedir (Flynn, 1999; Lipman- Blumen, 2005a; Wilson-Starks, 2003). Toksik liderlik ile ilgili yürütülmüş çalışmalar (Ambrose, 1992; Frost, 2004; Wilson-Starks, 2003); takipçilerini

azarlayan, küçümseyen ve zorbalık yapan, kontrolleri dışındaki şeylerden veya iş tanımlarının ötesindeki görevlerden takipçilerini sorumlu tutan ve takipçilerinin daha fazla çalışmasına ve makul seviyenin de ötesinde daha fazla fedakarlık yapmasına neden olan liderlerin hikayelerini içermektedir (Schmidt, 2008: 4). İkinci bakış açısında ise; toksik liderlik en ince ayrıntısına kadar kontrol edilmiş ve örneklendirilmiş haliyle takipçilerin ürküttüğü ve boğulduğu bir iklim olarak ifade edilmiştir. Buna göre toksik liderlik; takipçilerin bazen tehditlerle bazen de otoriterlikle bezenmiş lider eylemlerini ve yargılarını sorgulamak yerine, takipçilerine bunlara uymayı öğreten boğucu yapıda bir eleştiri sürecidir (Lipman ve Blumen, 2005a: 20). Toksik liderlik ikliminin hakim olduğu bir ortamda, lidere yakın olan kişiler ödüllendirilerek terfi edebilirken; öte yandan eleştirel düşünme ve sorgulama kabiliyeti olan bireyler karar verme mekanizması ve nüfuz sahibi olabilmek yönlü pozisyonlardan dışlanabilmektedir (Wilson-Starks, 2003: 2). Başka bir deyişle, itaatkâr davranışlar sergilemeyen veya toksik liderin gündemine hemen adapte olmayarak ona fayda sağlamayan yetkin bireyler bu liderler tarafından sistematik olarak dışlanmaktadır (Tavanti, 2011: 130). Dolayısıyla toksik liderler örgüt ve/veya takipçileri tarafından korunmakta ve desteklenmektedir (Reed, 2004: 67). Üçüncü bakış açısı ise, sürekli itaat beklentisi içerisinde komuta eden toksik liderlerin narsist olduğu yönünde görüşleri barındırmaktadır. Bu durum kendi imajlarını geliştirme arzularıyla birleştiğinde ise, sahip oldukları ışığın başka bireyler tarafından da görüldüğünü bilmeye ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Bu yüzden toksik liderler genellikle kendi çıkarlarını düşünen, başkaları için empati veya duyarlılıktan yoksun ve kendi kişisel önem düzeyleri konusunda şişirilmiş fikirlere sahip bireyler olarak tanımlanmıştır (Schmidt, 2008: 5).

Reyhanoğlu ve Akın (2016) ise, toksik liderliğe ilişkin çeşitli görüşler ifade etmektedir. Bu kapsamda toksik liderler istismarcı bir kişilik özelliğine sahip olmakla birlikte, takipçilerine kötü sözler sarf edebilmekte ve zaman zaman bu sözler hakaret boyutuna dahi ulaşmaktadır. Yine benzer şekilde toksik liderler; genelde çıkarıcı, bencil ve narsist kişilik özelliklerine de sahiptir. Bu nedenle başkalarına karşı duyarlı davranmazlar ve empati yapmazlar. Ayrıca bu liderler kendi düşüncelerinin doğruluğundan mutlak surette emin olmaktadır. Bunun yanı sıra, toksik liderler takipçilerinin iyiliğini istemeyerek, çoğunlukla onlara zarar verme iç güdüsüyle art niyetli tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448).

ABD Ordusu Savaş Koleji öğretim üyeleri ve öğrencileri; toksik liderlerin görünür kısa vadeli misyon başarısına odaklandıklarını, üstlere etkileyici, açıklayıcı sunumlar ve misyonlarla coşkulu geri dönüşler sağladıklarını; ancak takipçilerinin moralleri ile veya örgütün iklimi ile ilgilenmediklerini ve bu yüzden takipçilerin çoğunluğu tarafından kibirli, kendine hizmet eden, esnek olmayan ve önemsiz kişiler olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir (Ulmer, 2012: 50). Yine ABD Ordusu'nda toksik liderlere ilişkin yapılan araştırmada en yaygın "toksisite" belirtilerinin, liderin takipçileri için bariz bir şekilde endişe eksikliği olduğu zaman, takipçilerin liderlerinin öncelikli olarak kişisel çıkarlar tarafından motive edildiğine inandıklarında ve son olarak da kişisel ve kişiler arası dinamiklerin örgütsel iklimi olumsuz etkilediği zaman ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Reed, 2004: 67; Tavanti, 2011: 129). Dolayısıyla bir örgütte sadece çalışanlar değil, örgüt iklimi de toksik liderlik davranışlarından olumsuz etkilenmektedir. Aşırı kontrolcü bir kişilik yapısına sahip olan ve ellerindeki yönetim gücünü sonuna kadar kullanmaktadırlar (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448).

Toksik liderlerin takip ettikleri bazı adımlar sonucunda zehirli, diğer bir deyişle toksik bir örgüt ortaya çıkardıkları da ifade edilmektedir. Appelbaum ve Roy-Girard (2007:18-19) bu adımları şu şekilde sıralamaktadır: Liderin her zaman organizasyonun her yönünü kontrol altında tutması gerekir; herhangi bir sorun ya da problem ortaya çıktığında, derhal bu durumun sorumlusu ya da suçlanacak biri bulunmalıdır; lider asla hata yapmaz hata yapsa bile görmezden gelinmeli ve üzeri örtülmelidir; bir durumun gerçekliğini asla görmemek ya da gerçekliğe değinmemek gerekir; olumlu bir anlam ifade etmedikçe duyguları asla ifade etmemek gerekir; çalışanlar sadece söyleneni yapmalı asla sorgulayıcı davranmamalıdır; çalışanlar kendi görevlerinin gerekleri dışında hiçbir şey yapmamalıdır; hiç kimseye güvenilmemelidir ve hiçbir şey örgüt için çalışmaktan daha önemli değildir ve her ne pahasına olursa olsun kurumun imajı korunmalıdır. Bu bağlamda toksik liderlerin, zehirli bir çalışma ortamı yaratmada ve bu ortamı sürdürmede önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Çünkü işlevsel olmayan lider davranışları, cezalandırıcı ve taciz edici çalışma ortamları ve çalışanların giderek daha az kaynakla daha fazlasını başarmak için amansız uğraş vermeleri; giderek daha zor ve toksik bir çalışma ortamının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu anlamda toksik liderlerin örgütün işleyişine dair verdikleri direktifleri takipçiler yerine getirirken çevrelerindeki birçok kişiye ve potansiyel olarak işletmenin kendisine son derece zarar verici olabilmektedir (Walton, 2007: 19-20). Bir örgütte çalışanlar mutlu ve ılımlı bir çalışma ortamının sürekli olarak var olmasını arzu

etse de; moral bozucu etkiye sahip olan toksik liderler ile başa çıkmak zaman zaman zorlayıcı olabilmektedir. Örgüt ikliminin sağlıklı ve verimli bir biçimde işlemesi odağına arka planda gölge düşüren bir yapıya sahip olan toksik liderler (Flynn, 1999: 40) genellikle kısa vadeli anlamda oldukça yetkin ve etkilidir (Ulmer, 2012: 50). Ancak uzun vadede yüksek insani ve finansal maliyetler taşımaktadırlar (Reed, 2004: 67; Tavanti, 2011: 129). Benzer şekilde bu tarz liderler düşmanca bir iş yeri yarattığından bu durum takipçilerin profesyonel ve kişisel yaşamını etkileyen stresli bir ortamı da beraberinde getirmektedir (Winn ve Dykes, 2019: 39). Tüm bu toksik liderlik davranışlarına maruz kalan takipçiler; inanç eksikliği, umutsuzluk, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygu durumlarıyla sosyal hayattaki ve iş hayatındaki bireylerle olan ilişkilerinde sorunlar yaşayacak ve hatta örgütsel bağlılıkları da zayıflayacaktır (Dobbs ve Do, 2019: 9). Bu bağlamda bir örgütün toksik liderlerinin gizli maliyetleri ve sonuçları, sisli bir havadaki buzdağına benzetilmektedir. Bu yönlü bir metafor ile zar zor görünen şey ile kastedilen, toksik liderin davranışdır ve buzdağının sadece görünen kısmıdır. Ancak insan etkisi, üretkenlik ve derinlerdeki kayıplar buzdağının görünmeyen kısımlarını ifade etmektedir (Kusy ve Holloway, 2009: 12-13).

2.4.3. Toksik Liderlik Boyutları

Toksik liderliğin yapısı ve hangi boyutlardan oluştuğuna ilişkin yapılan ilk çalışmada Schmidt (2008); istismarcı yönetim (abusive supervision), otoriter liderlik (authoritarian leadership), kendi reklamını yapma (self-promotion), öngörülmez davranışlar (unpredictability) ve narsizim (narcissism) olmak üzere toksik liderliğin beş boyutunun olduğunu belirtmiştir. Burada **“istismarcı yönetim”** boyutu, genel olarak liderlerin takipçilerine karşı gerek sözlü gerekse de sözlü olmayan şekillerde düşmanca davranışlarını içermektedir. İstismarcı yönetici özellikleriyle bir toksik lider; öfke, kişisel alay ve yıkıcı geri bildirimler vasıtasıyla hedef kitlesine düşmanca davranışlar sergilemektedir. Ancak unutulmaması gerekir ki bu tarz davranışlara fiziksel istismar dahil değildir. Takipçilerin özerkliğini ve inisiyatifini kısıtlayan lider davranışlarını içeren **“otoriter liderlik”** boyutunda liderler, kendi gündemlerine ve çalışma prosedürlerine tam uyum talep etmektedirler. Takipçilerinin özerkliği ve inisiyatif alma güçlerini ellerinden alan ve özerk davranışlar sergilemelerine giden yolları tıkayan bu liderler böylelikle takipçileri üzerinde tam bir otorite kurmuş olmaktadır. **“Kendi reklamını yapma”** boyutu ise, liderlerin kendi çıkarlarını destekleyen davranışlarını içermektedir. Kendi

reklamını yapma boyutunda liderler özellikle üst düzey yöneticilere karşı bu tarz davranışlar sergilemektedir. Başka bir deyişle liderlerin kendilerini özellikle üst düzey yöneticilerine karşı olumlu şekilde göstermesini içermektedir. Aynı zamanda rakiplerden ve/veya yetenekli takipçilerden gelen tehditleri azaltan davranışlar da bu liderlerce benimsenmektedir. “**Öngörülemez davranışlar**” boyutunda liderlerin ruh hallerindeki dramatik değişimlere göre davranış değişiklikleri söz konusudur. Ruh hallerinde meydana gelen farklı durumları davranışlarına yansıtan bu liderler takipçilerince öngörülemez davranışlar sergileme potansiyeline sahip olarak görülmektedir. Son olarak “**Narsisizm**” boyutunda liderler, abartılı bir benlik imajına sahip olduklarını düşünmektedir. Başkalarıyla olan ilişkilerinde ve etkileşimlerinde empati kurmaktan yoksun olan narsist liderler, ben merkezli tavır ve davranışlar sergilemektedir. Ayrıca bu liderler kendi benlikleriyle ve sahip olduklarını düşündükleri özelliklerle o kadar meşguldür ki başkalarının yetenek ve çabalarını küçümseme hatta onları yok sayma eğilimindedirler (Schmidt, 2008).

Bu çalışmada ise, Çelebi ve arkadaşları’nın (2015) Schmidt’in (2008) çalışmasını temel olarak geliştirdikleri toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlara paralel olarak değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere 4 boyutlu yapısı esas alınmıştır.

2.4.3.1. Değer Bilmezlik Boyutu

Toksik liderlik ölçeğinin bu boyutunda liderin genel itibarıyla takipçilerini küçümseyen tavırlar sergilediği ifade edilmektedir. Bu anlamda takipçileriyle iletişim kurmaktan kaçınan toksik lider, onların fikirlerine değer vermemektedir. Takipçilerine karşı sert üslup benimseyen toksik liderler gerek takipçilerine gerekse de başkalarına, takipçileriyle ilgili olumsuz düşüncelerini yansıtmaktan kaçınmamaktadır. Bu alt boyut ile özdeşleştirilen lider davranışları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çelebi vd., 2015):

- Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.
- İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.
- Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.
- Çalışanlarını halk nazarında küçültür.
- Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.
- Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.
- Çalışanlarına pek değer vermez.

- Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.
- Çalışanlarının yeni yollar/ yaklaşımlar/ yenilikler denemelerine pek izin vermez.
- Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.
- İletişimi emirler şeklindedir.

2.4.3.2. Bencillik Boyutu

Bencillik boyutunda toksik bir lider, sahip olduğu özelliklerin ve yeteneklerin herkesten üstün ve mükemmel olduğunu düşündüğü için kendisi dışındaki tüm unsurları kendi merkezi etrafında konumlandırmaktadır. Bu anlamda bireysel ve örgütsel başarının tek anahtarının kendisi olduğunu düşünen toksik lider sahip olduklarının daha fazlasını hak ettiğine inanmaktadır. Bu alt boyut ile özdeşleştirilen lider davranışları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çelebi vd., 2015):

- Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.
- Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.
- Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.
- Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.
- Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.

2.4.3.3. Çıkarıcılık Boyutu

Çıkarıcılık boyutunda, adından da anlaşıldığı bu tarz bir lider; çıkarlarını sağlamak için kimlere ne şekilde davranması gerekiyorsa ona göre çıkarları doğrultusunda keyfi tavır ve davranışlar sergilemektedir. Amacı çıkarlarını elde etmek olduğu için, bu tarz liderlerin gerçekleştirmek istediği kısa ve uzun vadeli hedefler çıkar odaklı olabilmektedir. Ayrıca bu süreçte başarısızlıklarla karşılaşsa dahi bunu takipçilerine yükleyebilmekte; risk ve sorumluluğu ise paylaşmaktan kaçınmaktadır. Bu alt boyut ile özdeşleştirilen lider davranışları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çelebi vd., 2015):

- Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.
- Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.
- Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.
- Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.
- Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır
- Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.

- Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır
- Terfi/makam en önemsedığı şeydir.
- Kişisel çıkarlarını önde tutar.

2.4.3.4. Olumsuz Ruhsal Durum Boyutu

Olumsuz ruhsal durum boyutu ise, liderin ruh halindeki değişimlerle ilgilidir. Bu anlamda toksik lider, istikrarlı davranışlardan uzak bir biçimde ruhsal gelgitlerini hem takipçilerine hem de örgüte yansıtmaktadır. Bu olumsuz ruh hallerine maruz kalan ve etkilenen çalışanlar giderek lideriyle arasına mesafe koyabilmekte ve hatta iletişime geçmekten bile kaçınabilmektedir. Bu alt boyut ile özdeşleştirilen lider davranışları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çelebi vd., 2015):

- Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.
- Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.
- Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.
- Çalışanlar onun ruh haline göre hareket ederler.
- Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsız) kimse ona yaklaşmak istemez.

İlk olarak Schmidt'in (2008) geliştirdiği toksik liderlik ölçeği ile yerli alan yazında Çelebi ve arkadaşları'nın (2015) Schmidt (2008)'den esinlenerek uyarladığı toksik liderlik ölçeğinin boyutları karşılaştırıldığında, değer bilmezlik boyutunun istismarcı yönetim ve otoriter liderlik boyutları ile benzerlik gösterdiği; çıkarıcılık boyutunun kendi reklamını yapma, bencillik boyutunun narsizim boyutuyla ilintili olduğu ve son olarak olumsuz ruhsal durum boyutunun ise öngörülemez davranışlar boyutu ile benzeştiği görülmektedir (Arlı, 2019: 17).

2.4.4. Toksik Liderlerin Cazibesi

Olumsuz liderlik tarzı olan toksik liderlik, örgütlerde gün geçtikçe büyüyen ve istenmeyen bir fenomendir. Buna karşın, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel özellikleri ile bireylere, gruplara, örgütlere, kendilerine hatta uluslara bile ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak nitelendirilen toksik liderlerin (Lipman-Blumen, 2005: 2) sahip oldukları enerjiden dolayı çok büyük bir cazibesi olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun sebebinin; kişiliği dışardan daha güçlü gösteren narsist, hırslı ve istekli olma gibi özelliklerin toksik liderlerde bulunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Walton, 2007: 20). Toksik liderlerin

takipçilerinin çoğunun bu tarz liderlerden şikâyetçi olmalarına rağmen, yine de liderlerini takip ettikleri görülmektedir. Bu tarz liderlere duyulan bilinçsiz ve güçlü istek; bireylerin psikolojik, ruhsal ihtiyaçlarının yanı sıra fiziksel varlıkları ile de ilgilidir. Toksik liderlerin cazibesini Lipman-Blumen (2005), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi temelinde içsel ve dışsal ihtiyaçlar olmak üzere iki ayrı grupta açıklamıştır. Bu duruma neden olan ihtiyaçlardan ilki, bireylerin kendilerine küçük yaşlarda olduğu gibi otorite figürü arayışı içerisinde olmalarıdır. Ayrıca, kötü liderlere meydan okuma konusunda bireylerin kişisel olarak güçsüz olma korkuları, aynı zamanda bireylerin toksik liderlerle yüzleşme konusundaki isteksizliklerine neden olmaktadır. Bu durumun yanı sıra, diğer psikolojik ihtiyaçlar da bireylerin bu tarz liderlere bağlı kalmalarına neden olmaktadır. Başka bir deyişle bireyler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelini oluşturan; yiyecek, barınma, sağlık ihtiyaçları gibi temel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sebebiyle toksik liderlerle çalışmak istemektedirler. Bu duruma ek olarak filozofların varoluşsal endişe olarak nitelendirdiği ölümün kesinliği ile ne zaman ve nasıl olacağının belirsizliği, kişilerin stres ve gerilim yaşamalarına neden olmaktadır. Bu durumu yok edeceğinden emin olan toksik liderler; etrafındaki kişileri "seçilmiş" hissettirerek, kendilerine mecbur bırakabilmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 2). Bir diğer neden, içinde yaşanılan belirsiz ve düzensiz dünyanın varlığıdır. İnsanlar sürekli değişimin ve belirsizliğin olduğu karmaşa ve krizlerin var olduğu bir dünyada yaşamaktadır. Bu durum ise, kişilerin durumsal korkularını artırmakta kişilerin kesinlik ve düzenlilik için artan bir gereksinimlerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda; düzenli, öngörülebilir ve kontrol edilen bir dünya için söz veren liderler, her şey parçalanmak üzereyken kişilere çekici görünebilmektedir. Bir diğer neden ise, insanların yapıları gereği fırsatlara olan açıklıkları olarak ifade edilmektedir. Bireyler hayatlarına anlam katacak bir vizyonun içine müdahil olmanın verdiği mutlulukla, kendilerini diğer bireylerden üstün görebilmektedir. Bu durum ise, bireyleri kahraman olarak nitelendirdiğimiz kişilere karşı daha hassas bir konuma getirmektedir. Ayrıca psikososyal ihtiyaçlar, psikolojik ihtiyaçlar, varoluşsal anksiyeteler ve durumsal korkular birey ve onun zorlu ortamı arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, herhangi bir toplumda kişilerin etkili olabilmesi için kültürlerinin başarı normlarıyla başa çıkması gerekmektedir. Eğer kişiler toplumun başarı standartlarını yerine getirirse, özgüvenleri artacaktır. Bu normlar aşıldığında, diğer bireyler bu kişileri lider ya da kahraman olarak kabul edecektir. Kişiler de kendilerini toplumun gözüyle görme eğiliminde oldukları için başarıları bireylerin potansiyel lider olacaklarına olan inançlarını

artıracaktır. Bir diğ er ihtiyaç ise, biz insanların bitmemiş ve bitmeyen bir dünyada yaşıyor olmamızıdır. Yaşanılan dünyada her çağda, değişmeyeceği d ş n len bilgi yenisi tarafından tekrardan yazılmaktadır. Daha kesin bir bilginin var olduğu yeniden ifade edilmektedir. İnsan başarısının sınırlarını düşündüğümüz zaman yeni rekorların sürekli olarak kırılabil-diği ve kırılabil-eceği görülmektedir. Dolayısıyla  l ms z başarılar için olasılıklar sürekli olarak bireylere cazip gelmektedir. Sonuçta dünya, sonsuz başarılarla ulaşmak için liderlere ve kahramanlara imk nların sayısı ve sınırı olmayan imk nlar sahası tanımaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 3-4).

Reed (2004)'e göre, toksik liderlik ikliminin hakim olduğu bir örgütte çalışanların zaman zaman toksik liderinin büyüsüne kapılabil-mekte ve onları taklit ederek y kselebileceklerini düşüne-bilmektedirler. Böylelikle bu çalışanlar liderlerini örnek alarak liderlerinin peşlerinden gidebilirler. Benzer şekilde örgüt ikliminde yer alan sadakat ve aidiyet değerleri, var olan olumsuz durumların açığa çıkmasının  n n  kapatabilmektedir. Dolayısıyla bir ortamda takipçiler, toksik liderleriyle ilgili olumsuz durumları ya da kötü düşüncelerini rapor etmeyebilmektedirler. Çünkü bu tarz şikayetlerin bildirilmesi ya da yansıtılması adeta bir mız-mızlanma olarak görülebileceğinden; takipçiler bu şekilde bir izlenim uyandırmak yerine susmayı tercih edebilmektedir. Örgüt iklimiyle sıkı sıkıya bağlantılı olan bu sadakat iklimi; takipçilerin lidere saygı duymasa bile, mevkisine ve statüsüne saygı duyması gerektiği yönünde bir tutum aşılamaktadır. Liderlik mevkisinde yer alan bir kişi, toksisiteyi barındırsa bile statüsünün gerektirdiği teorik ve pratik yeterliliği barındırdığı için bu tarz bir liderlerin kusurlu ve toksik davranışları zaman zaman gözden kaçabilmektedir. Gerek  rg t içindeki çalışanlarla ilgili politikalardan kaynaklanan yöntemler gerekse de kurumsal imajla ilgili etmenler sebepleriyle birçok çalışan toksik liderlerinden ya da mevcut iklimden uzaklaşma eğilimine girmektedir. Bu anlamda çalışanlar sahip oldukları serbestiye göre zaman zaman iş değişikliği ile zaman zaman ise kurumda kalma mecburiyetleri ile liderlerinin değişmesini beklemek zorunda kalabilirler. Bu nedenle toksik davranışlar sebebiyle acı çeken takipçilerin ya da zehirli liderin gitmesi, her zaman tünelin sonunda var olan ışığa işaret etmektedir (Reed, 2004: 67).

2.4.5. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Tarzlarından Farkı

Liderliğin karanlık tarafını inceleyen çalışmalar, toksik liderlik ile diğer olumsuz liderlik tarzları arasındaki farkın dikkate değer bir alan olmasına zemin hazırlamıştır. Bu anlamda toksik liderlik, diğer olumsuz liderliklerden belli noktalarda ayrılan; ancak belli noktalarda da ortak özelliklere sahip olan bir liderlik tarzıdır (Demir, 2019: 64). Aslında, içerdği davranışların sayısı ve biçimi açısından toksik liderliğin en kapsamlı liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle toksik liderliğin, olumsuz liderliğin birbiriyle ilişkili farklı boyutlarını kapsayan bir şemsiye terim olduğu ve her boyutun benzersiz bir şekilde belirli olumsuz liderlik davranışlar ile örtüştüğü ifade edilmektedir (Schmidt, 2014: 4). Araştırmacılar zararlı ve olumsuz liderlikle ilgili olarak birtakım tanımlamalar yapmıştır. Buna göre alan yazında toksik liderliğin (Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Schmidt, 2008; Pelletier, 2009) yanı sıra; küçük tiranlık (Ashforth, 1994, 1997), istismarcı liderlik (Tepper, 2000; Tepper vd., 2007), yıkıcı liderlik (Einarsen vd., 2007), iş yeri zorbalığı (Namie ve Namie, 2000) ve narsist liderlik (Schmidt, 2008) tarzlarının yer aldığı görülmektedir. Olumsuz liderlik tarzlarına ilişkin bu teoriler içinde davranışsal örtüşmeler var olsa da her liderlik tarzının kendi çerçevesine özgü davranışları bulunmaktadır (Pelletier, 2010: 374).

2.4.5.1. Küçük Tiranlık

Tiran liderler; güvensiz, küçümseyici ve tepeden bakan, kibirli ve övünen, aşağılayıcı ve alay edici, aldatıcı ve yalancı, kendi hataları için başkalarını suçlarken başkalarının çabalarından kendine pay çıkaran, takipçilerin inisiyatif alabilmelerine olanak tanımayarak muhalefet olabilecekleri bir ortama izin vermeyen, fiziksel saldırganlık eğilimi gösteren ve esnek olmayan katı bir yapıya sahiptir (Pelletier, 2010: 374). "Kişinin başkaları üzerindeki gücünü yönetme eğilimi" olarak tanımlanan "küçük tiranlık" Ashforth (1994, 1997) tarafından ortaya atılmıştır. Küçük tiran, gücünü başkaları üzerinde kullanarak onlar üzerinde egemenlik kuran kişi olarak tanımlanmaktadır. Küçük tiranın karakteristik özellikleri; zalim davranışlarının keyfiliği, kendini abartması, takipçilerini küçümseyerek onları dikkate almaması, zorlayıcı bir çatışma çözme tarzı, cesaret kırıcı tavırlar ve koşulsuz cezalandırma ile ifade edilmektedir. Böyle bir liderin davranışlarının; takipçiler arasında yüksek hayal kırıklığı, stres, tepki, çaresizlik gibi olumsuz duygu durumlarına sebep olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca bu liderlik tarzı; takipçilerin özgüvenlerinde, performanslarında ve kurumsal bağlılığında olumsuz çıktıları neden olarak işe

yabancılaşma gibi örgütü de olumsuz etkileyen bir duruma sebep olmaktadır. Tiran liderler takipçileri tarafından onaylanmamaktadırlar (Ashforth, 1994: 755; 1997: 126). Ashforth'un tanımladığı davranışların çoğu, ağırlaştırıcı ve rahatsız edici olmakla birlikte (Tepper, 2000: 178) küçük tiranlığın, toksik liderliğin barındırdığı düşmanca unsurlarının çoğundan yoksun (Pelletier, 2010: 373) olduğunu söylemek mümkündür (Demir, 2019: 64; Schmidt, 2014: 6).

2.4.5.2. İstismarcı Liderlik

Tepper (2000) tarafından öne sürülen istismarcı liderlik; liderlerin fiziksel temas hariç olmak üzere, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli olarak gösterildiği durumları içermektedir. İstismarcı liderler; toplum içinde alay etme, öfke nöbetler geçirme, düşüncesiz ve kaba tavırlar sergileme, adam kayırma, koşulsuz cezalandırma ve zorlama gibi davranışları ile karakterize edilmektedir (Pelletier, 2010: 374; Tepper, 2000: 178). İstismarcı liderlerin takipçilerinin; daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002), düşük iş tatmini yaşadıkları (Tepper vd., 2004), etkileşimsel adalet ve örgüte duygusal bağlılık algılarının azaldığını (Aryee vd., 2007) söylemek mümkündür. Buna karşın istismarcı liderlik, yapı itibarıyla “toksik liderlik” olarak tanımlanan tüm davranışları kapsamamaktadır. Pelletier (2010), Lipman-Blumen (2005) ile Kellerman (2004) ve diğerleri tarafından “toksik” olarak tanımlanan çok çeşitli davranışların, istismarcı liderlikte bulunmadığını ifade etmiştir. Bu davranışlar; takipçilerin muhalefetini bastırmayı (otoriterlik), alt fikirleri ve girdileri görmezden gelmeyi (narsisizm), başkalarının çalışmalarını takdir etmeyi (kendini terfi ettirme) ve birden çok davranış türü arasında bocalamayı (öngörülemezlik) içermektedir (Schmidt, 2014: 7).

2.4.5.3. Yıkıcı Liderlik

Einarsen vd. (2007) yıkıcı liderliği; bir lider tarafından, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini ya da motivasyonunu, refahını veya takipçilerinin iş tatminini baltalayarak ve/veya sabote ederek örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda bu araştırmacılar, yıkıcı liderlerin sadece takipçilerine değil örgüte de zarar verdiğini iddia etmektedirler (Einarsen vd., 2007: 208; Pelletier, 2010: 375). Yıkıcı liderlik; itme, bir şeyler fırlatma, masaya yumruk atma, uygunsuz fiziksel temas içeren cinsel taciz gibi fiziksel güç eylemlerini içerebileceği gibi bir takipçinin refahını koruyamamak veya takipçisine önemli bir bilgi ya

da geri bildirim sağlayamamak gibi pasif eylemleri de içerebilmektedir (Pelletier, 2010: 375). Ayrıca alan yazında bu olumsuz davranışların toksik liderlik olduğuna yönelik görüşler bulunsa da genel anlamda toksik liderliğin cinsel istismar gibi yaklaşımları içermemesinden ötürü daha farklı bir zeminde olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda uygunsuz fiziksel temas içeren yapısıyla yıkıcı liderlik, toksik liderlikten ayrılmaktadır (Demir, 2019: 66). Dolayısıyla yıkıcı liderlik; toksik liderlik, işyeri saldırganlığı, cinsel taciz ve kişilerarası şiddet dahil olmak üzere liderlerin sergileyebileceği birçok olumsuz liderlik davranışını içeren kapsamlı bir yapıdır (Schmidt, 2014: 5).

2.4.5.4. İş Yeri Zorbalığı

Mobbing olarak da adlandırılan ve araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında önemli bir ilgi uyandıran işyeri zorbalığı (Samnani ve Singh, 2012); birisini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal olarak dışlamak veya birinin iş görevlerini olumsuz yönde etkilemektir. Bu tarz liderler; görece zayıf takipçilerine hem zihinsel açıdan hem de fiziksel güç kullanarak zorbalık yapmaktadırlar (Pelletier 2010, 375). Zorbalığın; yasal olarak ifade edilebilmesi için tekrar tekrar ve düzenli olarak (örneğin haftalık) ve belirli bir süre boyunca (örneğin yaklaşık altı ay) gerçekleşmesi gerekmektedir (Einarsen vd., 2007: 209; Einarsen vd.,2003: 15). Fox ve Stallworth (2005: 440), zorbalığın ve hedefin düzeyine göre çeşitli zorbalık türleri tanımlamıştır. Bu anlamda Fox ve Stallworth (2005); zorbalığın liderler ve takipçileri arasında, takipçiler arasında, müşteriler ve çalışanlar arasında meydana gelebileceğinden dolayı, zorbalığın sadece lider-takipçi ilişkisi ile sınırlandırılmayacağını ifade etmiştir. Bu anlamda, örgütlerde birçok kişinin liderleri tarafından zorbalığa maruz kaldığına (Rayner ve Cooper, 1997) ve birçok kişinin de liderlik rolleri dışındaki kişilerce zorbalığa maruz bırakıldığına ilgili alan yazında da değinilmektedir (Schmidt, 2014: 6).

2.4.5.5. Narsist Liderlik

Hem sosyal hayatta hem de iş hayatında bireylerin sıklıkla narsist kişilerin davranışlarına maruz kaldığını söylemek mümkündür. Narsisizm kavramı ilk kez Havelock Ellis (1898) tarafından bir bireyin kendini sevmesinin klinik durumunu tanımlamak için kullanılmıştır. Örgütlerde varlık gösteren pek çok liderin hastalığı narsisizm olarak görülmektedir (Dearlove, 2003: 26) Narsist liderliğin ne olduğu ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır (Schmidt, 2008: 10). Narsist liderler; kibirlilik, sadece kendileri ile ilgilenme ve yetki sahibi düşmanca davranışlarla karakterize edilmektedir.

Kendilerine hayranlık duyan narsist liderler, motivasyonlarını bu duygudan almaktadır (Demir, 2019: 66; Rosenthal ve Pittinsky 2006: 618). Narsisizmin toksik liderliğin önemli bir bileşeni olduğu düşünülmektedir. Kişisel yetersizlik, bencillik, kendini geliştirmek ve kişisel çıkarlarla motive edilmek gibi narsistik özelliklerinin toksik liderlik davranışları ile örtüştüğü görülmüştür (Schmidt, 2008: 11). Bu bağlamda toksik liderlikle ilgili yürütölmüş bazı çalışmalar (Lipman-Blumen, 2005a; Reed, 2004; Whicker, 1999; Çelebi vd., 2015) narsisistliğin, toksik lider tiplerini açıklayan kişisel özelliklerde yar aldığını göstermiştir. Toksik liderler üzerine ilk söylemlere sahip olan Whicker (1996), toksik liderlerin kendilerini beğenen narsistik özellikler sergilediklerini; Lipman-Blumen (2005), narsisizmin endüstriler arası toksik liderlerde belirgin hale geldiğini; Williams (2005), askeri bir ortamdaki toksik liderliği anlatan çalışmasında, narsisizmi toksik lider özelliği olarak gördüğünü; Lubit (2004) ise, narsizm ve toksik davranışların bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda Narsisizmin toksik liderliğin bir bileşeni olduğunu söylemek yerinde olacaktır (Schmidt, 2008: 11).

2.5. Hizmet İnovasyon Davranışı

Hizmet inovasyonu, örgütlerdeki üretim süreçlerini inovatif bakış açısıyla destekleyen faaliyetler olarak değerlendirilmektedir. Bu tür inovasyonlar, bilinçli faaliyetler sonucu gerçekleşmekten ziyade, müşterilerin ihtiyaçları ile söz konusu olduğu ve müşteriye hizmet sunumu esnasında gerçekleşmektedir (Nişancı ve Bakkal, 2020: 902). Bu yüzden hizmet inovasyonu genel itibariyle tüketici odaklı olan, yaşam tarzı, örgüt, zamanlama ve yerleştirme ile ilgili, ürün ve sektöre göre değişiklik gösterebilen ve yeni bir şeylerin ortaya konduğu bireysel ve kolektif süreçler bütünüdür (Barcet, 2010: 51; Carlborg, Kindström ve Kowalkowski, 2014: 373). Hizmet inovasyon davranışı ise, yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması için bireysel ve örgütsel faaliyetleri içinde barındıran bir süreçtir (Scott ve Bruce, 1994: 581; Karadal ve Özsungur, 2017: 664). Bu süreç; problemin teşhisi ile beraber yararlı ve yeni fikirlerin tanıtılmasıyla başlamaktadır. Problemin çözülmesi için ortaya yeni fikirlerin atılması ile devam eden hizmet inovasyon sürecinde daha sonra yenilikçi kişi yeni bir fikir için destek aramakta ve bu fikir için bir destekçi koalisyonu kurmaya çalışmaktadır. Sürecin son aşamasında ise, yenilikçi birey, inovasyonun bir prototipini veya modelini üreterek fikri tamamlamaktadır. Diğer bir deyişle fikir gerçekleştirilmiş olmaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 581-582; Dedahanov vd., 2017: 336). Hizmet inovasyonu, uygulamaya alınan hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik bir kavram

iken; hizmet inovasyon davranışı ise, herhangi bir işletmenin rekabet stratejisini geliştirmek için çeşitli aşamalardan oluşan bir dizi kriterle ölçülmektedir. Bu anlamda ölçme süreci, kuruluşun hizmet becerilerini geliştirmesini desteklemek ve ayrıca hizmetleri geliştirmek için tasarım aşamalarını tanımlamak için birincil hedeftir (Hussain vd., 2016: 37). Dolayısıyla örgütsel süreçler ve sistemler, proje yönetimi becerileri, örgüt kültürü ve vizyonu gibi konular hizmet inovasyon davranışı geliştirmede önem taşıyan konulardandır (Matear vd., 2004: 284).

Berry ve meslektaşları (2006), örgütlerde hizmet inovasyonunu, iki farklı yaklaşımdan oluşan bir model ile açıklamıştır. Buna göre hizmet sunum sürecinde inovasyon ve müşterilerin isteklerini tatmin eden yeni hizmet sunumlarında inovasyon olmak üzere iki farklı hizmet inovasyonundan bahsedilmektedir. Bu yaklaşım, hizmet inovasyonu yoluyla bir firmanın performansını artırmak için çalışanların bilgi paylaşım davranışına ve ekip kültürüne eşit derecede bağlı olmaktadır (Berry vd., 2006; Hu vd., 2009: 37; Hussain vd., 2016: 37). Müşterilerden ve ön hat hizmet personelinin sağlanan bilgi paylaşımı ile birleştirilen hizmet inovasyon performansı, örgütün satışlarını, maliyetlerini ve rekabetçi performansını etkileyecektir. Müşterileri, çalışanları ve ortakları entegre etmek; bir örgütün hizmet performansında rol oynayan inovasyon olanakları sürecinde olumlu çıktılara zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle, bir hizmet sağlayıcı; çalışanları bilgi paylaşımı niyetlerine teşvik etmek, onları motive etmek ve ayrıca inovasyon geliştirme süreci için gerekli olan örgütün içinde uyumlu bir ekip kültürü oluşturmak ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir role sahiptir (Hussain vd., 2016: 37).

2.5.1. Hizmet İnovasyon Davranışının Boyutları

Hizmet inovasyon davranışını ölçmeye yönelik geliştirilen hizmet inovasyon performansı ölçeği Hu, Horng ve Sun (2009) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Her ne kadar ölçeğin adı “hizmet inovasyon performansı” olsa da bu iki boyut hizmet inovasyon davranışını ölçmeye yöneliktir. Çünkü işletmelerde çalışanlar inovasyon üzerine fikir geliştirerek hizmet inovasyon davranışında bulunacağı gibi yeni hizmet geliştirerek de bu süreçte aktif rol oynayabilmektedir. İnovasyonun pratikte uygulama bulana kadar fikir aşamasındaki hali inovasyon davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda hizmet inovasyon davranışı, yeni hizmet geliştirme sürecinde ve inovasyonun uygulama alanı

bulması sürecinde çalışanlarca sergilenebilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 581-582; Barcet, 2010: 51).

2.5.1.1. İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu

İşgören hizmet yenilik davranışı (Employee Service Innovation Behavior) bireysel yenilikçi davranışı keşfetmek için Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilmiştir (Scott ve Bruce, 1994: 582; Hu vd., 2009: 42). Scott ve Bruce (1994) işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapmış oldukları görüşmeler neticesinde işgören hizmet inovasyon davranışı (ESIB) ölçeğini alan yazına kazandırmıştır. Scott ve Bruce'a göre (1994: 582) işgören hizmet yenilik davranışı; bireysel özellikler, liderlik, çalışma grubu ve inovasyonla ilgili psikolojik iklim (yenilik ortamı) sonucunda oluşmaktadır. Başka bir deyişle bu dört unsur hizmet inovasyon davranışının belirleyicileridir (Scott ve Bruce, 1994: 582; Dedahanov vd., 2017: 336). Bu kapsamda liderlerin çalışanlara daha fazla özerklik ile karar verme özgürlüğü vermesi, lider-üye etkileşimi, çalışanların liderlik algıları ve liderlerin takipçilerinin performansına ilişkin beklentileri çalışanların yeni hizmet geliştirme davranışlarında bulunmaları açısından önemlidir.

Daha spesifik olarak, liderler takipçilerinden yenilikçi olmalarını beklediğinde, takipçiler, liderlerini yenilikçi çabalarını teşvik eden ve kolaylaştıran olarak algılayacaklardır. Bu davranışlar genel olarak örgütün de temsilcisi olarak görülecek dolayısıyla da örgüt tarafından yenilikçilik destekleyici olarak algılanacaktır. Ayrıca bir örgütteki gerek çalışanların gerekse de çalışma gruplarının birbirleriyle olan ilişkileri, etkileşimleri ve bu ilişkinin kalitesi de örgütsel iklimi ve çalışanların örgütsel iklime ilişkin algılarını dolayısıyla da işgören hizmet yenilik davranışlarını etkilemektedir. Başka bir deyişle, örgütlerde inisiyatif alarak problem çözme yetenek ve özgürlükler ile problem çözümüne sistematik bakış açısı sunabilen çalışanların varlığı inovasyon davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ancak, bu davranışın geliştirilmesi için hem kaynakların hem de sosyal ve psikolojik desteğin sağlanması gerekir. Yine Ar-Ge birimlerinin faaliyetleri, örgütlerin bu faaliyetlere bakış açısı, yüksek performansın ödüllendirilmesi ve yenilikçi fikirleri hayata geçirmeye yönelik kurumsal isteklilik de yeni hizmet geliştirmek açısından önemli motivasyon faktörleridir. Bu anlamda yenilikçi örgütler; yaratıcılığa ve yenilikçi değişime yönelme, üyelerinin yeni fikirlerin peşinde bağımsız hareket etmelerine destek olma ve üyeleri arasındaki çeşitliliğe hoşgörü olma gibi özelliklerle tasvir edilmektedir. Ayrıca; ekipman, tesisler ve zaman gibi kaynakların yeterli düzeyde arzı, yenilik için

kurumsal desteğin yollarından olup yenilik için kritik önem taşımaktadır. Örgütün yenilikçi ikliminin, bireysel davranışın bir belirleyicisi olarak kavramsallaştırılmasının yanı sıra işletmenin departman bazlı ve bütününe yönelik yenilik düzeyinde de belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgüt üyeleri tarafından; örgütsel iklimin yeniliği destekleyici olarak algılama derecesinin, bireysel yenilikçi davranışı etkileyeceği ifade edilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 582-588).

2.5.1.2. Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu

Yeni hizmet geliştirme (New service development) Matear, Gray ve Garrett (2004) tarafından geliştirilmiştir (Matear vd., 2004). Bu anlamda hizmet inovasyon davranışının geliştirilebilmesi için bir sorunun çözümüne ilişkin, uygulanabilir, müşteri ya da tüketicinin tatminine yönelik yeni bir fikir üretilmeli ve sonunda da fayda sağlanmalıdır (Scott ve Bruce, 1994). Yenilik fikrinin açığa çıkarılması ile sergilenen davranışlar hizmet inovasyon davranışı sürecinde ve hizmetin yeni fikirlerle geliştirilmesi sürecinde sergilenmektedir. Hali hazırdaki bir hizmetin yenilik fikri ile buluşturulması ile inovatif düşüncelerle zenginleştirilmesi yeni hizmet geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir diğer söylemle hizmet sunulması sürecindeki aşamalarda gerçekleşen inovatif düşünceler ve fikirler yeni hizmet sunumunu da beraberinde getirmektedir. Doğasında bulunan dinamizm ve her gerçekleştirilen anda benzersiz nitelik taşıması ile hizmetler gerçekleştirilirken yeni bir hizmetin başlangıcı niteliğini barındırmaktadır (Özsungur, 2019: 48). Dolayısıyla inovasyon davranışı; rol performansına, gruba veya örgüte fayda sağlamak için bir iş rolü, grup veya kuruluş içindeki ürünler, süreçler ve prosedürlerle ilgili yeni fikirlerin bilinçli olarak üretilmesi, tanıtılması ve uygulanması anlamına gelmekle birlikte buna karşın hizmetlerde gerçekleşen her yenilik inovatif davranış niteliği taşımayabilir (Dedahanov vd., 2017: 335). Bu anlamda yeni hizmet geliştirme birbiriyle ilişkili birçok motivasyona sahip olabilmektedir. Bunlar; maliyeti düşürme, müşterilerle ilişkileri geliştirme veya firma imajını iyileştirme arzusunu içermektedir (Matear vd., 2004: 288). Yeni hizmet geliştirme hizmet kuruluşları için bu kuruluşların üstün performans elde etmelerine, değişen müşteri gereksinimlerine ve rekabet tehditlerine yanıt vermelerini sağlayan bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Hussain vd., 2016: 36). Yine benzer şekilde, özellikle hizmet örgütleri açısından maliyet etkinliği sağlayarak örgütlere konumsal avantajlar da sağlamaktadır. Bu anlamda yeni hizmet geliştirme hizmet örgütleri için önem taşımaktadır (Matear vd., 2004).

2.5.2. Hizmet İnovasyon Davranışına Teorik Yaklaşımlar

İşgören hizmet inovasyon davranışı asimilasyon yaklaşımı, farklılaşma yaklaşımı ve sentez yaklaşımı olmak üzere üç temel yaklaşımda incelenmiştir (Li ve Hsu, 2016: 2823).

Tablo 3. Hizmet İnovasyon Davranışı Yaklaşımları

YAKLAŞIMLAR	ÖZELLİKLER	TEMSİL EDEN ARAŞTIRMALAR
Asimilasyon Yaklaşımı	-Üretim endüstrilerinde bir kılavuz olarak çalışan yenilik davranışı üzerine araştırmanın kullanılması. -Çalışan inovasyonunu üretim sektörlerinden hizmet sektörlerine genişletmek. -Üretim endüstrilerinde teknolojinin benimsenmesine vurgu yapılması.	Chou, Chen ve Wang (2012), Gallouj (2002), Hon ve Leung (2011), Hu (2010), Orfila-Sintes, Crespi-Cladera ve Martinez-Ros (2005), Ottenbacher ve Harrington (2009), Rodgers (2007), Slatten vd., (2011).
Farklılaşma Yaklaşımı	-Hizmetlerin benzersizliğine ve mallar ile hizmetler arasındaki farklılıklara dayalı olması. -Esas olarak süreçle ilgili iyileştirmelere odaklanılması. -Müşteri ile çalışan etkileşiminin etkisinin incelenmesi. -Bireysel çalışanların algılarına, deneyimlerine ve öğrenmelerine vurgu yapılması.	Cadwallader vd., (2010), Gallouj ve Savona (2009), Guisado-González, Guisado-Tato ve Rodríguez-Domínguez, (2014), Lai, Lui ve Hon (2014), Paton ve McLaughlin (2008), Stierand ve Dörfler (2012).
Sentez Yaklaşımı	-Hizmet ve üretim sektörlerindeki inovasyonun benzerliklerinin ve farklılıklarının birleştirilmesi. -Boyutlardan biri olarak teknolojinin benimsenmesi veya hizmet sürecinin iyileştirilmesi ile çok boyutlu bakış açısının kullanılması.	Gonzalez ve Leon (2001), Hertog (2000), Hoarau ve Kline (2014), Lopez-Fernandez vd., (2011).

Kaynak: (Li ve Hsu, 2016 :2823)

Tablo 3’de görüldüğü üzere, hizmet inovasyon davranışında asimilasyon yaklaşımı, hizmet ve üretim sektörlerindeki inovasyonun benzerliklerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda hizmetlerde çalışan yenilik davranışına odaklanılmakla birlikte buna paralel olarak, gerçekleştirilen araştırmalarda ise teknolojinin kabulü ve benimsenmesi ile fikri mülkiyet üzerinde durulmaktadır. Hizmet örgütlerindeki çalışanlar, hizmet işletmelerindeki “iş başında inovasyon”dan farklı olarak, kurum içi araştırma ve geliştirme personelinin öne çıkaran üretim sektörlerinde kullanılan teknolojileri benimseyerek çok fazla inovasyon gerçekleştirmektedirler. Üretim ve hizmet örgütlerindeki yenilikçi davranışları içeren bu süreç, diğerlerinden fikirlerin benimsenmesi ve destekleyici liderliğin önemi gibi ortak noktaları paylaşmaktadır. Hizmetlerde çalışan yenilik davranışının doğası, esasen üretim işletmeleri ile aynı özellikleri göstermektedir (Li ve Hsu, 2016: 2823; Chou vd., 2012;

Gallouj, 2002; Hon ve Leung, 2011; Hu, 2010; Orfila-Sintes vd., 2005; Ottenbacher ve Harrington, 2009; Rodgers, 2007; Slatten vd., 2011).

Asimilasyon yaklaşımından farklı olarak farklılaştırma yaklaşımında ise, hizmetlerin özelliklerine daha fazla odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, süreçlere odaklanmak, müşteri-çalışan etkileşimi, müşterilerden ilham alma ve onları teşvik etme, ön saflardaki çalışanların rolü, bireysel deneyim ile öğrenmeye güvenme gibi durumlar vurgulanmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanların yenilikçi davranışları bilgi akışı ya da çalışan devri yoluyla yayılmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe yeniliklerin sürdürülebilmesi açısından çalışanları elde tutmak önem taşımaktadır (Li ve Hsu, 2016: 2823-2824; Cadwallader vd., 2010; Gallouj ve Savona, 2009; Guisado-Gonzalez vd., 2014; Lai vd., 2014; Paton ve McLaughlin, 2008; Stierand ve Dörfler, 2012).

Hizmet inovasyon davranışına yönelik son yaklaşım olarak sentez yaklaşımı ise, hizmet ve üretim örgütleri arasındaki çalışan yenilik davranışındaki benzerlikleri ve farklılıkları birleştirmektedir. Bu açıdan incelendiğinde, çalışanların hizmet inovasyon davranışı, teknolojinin benimsenmesi ya da hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi gibi çok boyutludur (Li ve Hsu, 2016: 2824; Gonzalez ve Leon; 2001, Hertog, 2000; Hoarau ve Kline, 2014; Lopez-Fernandez vd., 2011). Bu kapsamda örneğin Hertog (2000) dört boyutlu bir çalışan inovasyon davranışı modeli önermiştir. Bu model; üretim endüstrilerinden ve hizmetlerin uzmanlığına bağlı olarak gelişen çıktıları yansıtan yeni hizmet konseptini, müşteri arayüzünü, teknolojik seçenekleri ve hizmet sunum sistemini içermektedir (Hertog, 2000; Li ve Hsu, 2016: 2824).

2.5.3. Hizmet İnovasyon Davranışının İşletmeler Açısından Önemi

Dünya ekonomisi, son zamanlarda ürünlerin üretiminden hizmetlerin üretimine doğru istikrarlı bir değişim geçirmiş böylelikle de ağırlıklı olarak bir hizmet ekonomisi haline gelmiştir. Dolayısıyla da hizmetler, birçok alanda hem istihdamın hem de üretimin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır (Hu, Horng ve Sun, 2009: 42). Bu anlamda örgütsel inovasyon, işletmelerin hızla değişen dünyada hayatta kalmalarına yardımcı olan temel bir faktör olmakla birlikte işletmelerin rakiplerinden daha iyi performans göstermesine, müşterileri heyecanlandırmasına ve yeni ürün portföyleri oluşturmaya yardımcı olduğu için de örgütsel başarı ve rekabet gücüne ulaşmanın araçlarından biri olarak algılanmaktadır. Bu nedenle günümüzde çalışanlardan, inovasyon performansına katkıda

bulunması diğ er bir deyişle daha yaratıcı ve yeni fikirler geliştirmeleri beklenmektedir (Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017: 334). Bu anlamda; performans düzeyini daha iyi seviyelere çıkararak rekabet üstünlüğü sağlamak, bağlı bulunduğu sektörde iş kolları geliştirmek, yeni ürün geliştirme sürecinde inovatif düşüncelerin meydana getirilmesi hizmet inovasyon davranışının ilgi alanındadır. Hizmet inovasyon davranışının tüm bu bağlı bulunduğu unsurlar ile hayata geçmesi ise, kurumsal başarı açısından önemli kriterlerdendir (Karadal ve  zsungur, 2017: 664). Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, iş hizmetleri sürecinin ve hizmet kalitesini artırmak adına hizmet inovasyonu önem arz eden bir unsurdur (Hussain, Konar ve Ali, 2016: 36).

Hizmet inovasyon davranışı, hizmet işletmelerinde bireysel yenilikçi davranışları ortaya çıkarmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Hizmet inovasyonu; hizmet performansı, servis sorunları ve hizmet sunumu ölçümlerini sağlaması açısından da önem taşımaktadır (Hussain vd., 2016: 36). Bu kapsamda hizmet işletmelerinde, k r ve büyüme, müşteri memnuniyeti ve sadakati ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Çünkü  st n müşteri sadakati, rakipler için giriş engeli yaratmaktadır (Matear, Gray ve Garrett, 2004: 286). Yine hizmet inovasyon davranışı çok yönlü fayda sağlamaktadır. Hizmet inovasyonu gerek işletmeler gerekse de müşteriler, tüketiciler ve çalışanlar açısından çok yönlü fayda sağlamaktadır. Öncelikle hizmet alanında yeni hizmet süreçleri geliştirir. Müşterilerin satın alma davranışlarını etkilemesinin yanı sıra hizmet kalitesi ile müşteri tatminini sağlar. Ayrıca, yaratıcı problem çözme fikirlerinin uygulamaya dönüşmesini ve örgütlerin temel yeteneklerinin ve performansının gelişmesine zemin hazırlar. Işletmelerin rekabet avantajını kazanmasını ve sürdürebilmelerinde de rol oynamakla birlikte çalışanların başarılarının artmasını sağlar ve iş tatminlerini destekler ( zsungur, 2019: 50). Bu kapsamda hizmet inovasyonunun, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olacağı söylenebilir.

2.6. Işten Ayrılma Niyeti

Işten ayrılma niyeti kavramı ilk olarak March ve Simon (1958) tarafından ele alınmış olup; daha sonra ise, Mobley (1977) tarafından daha kapsamlı bir şekilde çalışılmıştır (Staw, 1984: 642). Daha sonrasında ise, işten ayrılma niyetinin özellikle de yönetim araştırmalarında en çok çalışılan konular arasında yer aldığı ileri sürülmektedir (Harris, Kacmar ve Witt, 2005: 364).

İlgili alan yazın incelendiğinde, işten ayrılma niyeti kavramına ilişkin çeşitli tanımların var olduğu görülmektedir. Bu anlamda işten ayrılma niyetini Tett ve Meyer (1993: 262); bireyin örgütten ayrılmayı planlı ve bilinçli bir şekilde arzu etmesi; Mobley (1982a: 10) çalışanın kısa bir süre içerisinde işini bırakma arzusu ile ilgili düşüncesi; Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi (2015: 386) bir çalışanın mevcut işinden istifa etme niyeti ve diğer örgütlerde iş bulma eğilimi; Martin (1979: 316) çalışanın iş yerinden ayrılma niyetinin bir göstergesi; March ve Simon (1958) bireyin çalıştığı örgütte kalmaya veya örgütten ayrılmaya karar verirken mevcut ve gelecekteki alternatifleri değerlendirdiği bilinçli bir süreç (March ve Simon, 1958; Staw, 1984: 642); Rusbult vd., (1988: 599) ise, çalışma ve iş ortamındaki şartlarından tatmin olmayan çalışanların tatminsizliği sebebiyle ortaya çıkan olumsuz bir durum ya da yıkıcı davranışlar şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, bireyler gönüllü olarak işten ayrılmaya niyet etmektedirler. Ancak bu niyetin işten ayrılma eylemine dönüşmesi bir süreçtir ve çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olması da her zaman fiili işten ayrılmayla sonuçlanmayabilmektedir (Sousa-Poza ve Henneberger, 2004: 113). Dolayısıyla işten ayrılma niyeti, bir çalışanın işinden ayrılacağına en önemli habercisi olmakla birlikte, bireyin işinden ayrılmayı planlı ve bilinçli bir şekilde arzu etmesidir. Bu kavram belirli süre içerisinde (örneğin önümüzdeki 6 ay içinde) çalışanın işi bırakmayı düşünmesi ve yeni iş seçeneklerine yönelmesi gibi davranışları içermektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Başka bir deyişle, işten ayrılma niyeti çalışanın örgütten ayrılmayı planlaması olarak da ifade edilebilir. Ancak bu planlama, örgütü fiilen terk etme düşüncesinden öncedir ve gönüllü olarak ayrılma kararından önceki son bilişsel adımdır (Lambert, Hogan ve Barton, 2001: 234).

Mobley'in modeli, iş ve çalışma koşullarının iş tatminini etkilediğini ve bunun sonucunda işten ayrılma düşüncelerine, iş arama davranışının yararlarının değerlendirilmesine, iş arama, alternatiflerin değerlendirilmesine, alternatiflerin mevcut iş ile karşılaştırılması, işten ayrılma veya işte kalma niyetine yol açtığını varsaymaktadır. Buradan hareketle işten ayrılma süreci, çalışanın mevcut işini değerlendirmesi ve bunun sonucunda işinden tatmin (memnun) olup olmadığını sorgulamasıyla başlamaktadır. Bu değerlendirme sonucunda eğer mevcut işinden tatminse (memnunsu) işine devam etmektedir. Ancak işiyle ilgili bir tatminsizlik (memnuniyetsizlik) söz konusuysa alternatif işleri araştırmakta ve mevcut işi ile alternatif işler arasında değerlendirmelerde bulunmaktadır. Sonraki aşamada ise bu kıyas sonucunda çalışan ya işten ayrılma niyeti göstermekte ya da mevcut işine devam etme kararı almaktadır (Mobley, 1977: 238; Staw, 1984: 642).

2.6.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmayla ilgili düşüncelerin ortaya çıkması şeklinde tanımlanabilecek olan işten ayrılma niyetine etki eden birçok unsur mevcuttur. Bu konuda yapılan alan yazın taraması sonucunda bireysel, örgütsel ve çevresel birçok faktörün işten ayrılma niyetine etki ettiği görülmektedir. Bu çerçevede Mobley, (1977) iş ve çalışma koşullarının iş tatminini etkilediğini ve bu durumun sonucunun da işten ayrılma düşüncesine neden olduğunu öne sürmektedir (Mobley, 1977; Staw, 1984: 642). Porter ve Steers (1973)'e göre işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler, işten ayrılma davranışı ve işe devamsızlık davranışı üzerinde önemli bir etkilere sahiptir. Bu anlamda işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, görev süresi, kişisel özellikler ve aile yapısı gibi ifade edilebilir (Porter ve Steers, 1973: 164). Bunun yanı sıra, Çarıkçı ve Çelikkol (2009) ise, çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörleri; örgüt kültürü ve buna bağlı olarak benimsenen örgüt değerleri, çalışanların iş arkadaşlarıyla geliştirdiği ilişkiler, görev talebi ve iş beklentisi, işin kendisi, kariyer geliştirme olanakları, ödüllendirme süreci ve alınan ücret olarak sıralanmaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160). Son olarak Demirel (2019: 119-120), çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörleri genel ekonomik nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler olmak üzere üç başlık altında incelemektedir:

a. Genel ekonomik nedenler: Ülke ekonomisinin genel durumu ve ekonominin işgücü piyasasına olan etkisi, ülkenin genel ekonomik durumu ve refah düzeyinin yükselmesi, mevsimlik çalışma alanlarının varlığı ile etkileri, iletişim, bilişim ve otomasyon teknolojilerinin kullanılmasından kaynaklanan farklı işlere adapte olmanın ve geçişin kolaylaşması ile farklı iş alanlarının daha cazip imkanlar sağlaması gibi nedenlerdir. Ancak bu nedenler işletmelerin imkân ile yeteneklerini aştığı için bu tür nedenlerle işletmelerin mücadele etmeleri imkânsız denecek kadar zordur.

b. İşletme içi nedenler: İşletmelerin kuruluş yeri (şehrin merkezinde ya da dışında olması), ulaşım imkanları (servis imkanı, metro ya da toplu taşımaya yakınlık vb.), işin türü ve zorluk derecesi, olumsuz örgütsel koşullar (katı kurallar vb.) ve iş koşulları (herhangi bir kazayla karşılaşma riskinin fazla olması, yetersiz fiziki şartlar vb.), ücretlendirme sisteminin bozukluğu (ücretin adaletsiz dağıtılması ya da performansa göre dağıtılmaması vb.); çalışanların, fiziksel ve zihinsel olarak fazla zorlanmaları, kötü personel uygulamaları ve üretim sürecinin iyi işlememesi gibi nedenlerdir. Bu nedenler,

işletmelerin varlık ve yetenekleri ile yöneticilerin tercihleri altında şekil alabilmektedir bu nedenle gerek oluşmaları gerekse de kontrol edilerek kontrol altına alınabilmeleri kolay olabilmektedir.

c. Kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler: Hayat şartlarındaki değişiklikler, farklı bir işe duyulan ilgi, aile ilişkilerindeki değişimler, yaşla ilgili zorluklar, eğitim ve  ğretim ihtiyaçları, çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler (sağlık durumu) ve işle ilgili olarak beklenti ve ideallerin gerçekleşmemesi gibi nedenlerdir. Bu nedenler de genel ekonomik koşullar ile işletme içi koşulları dışında, çalışanı ilgilendiren kişisel özel durumları içermektedir.

2.6.2. İşten Ayrılma Niyetinin İşletmeler Açısından  nemi

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, artan rekabet koşulları ve hızlı değişen  evre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin bu ortamlardan avantajlı  ıkabilmelerinde güçlü ve yetenekli çalışanlara sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda örgütün sahip olduğu insan sermayesinin kalifiye oluşu ve kalitesi o örgütün rekabet düzeyinde önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir. Kaliteli insan sermayesi ile örgütler rakiplerinden bir adım  nde olarak hizmet kalitesini de geliştirerek farklılık sağlamış olacaktır.

İnsan sermayesinin, örgütler açısından en önemli sermaye unsuru olduğu kabul edildiğinde, yetenekli çalışanların işletmelerde kalıcı olmalarının sağlanması, bu anlamda da hem etkili ve verimli bir çalışma açısından hem de rekabet üstünlüğü elde etmek açısından yerine getirilmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kalıcı olmalarının sağlanması için işletmelerin ciddiyle takip etmeleri gereken kavramların arasında işten ayrılma niyeti de yer almaktadır. İşten ayrılmakla sonuçlanma olasılığından dolayı, çalışanların işten ayrılma niyeti taşımalarının ihmal edilmemesi gerekmektedir. Çünkü işten ayrılma niyetinin gerek ekonomiye ve işletmelere gerekse de çalışanlara ciddi maliyetler yüklemesi söz konusudur. Ekonomi ve sektörler açısından incelendiğinde nitelikli çalışanını kaybeden sektörler için küçülme meydana gelmesi söz konusuyken; nitelikli çalışana sahip olan sektörler için büyüme mümkün olabilecektir. Bu bağlamda işletmelerin de verimsizlik, kalitesizlik, yeni eleman seçme ve a ıştırma gibi maliyetlere katlanmaları gerekecektir. Çalışanların ise kariyer başarısızlığı, daha zor ve riskli ortamda çalışmak zorunda kalma, yeni işe uyum sağlayamama gibi maliyetlerle karşılaşmaları göz ardı edilemeyecek olasılık içermektedir. Dolayısıyla da

çalışma yaşamının iki önemli tarafında da yer alan işverenler açısından doğru çalışanı tercih etmiş olmak ne denli maliyetli bir karar ise buna karşın, çalışanlar açısından da doğru işvereni tercih etmiş olmak o denli maliyetli bir karardır (Demirel, 2019: 117).

2.6.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Bireylerin işten ayrılma niyetlerinin davranışa dönüşmesinin örgüt açısından sonuçları olacağı gibi, çalışanlar açısından da bazı sonuçları vardır. Bu kapsamda, örgütten ayrılan bireyler ve örgütte kalmaya devam eden çalışanlar bu sonuçları farklı şekillerde yaşayabilmektedir. Bu sonuçların bazıları olumlu iken bazıları ise olumsuzdur. Tablo 4’de işten ayrılmanın birey ve örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları yer almaktadır (Mobley, 1982b: 113).

Tablo 4. İşten Ayrılmanın Sonuçları

Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçları	Örgüt Açısından Olumlu Sonuçları
- Artan maliyetler (işe seçme, işe yerleştirme ve eğitimi) -Yer değiştirme maliyetleri -İşten çıkarma maliyetleri -Sosyal yapı ile iletişimde meydana gelen bozulmalar - Üretim kaybı (yer değiştirme, yeni personel arama ve eğitim süresince) - Yüksek performans gösteren (nitelikli) çalışanların kaybı - Kalan çalışanların tatmininin azalması - İşten ayrılanların örgütle ilgili olumsuz söylemleri	- Düşük performans gösteren çalışanları işten çıkarma - Yeni bilgi ve teknoloji kazanımı - Kural ve yönetmeliklerde değişim fırsatı - Örgüt içindeki çalışanların yer değiştirme fırsatının artması - Örgüt yapısında esneklik sağlama - Kalan çalışanların iş tatmininde artış sağlanması - İşten "geri çekilme" davranışlarında azalma - Maliyetlerin azalması
İşten Ayrılan için Olumsuz Sonuçları	İşten Ayrılan için Olumlu Sonuçları
- Elde edilen kıdemin kaybolması - Elde edilen hakların kaybı - Aile ve sosyal ilişkilerde meydana gelen bozulmalar - Hayal kırıklığı yaşamak - Enflasyonla ilgili maliyetler - İş değişikliği nedeni ile oluşan stres - Kariyer haritasının bozulması - Kariyer haritasında gerileme	- Kazançta artış oluşması - Kariyer gelişimi sağlama (kariyerde ilerleme imkanı) - Kişi-örgüt uyumunun daha iyi sağlanarak stresin azaltılması ve yeteneklerin daha iyi kullanılması - Değişen yeni iş ortamından kaynaklanan yenilenme avantajı - İş dışı değerlerin elde edilmesi - Çalışanın öz yeterlilik algısının artması - Kendini geliştirme imkanı
Örgütte Kalan Çalışanlar Açısından Olumsuz Sonuçları	Örgütte Kalan Çalışanlar Açısından Olumlu Sonuçları
- Sosyal ilişkilerde meydana gelen bozulmalar - Nitelikli çalışma arkadaşlarının kaybı - İş tatmininin azalması - İş yükünün artması - Birlik ve bağlılık duygusunun azalması	- Hareketliliğin artması, yeni pozisyonlara geçme şansı - Yeni örgütteki iş arkadaşlarıyla bilgi alışverişi - İş tatmininin artması - Uyumun artması - Bağlılığın artması

Kaynak: (Mobley, 1982b: 113)

Mobley (1982b)'nin işten ayrılmanın sonuçlarına ilişkin oluşturulan Tablo 4'de de ifade edildiği üzere; işten ayrılma davranışının gerek örgüt, gerekse örgütte çalışmaya devam eden ve örgütten ayrılan çalışanlar açısından çeşitli muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu durumun örgütler açısından olumsuz sonuçları değerlendirildiğinde; öncelikle örgütlerin yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir. Bu maliyetler işten ayrılan çalışanın işe seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve eğitiminin yanı sıra işe yeni alımlar için yapılacak olan harcamaları içeren maliyetlerdir. Yine yüksek performans gösteren iyi eğitilmiş işinde uzman çalışanların kaybı örgütlerde hem üretim kaybına hem de artan iş yüküne neden olabilmektedir. Çünkü işten ayrılan çalışanın yerine yeni biri gelene kadar, örgütsel faaliyetler devam etmek durumundadır. Dolayısıyla bu durumların yaşanması da mevcut çalışanların iş tatmininde azalmaya neden olabilmektedir. Ayrıca işten ayrılan çalışanların örgüt hakkındaki olumsuz söylemleri hem yeni iş arayan kişilerin örgüte girmekten kaçınmalarına hem de örgütte halen çalışmakta olan çalışanlar arasında iş değiştirme ve farklı örgütlere geçme eğilimini güçlendirecek sonuç olarak da mevcut örgütte deneyim kazanan bilgili ve nitelikli kişilerin yerlerini deneyimsiz kişilere bırakmasına neden olabilmektedir. Bu durum da uzun vadede sosyal yapıda ve iletişimde bozulmaların meydana gelmesine ve örgüt içerisinde birlik ve beraberlik duygusunun azalmasına neden olabilmektedir.

İşten ayrılan çalışan açısından değerlendirildiğinde ise, çeşitli nedenlerle işten ayrılan çalışan eski örgütünde sahip olduğu pozisyonundan daha düşük bir pozisyonda ve daha az maaşa çalışmak zorunda kalabilecektir. Bu durum da maddi açıdan kayıpların oluşmasına, bireysel kariyerde gerileme yaşanmasına, elde edilmiş olan kıdem ile kazanılmış çeşitli hakların kaybolmasına neden olabilecektir. Bunların yanı sıra, yine işten ayrılan çalışanın bulunduğu yeni işe, örgüte ve örgüt kültürüne adapte olamaması, iş değişikliği nedeniyle oluşan stres, kazanılmış haklar ile kıdem ve gelir kaybı çalışanın hayal kırıklığı yaşammasına neden olabilmekte; bu durumun sonucu olarak da çalışanın aile ve sosyal ilişkilerinde bozulmalar meydana gelebilecektir.

İşten ayrılma davranışının ortaya çıkardığı olumlu sonuçlar incelendiğinde ise; özellikle düşük performans sergileyen çalışanların örgütten ayrılmasıyla birlikte performansı yetersiz olan başarısız personelin yerine daha yüksek performans sergileyen ve başarılı yeni çalışanlar gelebilecektir. Yine gelen yeni çalışanlarla da birlikte örgüte yeni bilgi ve teknoloji kazanımı sağlanabilecek bunun sonucu olarak da mevcut çalışanlar kendini geliştirme imkanı elde edebilecek, örgütsel değişim ile örgüt yapısında esneklik

sağlanabilecektir. Ayrıca işten ayrılan çalışanların yerine mevcut çalışanlar için terfi imkânı doğabilecek tüm bu durumların yaşanması da mevcut çalışanların iş tatmininde bir artışa neden olabilecektir. Yine benzer şekilde, örgütten ayrılan çalışan açısından değerlendirildiğinde de çeşitli nedenlerle işten ayrılan çalışan yeni başladığı örgütte eski örgütüne kıyasla çok daha iyi ve yüksek bir pozisyonda ve daha yüksek ücretle çalışma imkânı elde edebilecektir. Bu durum da yeni örgütten ayrılan çalışanın hareketliliğini artırarak, girdiği yeni örgütte bilgi paylaşımı yapmasını ve daha az stres yaşamasını; bunun sonucunda da yüksek performans sergilemesine ve yüksek tatmin yaşamasına zemin hazırlayacaktır.

2.6.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde girmeleri gerek çalışanlar gerekse de örgütler açısından yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Ancak örgütlerin işten ayrılma niyetini zamanında tespit etmesi, anlaması ve gerekli önlemleri alması; işten ayrılma niyetini önleyerek örgütler ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlar sağlayacaktır. Bu nedenle de işten ayrılmaların, örgüt için yıkıcı olmaması adına işten ayrılmaya neden olan faktörlerin önceden tespit edilmesi ve mevcut çalışanları elde tutma faaliyetleri gerçekçi bir biçimde ele alınmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanları örgütte tutması işletmelerin rekabetçi yapısını koruması açısından da büyük öneme sahiptir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini önceden tahmin edebilecek şekilde davranabildiği takdirde işten ayrılma nedeniyle gelebilecek ek maliyetlerin de önüne geçebilecektir; böylelikle de işten ayrılmalar nedeniyle örgütlerin rekabetçi yapısına gelebilecek istenmeyen etkilerin de önüne geçmiş olacaktır (Yıldırım, 2018: 120).

İşten ayrılma niyeti çalışanlar için iş yaşamlarında maruz kaldıkları çatışma ortamları, işlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve örgütsel kabul görmeyle ilgilidir. Dolayısıyla örgüt iklimi ile çalışanların etkileşimlerinin ve ilişkilerinin olumlu bir zemine taşınması ve beklentilerde karşılıklı denge sağlanması önem arz etmektedir. Uzun vadede örgütsel verimlilikte rol oynayan çalışanlar, bunun karşılığında maddi ve manevi beklentilere girmektedir. Ancak zaman zaman beklentileri tam olarak karşılanamayan çalışanlar; psikolojik, fiziksel ve ekonomik yönden sıkıntılar yaşadığı için iş yaşamlarındaki etkinlikleri ve verimlilikleri de olumsuz etkilenmekte, bunun sonucu olarak ise işlerinden ayrılma kararı almaktadır (Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014: 37). Diğer bir deyişle, çalışma koşullarından memnuniyetsizlik duyulması da çalışanda işten ayrılma düşüncesinin

oluşmasına ve zamanla da çalışanların işten ayrılmalarına neden olacaktır. Çalışanın işten ayrılma niyeti, mevcut çalışma koşulları ve çalıştığı örgütle ilgili algısı olduğu düşünülürse işten ayrılmaya doğru giden sürecin iyi analiz edilmesi önem taşımaktadır. Çünkü işten ayrılma niyetinin, işten ayrılmama davranışına dönüşmemesi ancak bu süreçte yapılan iyi bir değerlendirmeye sağlanacaktır (Yıldırım, 2018: 120).

2.7. Metanet

İnsan davranışlarının çoğu hedefe yöneliktir. Bireylerin hedeflerine ulaşmaları için açık ve kararlı bir biçimde taahhüt göstermeleri, hedeflerin başarıyla tamamlanmasında önem arz etmektedir. Bu bağlamda genel olarak uzun vadeli hedeflere yönelik azim olarak tanımlanan metanet, psikoloji ve liderlik alanlarında ortaya çıkan bir kavramdır (Mueller, Wolfe ve Syed, 2017: 261). Psikoloji alanında 1907'de William James'in ortaya attığı “insanların yetenekleri nelerdir?” ve “bireyler bu yeteneklerini nasıl ve hangi yollarla ortaya çıkarmaktadır?” sorularının cevapları merak uyandırmıştır (James, 1907: 332; Duckworth, vd., 2007: 1087). James'in önerisinden bu yana geçen yüzyılda, psikoloji bilimi bu iki sorudan ilkinin yanıtlamada etkileyici boyutta bir ilerleme kaydetmiştir. Ancak çoğu birey yeteneklerinin sadece küçük bir kısmını kullanırken, bazı bireylerin sınırlarını neden zorladığı hakkında nispeten az şey bilinmektedir. Bununla birlikte, neden bazı bireyler eşit zekaya sahip diğer bireylerden daha fazlasını başarır? Başka bir deyişle; başarının sırrı nedir? Başarıya giden yol bireylerin sadece yetenekli olmasına mı bağlıdır? Sorularına yanıt aranırken; her ne kadar bazı özelliklerin kişisel başarı için gerekli olabileceği ifade edilse de başarının sırrının metanet kavramında gizli olduğuna değinilmiştir (Duckworth, vd., 2007: 1087).

İngilizce karşılığı “grit” olan metanet kelimesi Oxford İngilizce Sözlüğü'nde “birinin zor veya hoş olmayan bir şeyi yapmaya devam etmesini mümkün kılan cesaret ve zihin gücü” (Oxford Dictionaries, 2021); benzer şekilde Cambridge Sözlüğü'nde de “zorluğa rağmen cesaret ve kararlılık” (Cambridge Dictionary, 2021); Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ise “metin olma, dayanma, dayanıklılık, sağlamlık” şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2021).

İlgili alan yazın incelendiğinde ise metanet kavramına ilişkin en kapsamlı tanımlamaların Duckworth vd., (2007) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda Duckworth ve arkadaşları yaptıkları çalışmada metaneti “uzun vadeli hedeflere ulaşmak için sahip olunan azim ve tutku” olarak tanımlamıştır. Ancak burada ifade edilen tutku, kısa süreli bir

isteklilik ya da duygusal deneyimden ziyade, metanet gibi uzun vadeli bir hedefe ulaşmak için ilginin tutarlılığıdır. Bu bağlamda metanet; zorluklara karşı gayretle çalışmayı, başarısızlık, sıkıntı ve engellere rağmen yıllar boyunca sebatla çaba göstermektir (Duckworth vd., 2007: 1087-1088). Yine benzer şekilde metanet, uzun yıllar süren bir zaman ölçeğinde, tek bir zorlu hedefe karşı çaba göstermeyi ve tamamlanması aylar hatta daha uzun süren projelerde hem çabayı hem de ilgiyi sürdürme kapasitesini gerektirdiğinden, bu kapsamda dayanıklılığı da vurgulamaktadır (Duckworth ve Quinn, 2009: 166).

2.7.1. Metanet İle İlişkilendirilen Kavramlar

Metanet kavramı genellikle dayanıklılık, sebat, azim, cesaret, ısrar kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Ancak metanetin karmaşık doğası bazı psikolojik yapılardan başkalaşmasına zemin hazırlamıştır (Datu, 2021: 2). Belli noktalarda metanet ile benzerlikleri barındıran bu kavramlar, esasında bireylerin metanet düzeylerini açığa çıkaran süreçlerde rol oynayabilmektedir. Bu anlamda metanet tüm bu kavramları da içinde bulundurabilen; ancak kendine özgü yapısıyla bu kavramların ötesinde bir anlama sahiptir. Bunun yanı sıra, metanetin bireysel ve örgütsel açıdan başarı kazanma ihtiyacı ve öz denetim ve performans kavramları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda metanet ile ilişkilendirilen kavramlar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir:

➤ **Metanet ile dayanıklılık ilişkisi:** Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde dayanıklılık kavramı metanet ile ilişkilendirilmektedir (TDK, 2021). Bu anlamda dayanıklılık kavramının; bireylerin strese maruz kaldıklarında geliştirdikleri meydan okuma tutumlarına bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla dayanıklılık ile karakterize edilen tutum ve davranışların bireylerin performanslarında olumlu çıktılara zemin hazırladığı ifade edilebilmektedir (Maddi, 2002: 173). Ancak farklı koşullara bağlı olarak değişim gösterebilen bu kavramın (Salley, 2005: 7), her ne kadar metanet ile ilişkili olduğu düşünülse de; metanetin kısa vadeli hedeflerin yanı sıra uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede rol oynaması, dayanıklılıktan daha geniş kapsamda bir anlamı barındırdığını göstermektedir (Eskreis-Winkler vd., 2014: 11).

➤ **Metanet ile sebat ve azim ilişkisi:** Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde sebat kelimesi; sözünden veya kararlarından dönmeme, bir işi sonuna değin sürdürme, direnme olarak ifade edilirken; azim kelimesi ise bir işteki engelleri yenme kararlılığı olarak ifade

edilmektedir (TDK, 2021). Metanet ise, sadece hali hazırdaki görevler üzerinde çok çalışmakla ilgili değil, uzun vadeli hedeflere son derece uzun süreler boyunca özenli bir şekilde, sebat ve azim göstererek çalışmaktır (Eskreis-Winkler vd., 2014: 1-2). Bu kapsamda metanetin sebat ve azimi de kapsayan bir süreç olduğunu söylemek mümkündür.

➤ **Metanet ile cesaret ilişkisi:** Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde cesaret kelimesi; güç veya tehlikeli bir işe girişirken kişinin kendinde bulduğu güven olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021). Bu bağlamda cesaret, bir eylemi gerçekleştirmek için korkuyu bastırma yeteneği iken; metanet ise belirli bir görevde ısrar edememe korkusunu bastırma cesaretidir. Buna göre, daha az metanetli bireyler kayıpları azaltmak için yön değiştirirken; metanetli bireyler yön değiştirmeye direnerek aynı yolda devam etmektedirler (Lucas vd., 2015: 15; Maddi vd., 2012: 21). Dolayısıyla cesaretli bireylerin metanet düzeylerinin de yüksek olacağı, bu bağlamda metanet ile cesaret kavramlarının birbirleri ile ilişkili kavramlar olduğu düşünülmektedir.

➤ **Metanet ile ısrar ilişkisi:** Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ısrar kelimesi; direnme, ayak direme, üsteleme, üstünde durma olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021). İlk olarak Ryans (1939) tarafından ortaya atılan ısrar kavramı (Conway, 1975: 209), bireyin başarı motivasyonunu besleyen bir yapıda karakterize edilmiştir. Bireyin motivasyon davranışıyla ilintili olan ve başarıya giden yolda bir dürtü olarak tanımlanan ısrar, bir görevin tamamlanmasında bireyin sahip olduğu kişisel özelliklere atıfta bulunmakla birlikte çaba gösterme yeteneğidir (Salley, 2005: 7). Bu yönüyle ısrarın metanet kavramıyla, engelleri aşmada bireylerin sahip olduğu özellikler açısından benzerliğe sahip olduğu ifade edilebilmektedir (Duckworth vd., 2007: 1088). Bunun yanı sıra metanet, arzu edilen; ancak ulaşılması zor olan bir hedefe ulaşmak için ısrar etme yeteneği olarak da kavramsallaştırılmıştır (Gitter, 2008: 4).

➤ **Metanet ile başarı kazanma ihtiyacı ilişkisi:** Bireysel başarıda önemli bir itici güç olan metanet, bireylerin başarı beklentisinden ya da başarıya ihtiyaç duymalarından farklılaşan bir yapıya sahiptir (Duckworth ve Quin, 2009: 166). Bu anlamda uzun vadeli hedefler doğrultusunda tam bir odaklılık ile ilerleyen metanetli bireyler, kısa vadeli olumlu geri bildirimlerle ilgilenmek yerine uzun vadede hedeflerine ne kadar ulaştıklarıyla ilgilenmektedirler. Dolayısıyla kısa süreli ve olumlu geri dönütleriyle daha az riskli olan hedefler yerine olumsuz geri dönütlere sahip olsa da bu zorlukların metanetle aşılabilir.

hedefe ulaşılması, bireylerin metanetli oluşlarıyla ilişkilendirilmektedir. (Duckworth vd., 2007: 1087-1089).

➤ **Metanet ile öz-denetim ilişkisi:** Öz-denetim, kişinin uzun vadeli hedefler lehine kısa vadeli arzularının kontrolünü ele geçirmesi için daha genel bir yeteneğe atıfta bulunurken; metanet ise, belirli bir hedefe ulaşmak için uzun vadeli yetenekler bütününden oluşmaktadır. Bununla birlikte, her iki unsur açısından yüksek düzeyde özellik taşıyan bireylerin uzun vadeli hedefler açısından konsantrasyon düzeyleri yüksektir. Öz-denetimi yüksek bireyler, kısa vadeli faydalardan ziyade uzun vadeli faydalara odaklanmaya daha fazla eğilim göstermektedirler. Bu nedenle, metaneti yüksek bireyler, uzun vadeli başarı hedeflerine odaklandıklarından, yüksek düzeyde öz-denetim özelliklerine sahip bireylere benzemektedirler (Gitter, 2008: 4).

➤ **Metanet ile performans ilişkisi:** Başlangıçta tutku ve uzun vadeli hedefler için azim olarak kavramsallaştırılan metanet, optimum performans düzeyi ile de ilişkilendirilmiştir (Datu, 2021: 1). Bireylerin geleceğe ilişkin hedefleri gerçekleştirmelerinde sergiledikleri performanslar önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla bireyler kısa vadeli motivasyonel faydalardan ziyade uzun vadeli odaklanma ile konsantrasyon sağlamalıdır (Gitter, 2008: 3). Aynı yetenek düzeyine sahip bazı bireylerin diğer bireylerden daha iyi performans sergilemelerinin perde arkasında ne gibi nedenlerin yattığı merak unsuru olmuştur. Bu anlamda bu farklılığın bireylerin metanet düzeylerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Çünkü metanet bireylerin potansiyellerine yönlenmesinde ve onlara ulaşmasında yardımcı bir unsurdur. Metanet düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olan bireylere göre hedeflerinden sapma olasılıklarının daha düşük olacağı ileri sürülmektedir (Dobbins, 2016: 35). Bu bağlamda Duckworth (2007: 1098), metanetin bu farklılıkları açıklamaya yardımcı olmasının sebebini metanetli bireylerin bireyler ısrarla çalışma eğiliminde olmaları ile açıklamıştır. Bu anlamda uzun vadeli hedeflere giden yoldaki planlar çok kafa karıştırıcı olsa bile, engeller ve güçlüklerle karşı karşıya kaldığında hedefe bağlılığı sürdürmek metanetin önemli bir sonucudur. Bir diğer deyişle metanetli bireyler, eşit yetenekli akranlarından daha fazla çalışma eğilimindedir ve hedeflerine daha uzun süre bağlı kalırlar. Aynı zamanda metanetli bireylerin, zorluklarla karşılaşsalar bile bu zorluklar karşısında gayret göstermeye ve ilgilerini sürdürmeye devam edecekleri belirtilmektedir (Duckworth vd., 2009b: 541). Dolayısıyla daha yüksek düzeyde

metanete sahip olan bireylerin, hedeflerine ulaşmak için daha gayretli bir biçimde çalıştıkları görülmüştür (Gitter, 2008: 3).

2.7.2. Metanetin Boyutları

Duckworth vd., (2007) tarafından metaneti ölçmeye yönelik geliştirilen ölçek ilginin tutarlılığı (consistency of interest) ve çabada sebat göstermek (perseverance of effort) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Duckworth vd., 2007). Bu boyutlar metanetin bireysel bir farklılık yapısı olarak değerlendirilmesine odaklanmıştır. Burada ilginin tutarlılığı, sürekli ilgi ve çaba göstermeyi gerektirirken; çabada sebat göstermek ise, somut aksilikler veya başarısızlıklar yaşadıktan sonra bile artan ısrar yoğunluğunu içermektedir (Datu, 2021: 2).

2.7.2.1. İlginin Tutarlılığı

İlginin tutarlılığı, bir bireyin ulaşmayı arzu ettiği ve en nihayetinde gerçekleştirdiği uzun vadeli bir hedefin, oluşturulmasından ulaşılmasına kadar geçen süre boyunca bireyin hedefe odaklanmasını ifade etmektedir (Meriac, Slifka ve LaBat, 2015: 402). Bir diğer söylemle ilginin tutarlılığı, bir bireyin ulaşmayı ve gerçekleştirmeyi arzuladığı hedefe yönelik ilgi ve odak düzeyinin konsatrasyon ile birleşerek süreçten kopmamasına zemin hazırlamaktadır. Böylelikle birey hedef odaklı bir biçimde hedefe giden yolculuğunda adeta tutku ile hedefe bağlılık gösterecek ve süreç hedefin tamamlanmasıyla son bulacaktır. Hedefe ulaşılması noktasında birey ilgisinin daima hedefe ulaşma amacıyla sıkı sıkıya bağlı olması ile ilgide tutarlılığı sağlamış olmaktadır (Duckworth vd., 2007: 1090).

2.7.2.2. Çabada Sebat Gösterme

Çabada sebat gösterme, bir bireyin hangi amaç etrafında olursa olsun, o amacı gerçekleştirmek için katedeceği yoldaki engellerle çarpışabilme ve başa çıkabilme yönelimini ifade etmektedir. Bu bağlamda birey, karşılaştığı ya da karşılaşıacağı engelleri ve zorlukları yönetebilmek için çabada sebat gösterebilmesi gerekmektedir. Böylelikle bireyin ilgili eyleme yönelik bağlılığını sürdürülebilir biçimde gösterebilmesinde çaba sarf etme yöneliminin derecesi önem arz etmektedir (Duckworth vd., 2007: 1089).

2.7.3. Metanetin Örgütler ve Bireyler Açısından Önemi ve Sonuçları

Bireylerin uzun vadeli hedeflerinde önemli bir role sahip olan metanet; zorluklara karşı gayretle çalışmayı, başarısızlık, sıkıntı ve engellere rağmen yıllar boyunca sebatla çaba göstermeyi gerektirmektedir. Metanetli bir birey, başarı elde etmek için katedilecek yolu bir maraton olarak görerek bu süreçte engellere karşı dayanıklılık özelliği ile sıradan bireylere nazaran önemli bir avantaj elde etmektedir. Bu anlamda yaşanacak hayal kırıklıkları ya da can sıkıntıları diğer bireyleri olumsuz yönde etkilemekte ve bu bireyler daha fazla kayıp yaşamamak adına bulundukları yolu değiştirmek isterken; metanetli bireyler ise, başarıya ulaşmak için rotalarını korumaya devam etmektedirler (Duckworth vd., 2007). Yine benzer şekilde metanetli bireyler daha ısrarcı ve çalışkan olduklarından aksilikler veya başarısızlıklar onların cesaretini kırmaz. Bu anlamda hedefe tam konsantrasyon ile odaklanan metanetli bireyler, görevleri tamamlama açısından büyük başarıya sahiptir. Buna karşın; metanet düzeyi düşük olan bireyler ise, tam tersine uzun vadeli hedefleri ya da fikirleri hayata geçirme sürecinde metanetli bireyler gibi ısrarcı ve çalışkan olmadıklarından motivasyon ve odaklanma açılarından problem yaşamaktadırlar (Bazalais, Lemay ve Doleck, 2016: 35). Diğer bir deyişle, bir birey metanetli oluşu ile uzun vadeli hedeflerin peşinden koşmayı ve bu süreçte karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında yılmayan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla metanet; bireye kısa vadeli hedefler ile olumlu çıktılara değil, olumsuz durumlar söz konusu olsa bile onlarla başa çıkarak uzun vadeli hedeflerinden vazgeçmemeyi güdülemektedir. Hayal kırıklığı veya can sıkıntısı yaşamak diğer bireyler açısından motivasyon yıkıcı bir durum iken, metanetli bireyler bir an bile olsa rotalarından sapmayarak hedefe bağlılıklarını kaybetmemektedir (Duckworth vd., 2007: 1087-1088). Bunun yanı sıra, bireyler açısından sosyal hayatın getirdiği birtakım sorumluluklar ve hedefler söz konusudur. Gelecek odaklı bir perspektiften bakıldığında hedefleri başarıyla gerçekleştirmek için metanetin önemi göz önünde bulundurulduğunda; düşük metanet düzeyine sahip bireylere göre metanetli bireylerin, giriştikleri işleri başarıyla tamamlayabilecekleri ifade edilmektedir (Duckworth vd., 2007: 1087; Gitter, 2008: 14).

Bir birey metanetli oluşuyla uzun süre boyunca gayretini ve ilgisini hedefe giden yolda kaybetmeyen ve süreç içinde karşılaştığı zorluklar, başarısızlıklar ya da ilerlemesine engel olan olumsuz durumlar karşısında pes etmeyen bir yapıya bürünmektedir. Bir diğer deyişle, metanetli bireyleri diğer bireylerden ayıran özellik; hedefe giden yolda olumsuzluklarla karşılaştıklarında bile hedefe odaklanmaktan vazgeçmemeleridir. Buna

karşın, diğer bireyler ise, zorluklar karşısında hedeflerini değiştirme yoluna gidebilmektedir (Duckworth vd., 2007: 1092). Zorluklar ve aksilikler karşısında uzun vadeli veya daha yüksek getirili hedeflere ulaşmak için gösterilen azim derecesi, bireylerin gerek taktiksel düzeyde kısa vadedeki gerekse de stratejik düzeyde uzun vadedeki çabalarıyla desteklenmektedir. Böylelikle bireyler entelektüel yeteneklerinin yanı sıra metanet düzeyleri ile başarıyı elde edebilmektedir (Shechtman vd., 2013: vii).

İşletmelerde örgütsel ve bireysel düzeydeki birçok olumlu çıktılarıyla metanet kavramının önemine alan yazında da değinilmektedir. Bu anlamda metanetli bireylerin, daha yüksek girişim ve iş performansı (Mueller vd., 2017), girişimcilik başarısı (Mooradian vd., 2016), iş tatmini (Meriac, vd., 2015) ve işe bağlılık (Suzuki vd., 2015) gösterdikleri görülmüştür. Metanet, başarı açısından da ele alınmış olmakla birlikte, metanetin gerek eğitimsel gerekse de mesleki ve kişisel başarının önemli bir belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir (Fernández-Martín, Arco-Tirado ve Hervás-Torres, 2020). Ayrıca ilgili alan yazında metanetli örgütlerin gelecek vaat eden kurumsal faydalarına da dikkat çekilmiş olmakla birlikte (Datu, 2021) bu kapsamda yapılan çalışmalarda metanetli bireylerin daha az işten ayrılma niyetine sahip oldukları (Meriac vd., 2015), daha az stres (Meriac vd., 2015; Mullen ve Crowe, 2018) ve tükenmişlik yaşadıkları (Salles, vd., 2014; Ceschi vd., 2016; Walker vd., 2016; Mullen ve Crowe, 2018; Zhong vd., 2018) ve üretkenlik karşısı iş davranışlarını daha az sergiledikleri (Ceschi vd., 2016) yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca metanete ilişkin sonuçlar metanetin, iyi oluş başka bir deyişle refah düzeyi (Duckworth vd. 2007; Salles, vd., 2014; Vainio ve Daukantaite, 2016; Li vd., 2018; Zhong vd., 2018) ve mutluluk ile ilişkili olduğunu da göstermektedir (Samson, vd., 2011; Young, Lin ve Duckworth, 2015). Böylelikle metanetli bireylerin gerek sosyal hayatlarında gerekse de iş yaşamlarında diğer bireylere nazaran daha mutlu, daha refahlı bireyler olduğu ifade edilmektedir (Eskreis-Winkler, Gross ve Duckworth, 2016). Metanetin düşük depresyon düzeyi ile de ilişkilendirildiği görülmektedir (Zhong vd., 2018; Datu, 2019). Bu kapsamda metanetli bireyler, yaşamın olumsuz yönlerine odaklanmak yerine, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için azim ve tutkuyu sürdürmeye odaklanabildikleri için depresyon yaşamaya daha az duyarlıdırlar. Dolayısıyla metanetin bireyleri depresyonun olumsuz etkilerine karşı koruyabileceği öne sürülmektedir. (Datu, 2019). Bunun yanı sıra, metanetin bireylerin kariyer olanaklarını keşfetme öz yeterliliğine sahip olarak kariyerlerinde daha az değişiklik yapmalarında rol oynadığı da ifade edilmektedir (Datu, 2021: 3).

Bilişsel olmayan bir faktör olarak ifade edilen metanet (Robbins vd., 2006; Duckworth vd., 2007; Duckworth ve Yeager, 2015) bireylerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmaları açısından gösterecekleri çaba düzeyi ve başarılı olma kapasiteleri açısından gerekli görülmüştür. Metanet sayesinde birey yaşam boyunca karşılaşacağı bir dizi zorluk ve engel karşısında ısrarcı çabaları ile ayakta kalabilmektedir (Shechtman vd., 2013: v). Yine benzer şekilde metanetli bireyler halihazırda ulaşılmış hedeflerle sınırlı kalmayıp, uzun vadeli hedeflerin hayalini kurarak onlara ulaşmak için daima çaba sarf etmektedirler. Böylelikle metanet kavramı doğası gereği bireyin daima ileri odaklı olmasına ve uzun vadeli hedeflere tam bir konsantrasyon ile bağlılık göstermesine kapı araladığından, bireyi bugünle sınırlandırmayıp gelecek odaklı olmaya sevk etmektedir (Duckworth vd., 2007: 1089). Ayrıca metanet, bir bireye bir eylemi gerçekleştirme sürecinde korkularıyla yüzleşme ve onlarla başa çıkma kabiliyeti de sağlamaktadır. Bu anlamda metanet, bireyin bir görevi yerine getirme sürecini sekteye uğratan devam etmeme korkusundan sıyrılma cesaretini sağlamaktadır (Lucas vd., 2015: 15). Korkularını fırsata çevirerek hedeflerinden sapmayan bireyler böylelikle diğer bireylere nazaran daha sağlam bir duruşa sahip olacaktır. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise; metanetli bireylerle varlıklarını devam ettiren işletmeler, kriz ortamlarından en az zarar ile çıkabilme, hedef ve gelecek odaklılıktan ayrılmayarak uzun vadeli sürdürülebilir başarıyı elde etme gibi avantajlara sahip olacaktır. Bu nedenle de metanet kavramının, işletmelerde gerek bireysel düzeyde gerekse de örgütsel düzeyde başarı faktörlerini gerçekleştirme noktasında önemli bir güç unsuru olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede metanetli bireylerin hem sosyal hayatlarında sahip olacağı artılar hem de bağlı bulundukları örgüt iklimine sağlayacağı olumlu çıktılar işletmelerin birçok işletmeden bir adım öne çıkması anlamına gelebilmektedir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, aynı temel olgulara ilişkin nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramların birleştirilmesi olarak tanımlanan karma araştırma yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. Karma araştırma yöntemi, bir çalışmada nitel ve nicel araştırmaların ve bunların verilerinin birleştirilmesini ya da bütünleştirilmesini gerektirmekle birlikte (Creswell, 2016: 14) bu araştırma yöntemini kullanmak, hem nitel hem de nicel araştırmanın zayıf yönlerini telafi eden gücü sağlamakta hem de, nicel veya nitel yaklaşımların tek başlarına yaptığından daha fazla delil ortaya koymaktadır (Creswell ve Plano Clark; 2015). Bu kapsamda çalışmada araştırmanın amacını karşılayabilmek için önce nicel sonra nitel verilerin toplandığı karma araştırma deseni olan açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni kullanılmıştır. Bu desenin açımlayıcı olarak nitelendirilmesinin nedeni, başlangıçtaki nicel veri sonuçlarının, sonrasında nitel verilerle açıklanmasıdır. Açımlayıcı sıralı karma deseni araştırmacının öncelikle nicel araştırma aşamasını yürütüp sonuçları analiz etmesi, sonrasında ise nicel araştırma sonucunda elde ettiği bu sonuçları nitel araştırma yürüterek daha detaylı şekilde açıklamak için tekrar yapılandırılmasını içeren bir desendir (Creswell, 2016: 15). Buradaki temel amaç; nicel araştırma ile elde edilen bulguları nitel araştırma teknikleri ile derinlemesine inceleyerek açıklamaktır. Bu anlamda öncelikle anket aracılığı ile çalışanların toksik liderlik algısı, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanetleri ölçümlenmiştir. Daha sonra toksik lider algısına sahip çalışanları etkileyen sorunların ve koşulların daha iyi anlaşılması açısından ayrıntılara odaklanılarak, gizli anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda seçilen çalışma grubuna önce anket uygulanarak araştırma verileri toplanmış olup daha sonra çalışma grubundan seçilmiş bir grup katılımcıya açık uçlu sorular sorularak bireysel görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde, karma araştırma yönteminin gerekliliklerince önce nicel sonra nitel araştırma yöntemi olmak üzere; araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.1. Nicel Araştırma Yöntemi

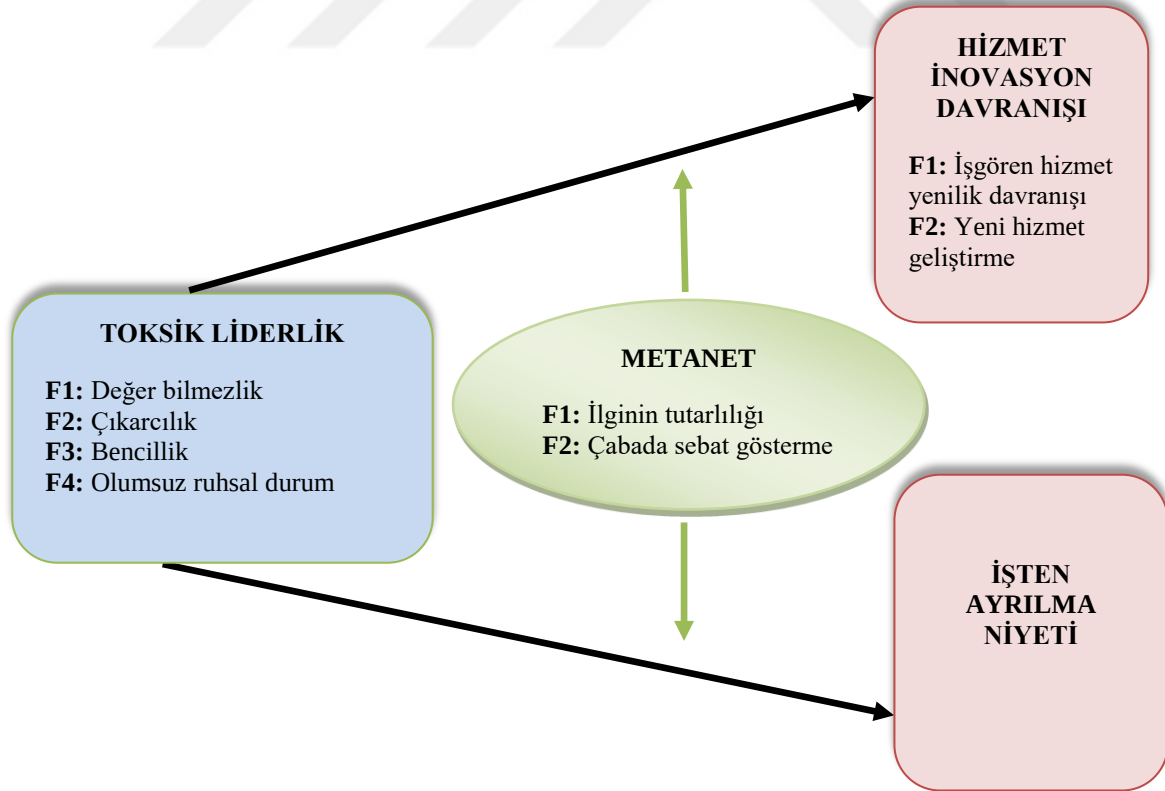
Nicel araştırma yöntemi, araştırmacının iki ya da daha fazla grubu, henüz ortaya çıkmış bir neden ya da bağımsız değişken açısından karşılaştırdığı nedensel-karşılaştırma araştırmasıdır. Diğer bir deyişle nicel araştırma, değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek nesnel kuramları test etme yaklaşımıdır. Bu değişkenler genellikle ölçme araçları ile sırasıyla ölçümlenebilmekte böylelikle de sayısallaştırılmış veriler istatistiksel işlemler kullanılarak analiz edilebilmektedir. Nicel araştırmalarda; teorileri tümdengelimsel olarak test etme, önyargılara karşı önlemler alma, alternatif açıklamaları kontrol etme, bulguların genellenebilirliği ve tekrarlanabilirliği ile ilgili varsayımlar vardır. Bu yöntemde araştırmacı kuram ya da açıklamaları test ederek doğrular, çalışmadaki değişkenleri belirler, değişkenleri soru ya da hipotezlerle ilişkilendirir, geçerlik ve güvenirlik standartlarını kullanırlar, elde edilen bilgiyi sayısal olarak gözlemleyip ölçümlerler, tarafsız yaklaşımlar kullanmakla beraber istatistiksel işlemlere başvurumaktadırlar (Creswell, 2016). Bu kapsamda araştırmanın amaçlarını karşılayabilmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri test edebilmek için nicel araştırma yaklaşımı (Neuman, 2000: 71) esas alınmış olmakla birlikte değişkenleri inceleme biçimine göre “ilişkisel (bağıntısal) araştırma” türünden ve “alan araştırması” deseninden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırma verileri, geçerliliği ve güvenirliği sınanmış ölçeklerden oluşan anket (survey) ile toplanmış olmakla birlikte elde edilen araştırma verileri ise nicel araştırma istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

İlerleyen kısımlarda, araştırmanın nicel yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu anlamda ilk olarak nicel araştırmaya yönelik araştırma modeli ve değişkenlere ilişkin bilgiler, araştırma soruları ve bu çerçevede geliştirilen hipotezler ilgili alan yazında yapılmış çalışmalar bağlamında açıklanmıştır. Daha sonra sırasıyla evren, örneklem ve veri toplama süreci, veri toplama araçları ile verilerin analiz yöntemine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın bağımsız değişkeni toksik liderlik, bağımlı değişkenleri hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti, son olarak düzenleyici değişkeni ise metanet olarak kurgulanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan toksik liderlik; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarından (Çelebi vd., 2015) bağımlı değişkeni olan hizmet inovasyon davranışı işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme alt boyutundan oluşmaktadır (Hu vd., 2009). Bir diğer bağımsız değişkeni olan işten ayrılma niyeti ise tek boyutlu olarak (Rosin ve Korabik, 1995) ele alınmıştır. Son olarak düzenleyici değişken olan metanet değişkeninin boyutları için ise ilginin tutarlılığı ve çabada sebat gösterme olmak üzere ikili bir sınıflandırma söz konusudur (Duckworth vd., 2007).

Bu araştırmada toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Bu bağlamda çalışmada toksik liderlik, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanete ilişkin alan yazın taraması kapsamında tasarlanan araştırma modeli Şekil 5’de sunulmuştur.



Şekil 5. Araştırma Modeli

Toksik Liderlik Algısı ile Hizmet İnovasyon Davranışı İlişkisi

Değişim ve yeniliğin hızının arttığı, yaratıcılık ve inovasyonun önem kazandığı günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek ve değişimleri yakalamak açısından liderlik tarzının önemi açıktır. Bu açıdan örgütlerde yöneticilerden beklenen etkili liderlik davranışları ile çalışanlara özellikle değişim ve yenilikleri içeren fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasında rehberlik etmesidir (Hamner ve Organ; 1978: 381). Bu kapsamda alan yazında da, liderin ve liderlik tarzlarının çalışanların inovasyon davranışlarını çeşitli açıdan etkilediği görülmüş (Quintana vd., 2015; Akın, 2017) olmasına karşın liderlik ve hizmet inovasyon davranışı ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında otantik liderlik, transformasyonel liderlik, etik liderlik gibi olumlu liderlik biçimleri ile çalışanların hizmet inovasyon davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Schuckert, vd., 2018; Karadal ve Özsungur, 2017; Mokhber, Khairuzzama ve Vakılbashi, 2017; Dhar, 2016; Kao vd., 2015). Buna karşın toksik liderler, çalışanların örgütlerinde görev ve sorumluluklarını doğru bir şekilde yerine getirme konusunda endişelenmelerine neden olmakta, bu durum ise hizmet verilen ortamı olumsuz yönde etkilemektedir (Schmidt, 2008). Yine mevcut alan yazında da olumsuz niteliklere sahip liderlik biçimi olan toksik liderliğin üretkenlikte düşüş ile yenilikte azalmaya neden olduğu ve bölümler arası çatışmalara yol açtığı vurgulanmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Dolayısıyla örgütlerde liderlerini izleyen çalışanların, yenilikçi bakış açısıyla liderlerine benzer şekilde hizmet yönlü davranışlar sergilemeleri muhtemeldir. Ancak yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde, toksik liderlik ile hizmet inovasyon davranışının birlikte ele alındığı ve aralarındaki ilişkilerin incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara neden olan ve örgütün performansını düşüren, olumsuz niteliklere sahip liderlik biçimi olan toksik liderliğin (Schmidt, 2008: 3), örgütlerde hizmet inovasyon davranışına olumsuz yönde etki edeceği beklenmektedir. Bu düşünceden hareketle aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Toksik liderlik algısının çalışanların hizmet inovasyon davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1a}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1b}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1c}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1d}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1e}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1f}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1g}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1h}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Toksik Liderlik Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Günümüz dinamik küresel çalışma ortamlarında, gerek liderlerin gerekse liderlik tarzlarının hem çalışanların refahı hem de örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini kabul ettiğini gösteren kanıtlar giderek artmaktadır (Fleishman ve Harris, 1998; Wilson-Starks, 2003; Avolio, vd., 2009; McCarthy, Almeida ve Ahrens, 2011; Muchiri, vd., 2011; Lee ve Chuang, 2011; Velu, vd., 2017). Bu açıdan liderlik sürecinin etkili bir şekilde işlemesi, liderin görevini başarıyla gerçekleştirmesinin yanı sıra çalışanları örgütün amacına uygun şekilde yönlendirerek ekipteki her bireyi motive edip kendini geliştirmesine olanak sağlamasına bağlıdır (Adair, 2010). Başka bir deyişle bir liderden, çalıştığı kurumun çıkarlarının yanı sıra çalışanlarının da çıkarlarını düşünmesi beklenmektedir. Çünkü rekabet üstünlüğü elde etme ve daha iyi performans göstermeyi hedefleyen örgütler açısından çalışanların da işletmelerin başarısı bakımından önemli bir unsur olduğu açıktır (Velu vd., 2017: 59). Ancak liderlerin bu beklentileri bazen yerine getiremedikleri gibi

güçlerini takipçileri üzerinde kötüye bile kullandıkları (Reed ve Bullis, 2009) olmaktadır. Örgütlerdeki bu toksik duygular örgüt yöneticilerinin toksik işleyicileri olarak nitelendirilen çalışanların, psikolojik ve ruhsal durumlarına etki ederek çeşitli kişisel ve duygusal sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Diğer taraftan bu liderlik tarzı çalışanlarda işe ve örgüte karşı isteksizlik oluşturmakta örgüte karşı duyulan sadakati ve bağlılığı da azaltabilmektedir. Bu durum ise, çalışanların örgütlerine severek ve istekli şekilde devam etmelerini engellemekte ve çalışanlarda kendini örgüte ait hissetmeme durumunun oluşmasına neden olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 452). Dolayısıyla da bu durum örgüt içinde özellikle çalışanın işe devamsızlığını, işten ayrılmaları artırabilmekte ve çalışan devir hızının yükselmesine neden olmaktadır (Frost, 2003; Schmidt, 2008: 2; Kusy ve Holloway, 2009: 16-17). Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde, toksik liderliğin çalışanlar üzerinde ortaya çıkardığı olumsuzluklarla ilgili yapılan çalışmalarda, toksik liderlik davranışının gerek örgütler gerekse de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara neden olduğu, özellikle çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmektedir (Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Schmidt, 2008; Steel, 2011; Kusy ve Holloway, 2009; Hitchcock, 2015; Haddadian ve Zarei, 2016; Unur ve Pekerşen, 2017; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Taş, Akdemir ve Çiçek, 2019; Güzelyurt, 2020). Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Toksik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H_{2a}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H_{2b}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H_{2c}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H_{2d}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Toksik Liderlik Algısı, Hizmet İnovasyon Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti ve Metanet İlişkisi

Alan yazın incelendiğinde, gerek toksik örgüt kavramının gerekse toksik liderlik kavramının çalışanların toksik lider ile toksik örgütlere ilişkin algı ve deneyimlerinin, toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerinin çeşitli açılardan ele alındığı görülmektedir (Frost, 2003; Wilson-Starks, 2003; Lipman-Blumen, 2005a; Goldman, 2006; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Lipman-Blumen, 2008; Kusy ve Holloway, 2009; Niehus, 2011; Roter, 2011; Pelletier, 2012; Atmadja, 2019; Aubrey, 2012; Kırbaç, 2013; Schmidt, 2014; Dobbs, 2014; Gallus, vd., 2013; Mehta ve Maheshwari, 2013; Green, 2014; Mehta ve Maheshwari, 2014; Black, 2015; Demirel, 2015; Hadadian ve Zarei, 2016; Kasalak ve Aksu, 2016; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016; Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Özer vd., 2017; Unur ve Pekerşen, 2017; Günsel, 2017; Saqıp ve Arif, 2017; Jones, 2017; Bell, 2017; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Behery vd., 2018; Hubbard, 2018; Magwenzi, 2018; Momani, 2018; Fitzgibbons, 2018; Demirdağ, 2018; Yılmaz, 2018; Bahadır, 2018; Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Kılıç, 2019; Uzunbacak vd., 2019; Emir, 2019; Eriş, 2019; Kahveci, Bahadır ve Kandemir, 2019; Milosevic, Maric ve Loncar, 2019; Dobbs ve Do, 2019; Arlı, 2019; Küçük, 2020). Fakat toksik liderlik, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanet arasındaki ilişkilerin görece ihmal edildiği dikkat çekmektedir. Ancak bu kavramların içerikleri dolayısıyla birbirleri ile ilişkili olabilecekleri düşünülmektedir. Çünkü toksik liderler, genellikle bulundukları örgütü canlandırmak ya da örgüte ilham vermek yerine, mevcut örgütle mücadele etmek ve örgütü kontrol etmekle karakterize edilmektedirler (Tavanti, 2011; Thoroughgood, Hunter ve Sawyer, 2011). Yıkıcı davranışları ve işlevsel olmayan kişilik özellikleri olan toksik liderler, liderlik ettikleri takipçilerine, gruplarına, örgütlerine, topluluklarına ve hatta uluslarına bile ciddiyle zarar verebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005b: 30). Bu tarz liderlerin izleyenleri zor durumda bırakma, hakların ve saygınlığın ihlal edilmesi, haber ve olayları döndürme ve yetersizliği teşvik etme veya görmezden gelme (Lipman-Blumen, 2005a) gibi davranış sergilemelerinin yanı sıra, sıklıkla mikro yönetme, ego yönetimi (narsisizm) ve korku ile yönetme (zorbalık) gibi belirli yönetim yöntemlerini tercih ettikleri de ileri sürülmektedir (Goldman, 2009a). Ayrıca kötü niyetli, endişeli ve uyumsuz olarak nitelendirilen (Whicker; 1996: 12, Watt vd., 2017: 199) bu tarz liderlerin çalışan kişiliği üzerinde de, önemli derecede baskı oluşturduğu görülmektedir (Lipman-Blumen, 2005a). Ancak

günümüz örgütlerinde çalışanların da katılımıyla hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak, müşteri sadakatini temelini oluşturmakla beraber bir hizmet kuruluşunun rekabet üstünlüğü sayılmaktadır (Ottenbacher, 2007; Kim vd., 2012; Kim ve Oh, 2004). Dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri, müşteri memnuniyeti ve sadakatini elde etme açısından inovasyon kavramına önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü inovasyon, örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında ve sürdürülebilirlik sağlamasında önemli bir performans ve ekonomik büyüme kriteridir. Hizmet sektörünün ve üretimde hizmet anlayışının bu kriter çerçevesinde gerçekleşmesinin hizmet inovasyonu ile mümkün olacağı söylenebilir (Özsungur, 2019: 1). Bu açıdan hizmet inovasyon davranışı; ürün ve hizmetlerin üretiminden, sunumuna, tedarik ve satış sürecinden satış sonrası hizmetleri de içeren uzun bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin de etkili yönetilmesi örgütlerde etkili bir liderlik anlayışını gerektirmektedir. Yine yapılan bir araştırmada, örgüt içinde çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara neden olan ve örgütün performansını düşüren, olumsuz niteliklere sahip liderlik biçimi olan toksik liderliğin (Schmidt, 2008: 3), üretkenlikte düşüş ile yenilikte azalmaya neden olduğu ve bölümler arası çatışmalara yol açtığı vurgulanmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Dolayısıyla yıkıcı etkilere sahip olan bu liderlik tarzının örgütlerde hizmet inovasyon davranışına olumsuz yönde etki edeceği muhtemeldir. Bu kapsamda, toksik liderliğin gerek çalışanlar açısından gerekse örgüt açısından birçok olumsuzluğa neden olduğu, özellikle istekli ve gönüllü olarak çalışanların mevcut işlerinden ayrılma eğilimlerini, planlarını ve tutumlarını içeren işten ayrılma niyetlerini de etkilediği yapılan çalışmalarda belirtilmektedir (Yalçınsoy ve Işık, 2018; Schmidt, 2008; Wilson-Starks, 2003). Buna karşın kişisel başarının anahtarı olarak kabul edilen metanet olgusu ise, başarı yolunun zorluklarla dolu olduğu hedeflere yönelik azim, tutku ve çaba gösterme gibi davranışları içermektedir (Duckworth vd., 2007: 1087-1088; Vallerand vd., 2003; Duckworth ve Gross, 2014: 319). Ayrıca toksik liderlik ve metanet kavramlarını da bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri bir bütün olarak incelemeye çalışan bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Ancak, metanet ile ilgili yapılan bir araştırmada metanetli davranmanın kişisel başarı hissinin artması, liderlik rollerinde uzun ömürlülük ve tükenmişliğin azalması ile önemli derecede ilişkili olduğu görülmektedir (Seguin, 2019). Yapılan çalışmalar genelinde örgüte değer vermeyen toksik liderlerin bulunduğu örgütlere olumsuz etkileri bulunduğu görülmekte, buna karşın zorluklara rağmen gayretle çalışmayı, devam eden başarısızlık, sıkıntıya rağmen uzun vadeli hedeflere karşı çaba ve ilgiyi sürdürmeyi gerektiren (Duckworth, vd., 2007)

metanetli davranmanın, bu duruma olumlu yönde etki etmesi beklenmektedir. Bu açıdan metanet olgusunun çalışanların görev yaptıkları örgütlerdeki toksik liderler veya yöneticilere rağmen gerek performans düşüklüğünün önlenmesi gerekse çalışanların yenilikçi, yaratıcı, inovatif ve hizmet inovasyon yönlü iş davranışı gibi ekstra rol davranışlarında bulunmaları ve yine bu çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasının yanı sıra örgütlerde yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların bulunması bakımından önemli bir yere sahip olacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında toksik liderlik algısının, hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin düzenleyici rolü üstlenmesi beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₃: Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde çalışan metanetinin düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3a}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3b}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3c}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3d}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3e}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3f}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3g}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3h}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3i}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3j}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3j}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3k}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3l}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3m}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3n}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{3o}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H₄: Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4a}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4b}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4c}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4d}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4e}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4f}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4g}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

H_{4h}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.

3.1.1.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Evren, araştırma amacına bağlı olarak, üzerinde araştırma yapılabilecek ya da genelleme yapılacak tüm bireylerin veya birimlerin oluşturduğu grup iken, örneklem ilgili evrenden belirli kurallar çerçevesinde seçilen ve evreni temsil gücüne sahip ve üzerinde çalışma yürütülecek olan görece evrenden daha az sayıda bireyden veya birimden oluşan gruptur (Erkuş, 2017: 131-132). Bu anlamda araştırmanın evreni ile örneklemine belirlemek amacıyla 17 Haziran 2019 - 25 Eylül 2019 tarihleri arasında araştırmanın amacı ve kapsamına yönelik hazırlanan anket formu Hatay il merkezinde bulunan özel ve kamu kurumlarında (belediye, banka, eğitim kurumları, hastane vb.) ve çeşitli pozisyonlarda (Memur, gişe görevlisi, öğretmen, yönetici, müdür, hemşire, doktor, işçi, vb.) görev yapan ve anket çalışmasına gönüllü olarak katılmak isteyen çalışanlara ulaşılarak, yüz yüze olarak dağıtılmıştır. Bu kapsamda araştırma yapılacak evren ile örnekleme ilişkin karar verilmek istenmiş ve bu doğrultuda dağıtılan anket formlarının yanı sıra katılımcılarla çalışmadaki amaç ve değişkenlere ilişkin bireysel sohbetler de gerçekleştirilmiştir. Bu sayede verilen cevapların yanı sıra katılımcıların bağlı bulundukları lider ya da yöneticiye ilişkin duygu, düşünceleri ve yaşadıkları problemler ile ölçekte yer alan değişkenler açısından tutum ve davranışları hakkında fikir sahibi olunmaya çalışılmıştır. Yapılan ön görüşmeler ve değerlendirme süreci sonunda sektörlere bağlı olarak çalışanların algısı ölçülmeye çalışılmış ve sonucunda araştırma kapsamına ilişkin en fazla algoritmanın hastane çalışanlarında çıktığı görülmüştür. Bu anlamda toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünün incelendiği bu araştırmanın **evrenini**; Hatay il merkezinde bulunan ve il sağlık müdürlüğüne bağlı hastanelerde doktor, hemşire, tıbbi sekreter, sağlık teknikeri, laborant, kimyager olarak görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Hatay İlinin tercih edilmesindeki en büyük neden şüphesiz maliyet, zaman kısıtı ve katılımcılara erişim unsurlarının dikkate alınmasıdır. Bir başka neden ise Hatay ilinin büyük şehir olması ve burada çeşitli nitelik ve büyüklükte kamu, eğitim ve araştırma ile çeşitli niteliklere sahip özel hastanelerin yer almasıdır. Bu bağlamda kozmopolit yapıda olması, çok farklı kültürleri barındırması ve farklı kültür seviyesinde olan kişilerin düşünce tarzlarındaki farklılıkların ortaya konması amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma öncesinde, hem evren sayısının belirlenmesi hem de araştırma verilerinin toplanabilmesi amacıyla hastanelerin ilgili müdürlükleri ve başhekimlikleri ile görüşülmüştür. Ancak verilerin toplanması aşamasında karşılaşılan bazı güçlükler (bazı kurumlardan araştırma için izin alınamaması,

katılımcıların anket uygulamasına katılım konusundaki isteksizlikleri gibi) araştırma evrenini oluşturan hastanelerdeki çalışanların tam sayısına ulaşamamasına neden olmuştur. Bu durum da örneklemin bütününe ulaşmayı uygulanabilirlik yönünden imkansız kılmıştır. Bundan dolayı araştırma örnekleminin belirlenmesi noktasında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmaya gönüllü katılım sağlamak isteyen, yakın çevrede bulunan ve ulaşılması kolay bireyler üzerinden yapılan örneklemedir (Erkuş, 2017: 138). Örneklem büyüklüğünü belirlemek için ise, bir takım hesaplama yöntemleri bulunmaktadır. Bu amaçla Ural ve Kılıç (2006: 49), evrenin bilinmediği durumlarda 100.000 kişilik evren büyüklüğüne karşılık gelen örneklem büyüklüğünün minimum 384 kişiden oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla araştırmada örneklem büyüklüğünün sağlanması açısından en az 384 katılımcıya ulaşmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda toplamda 1000 adet anket formu dağıtılmış olup 780 katılımcıdan veri toplanmıştır. Bunlardan kullanılabilir 700 anket analizlere esas oluşturmuştur. Buna karşın 80 katılımcı verisi ise, birtakım nedenlerden dolayı (eksik kodlama, katılımcının araştırmaya devam etmeme isteği, aynı maddede birden fazla kodlama gibi) istatistiksel analize uygun olmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda anketlerin geri dönüş oranı ($700/1000 = 0.70$) %70 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü 2020 yılı itibari ile Hatay il merkezinde bulunan ve il sağlık müdürlüğüne bağlı hastanelerde görev yapan toplamda 100.000'den daha az sağlık çalışanı olduğu dikkate alındığında, belirlenen örneklem büyüklüğü açısından kullanılabilir 700 katılımcı verisinin, yürütülen analizlerin varsayımlarını karşılama ve örneklem büyüklüğünü belirleme açısından önemli ölçüde kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir.

Hastane başhekimliklerinin kurum isimlerinin gizli tutulmasını talep etmesi nedeniyle bu çalışmada hastane isimlerine yer verilememiştir. Ayrıca katılımcılardan veriler toplanırken, gönüllülük esası temel alınmıştır. Katılımcılara araştırmaya katılım konusunda herhangi bir zorlayıcı davranışta bulunulmamıştır. Gönüllü katılımcılara araştırmanın herhangi bir aşamasında istenildiği an araştırmayı yarıda bırakabilecekleri ya da anketin uygulanmasından sonra herhangi bir nedenle elde edilen bilgilerin değerlendirme dışı bırakmasını talep etmeleri halinde vermiş oldukları bilgilerin araştırma kapsamı dışında tutulacağı taahhüt edilmiştir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bilgilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı araştırmaya başlanmadan önce katılımcılara ifade edilmiş olup, kesin ve doğru bilgilere ulaşılması açısından araştırmaya başlamadan ve araştırma

süresince araştırmanın amacı ve içeriği doğrultusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir. Bu bağlamda 26 Haziran 2019 - 10 Şubat 2020 tarihleri arasında Hatay il merkezinde bulunan, üç ayrı hastanede çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan çalışanlara bire bir ulaşılmış ve yüz yüze olarak anket formları dağıtılmıştır. Yüz yüze görüşme sayesinde istenilen özellikleri taşımayan kişilerin anket formu doldurmalarının önüne geçilmiş ve katılımcılara ihtiyaç duydukları noktalarda araştırmanın amacı ve içeriği doğrultusunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu sayede de toplanan verilerin doğruluğu ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma katılımcılarının demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerine ilişkin tanıtıcı bilgiler Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özellikleri

N=700	Özellikler	f	%	N=700	Özellikler	f	%
Cinsiyet	Erkek	264	37.7	Yaş	18-25 yaş arası	142	20.3
	Kadın	436	62.3		26-33 yaş arası	251	35.9
Medeni Durum	Evli	396	56.6		34-41 yaş arası	180	25.7
	Bekâr	304	43.4		42 yaş ve üzeri	127	18.1
Çocuk Durumu	Evet	299	42.7	Meslek	Doktor	107	15.3
	Hayır	401	57.3		Hemşire	289	41.3
Gelir Düzeyi	2000 TL - 2999 TL	224	32.0		Tıbbi Sekreter	125	17.9
	3000 TL - 3999 TL	96	13.7		Sağlık Teknikeri	80	11.4
	4000 TL - 4999 TL	188	26.9		Diğer	99	14.1
	5000 TL - 5999 TL	97	13.9	Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl veya daha az	121	17.3
	6000 TL ve üzeri	95	13.6		2-4 yıl	194	27.7
Hizmet Süresi	1 yıl veya daha az	68	9.7		5-7 yıl	124	17.7
	2-5 yıl	190	27.1		8-10 yıl	128	18.3
	6-9 yıl	127	18.1		11 yıl veya üzeri	133	19.0
	10-13 yıl	112	16.0	Eğitim	Lise	133	19.0
	14 yıl veya üzeri	203	29.0		Ön lisans	162	23.1
Eğitim	Lise	133	19.0		Lisans	277	39.6
	Ön lisans	162	23.1		Lisansüstü	128	18.3
	Lisans	277	39.6	Çocuk Sayısı	1 tane	87	12.4
	Lisansüstü	128	18.3		2 tane	142	20.3
					3 ve üzeri	70	10.0
					Yok	401	57.3

*Bu değişkenlerin kategorilendirmeleri, betimsel istatistikler neticesinde ortaya çıkan kırılma noktaları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 5'den anlaşılabacağı üzere, katılımcıların % 37.7'si erkek, % 62.3'ü kadın iken; % 56.6'sı evli ve % 43.4'ü ise bekârdır. Yaş dağılımları incelendiğinde % 20.3'ü 18-25 yaş arasında, % 35.9'u 26-33 yaş arasında, % 25.7'si 34-41 yaş arasında ve % 18.1'i 42 yaş ve üzeridir. Bu kapsamda, katılımcıların % 81.9'unun 41 yaş ve altında olduğu göze çarpmaktadır. Buradan da araştırma kapsamında ele alınan hastanelerin genç çalışanlar ile hizmet verdiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların aylık gelir dağılımları incelendiğinde, % 32'sinin 2000 TL-2999 TL aralığında, % 13.7'sinin 3000 TL- 3999 TL aralığında, % 26.9'unun 4000 TL-4999 TL aralığında, % 13.9'unun 5000 TL-5999 TL aralığında ve % 13.6'sının ise, 6000 TL ve üzeri gelir elde ettiği görülmektedir. Eğitim düzeyi incelendiğinde; % 19'unun lise, % 23.1'inin ön lisans, % 39.6'sının lisans ve % 18.3'ünün ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Meslek açısından incelendiğinde; araştırmaya katılanların % 15.3'ünün doktor, % 41.3'ünün hemşire, % 17.9'unun tıbbi sekreter, % 11.4'ünün sağlık teknikeri ve % 14.1'inin diğer meslek grubu (kimyager, biyolog, fizik mühendisi) olduğu görülmektedir. Katılımcıların hizmet süresine (sektörde çalışma süresi) göre dağılımları incelendiğinde, % 9.7'sinin 1 yıl ya da 1 yıldan daha az, % 27.1'inin 2-5 yıl, % 18.1'inin 6-9 yıl, % 16'sının 10-13 yıl ve % 29'unun ise 13 yıldan fazladır. Bu katılımcıların % 17.3'ünün mevcut kurumda çalışma süresi 1 yıl ya da daha az iken, % 27.7'sinin 2-4 yıl, % 17.7'sinin 5-7 yıl, % 18.3'ünün 8-10 yıl ve % 19'unun ise 10 yıldan daha fazladır. Son olarak katılımcıların % 59.9'unun (yarısından fazlasının) çocuk sahibi olmadığı buna karşın % 12.4'ünün 1 çocuk % 20.3'ünün 2 çocuk ve % 10'unun 3 ya da üzeri çocuğa sahip olduğu görülmektedir.

3.1.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma verileri tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemine göre, alan yazında belli amaçlarla geliştirilmiş, geçerlik ve güvenirlikleri önceden sınanmış ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan bir anket formu ile toplanmıştır. Beş bölümden oluşan anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve iş ile ilgili kişisel özelliklerini ifade eden sorulara; ikinci bölümünde, toksik liderlik ölçeğine (Çelebi vd., 2015); üçüncü bölümünde, hizmet inovasyon davranışı ölçeğine (Hu vd., 2009; Özsungur, 2019); dördüncü bölümünde metanet ölçeğine (Duckworth vd., 2007) ve beşinci bölümünde ise işten ayrılma niyeti ölçeğine (Rosin ve Korabik, 1995; Ertop, 2017) yer verilmiştir.

İlk bölümdeki sorular çoktan seçmeli, kategorik ve sürekli veri özelliği gösterirken; diğer bölümlerdeki ölçekler, katılımcıların her bir maddeye vereceği cevap için orta noktası nötr olan (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum'a uzanan 5'li Likert tipi eşit aralıklı ölçme niteliği taşımaktadır. Ayrıca, ankete son şeklini verebilmek için 3 alan uzmanından da görüş alınmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anket formu EK 1'de sunulmuştur. Kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Demografik Değişkenler: Anket formunun bu bölümünde katılımcıların demografik ve işle ilgili kişisel özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu kapsamda; cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sahibi olma durumu, çocuk sayısı, meslek, hizmet süresi ve mevcut kurumda çalışma süresi gibi kişisel katılımcı bilgilerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

Toksik Liderlik Ölçeği: Katılımcıların toksik liderlik algıları Schmidt (2008) tarafından geliştirilen “Development and Validation of the Toxic Leadership Scale” ve Çelebi vd., (2015) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 30 ifade ve 4 alt boyuttan oluşan “Toksik Liderlik Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 numaralı ifadeler değer bilmezlik boyutunu, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 numaralı ifadeler çıkarıcılık boyutunu, 12, 13, 14, 15, 16 numaralı ifadeler bencillik boyutunu ve 26, 27, 28, 29, 30 numaralı ifadeler olumsuz ruhsal durum boyutunu oluşturmaktadır. Çelebi vd., (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan çalışmada ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği: Katılımcıların hizmet inovasyon davranışı düzeyinin ölçülebilmesi için 14 ifade ve 2 boyuttan oluşan Hu vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Özsungur (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6 numaralı ifadeler işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 numaralı ifadeler ise yeni hizmet geliştirme boyutunu oluşturmaktadır. Özsungur (2019) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş olup iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Soru formunun son bölümünde yer alan katılımcıların işten ayrılma niyetinin ölçülebilmesi için ise 4 ifade ve tek boyuttan oluşan Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen ve Ertop (2017)'un da çalışmasında kullandığı “İşten Ayrılma

Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Ertop (2017) tarafından yapılan çalışmada da ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş olup tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

Metanet Ölçeği: Soru formunun dördüncü bölümünde yer alan katılımcıların metanet düzeylerinin ölçülebilmesi için 12 ifade ve 2 boyuttan oluşan Duckworth vd., (2007) tarafından geliştirilen (Metanet Ölçeği Grit-O) metanet ölçeği kullanılmıştır. ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6 numaralı ifadeler ilginin tutarlılığı boyutunu, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 numaralı ifadeler ise çabada sebat gösterme boyutunu oluşturmaktadır. Duckworth vd., (2007) tarafından yapılan çalışmada metanetin yapısının ölçülmesini amaçlayan 12 maddelik bir ölçek oluşturmuş ve geçerliliğini test etmiştir. Başlangıçta 27 madde olan bu ölçek Duckworth vd., (2007) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda 12 maddeye düşürülmüş olmakla beraber ölçek ilginin tutarlılığı ve çabada sebat gösterme olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Mevcut çalışmada ölçeğin Türkçe’ye çevrilerek kullanılmasına yönelik “back-translation” metodu takip edilmiştir (Brislin, 1976). Öncelikle İngilizce olan ölçek ifadeleri Türkçe ve İngilizce dillerine hakim iki ayrı uzmana gösterilerek Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra Türkçeye çevrilmiş olan ölçeğe ilişkin ifadeler tekrar İngilizceye çevrilerek bu ölçeğin ifadeleri ilk İngilizce hali ile karşılaştırılmıştır. Yine bu çerçevede yine 75 sağlık çalışanı ile pilot bir araştırma yürütülmüş olup ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Bu kapsamda metanet ölçeğinin geneline ilişkin 0.79 ilginin tutarlılığı alt boyutu için 0.89 çabada sebat gösterme alt boyutu için ise 0.85 olarak tespit edilmiştir. Bu işlemler sonucunda herhangi bir sorun çıkmaması nedeniyle ölçeğe son hali verilmiştir. Mevcut çalışmada da ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş olup 2 boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

3.1.1.4. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmada kapsamında elde edilen nicel veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle verilere dair ön analizler yapılarak veriler analize hazır hale getirilmiştir. Kodlama hatası olup olmadığı, hatalı ve/veya eksik veri girilip girilmediği ve uç değerlerin (outlier) yer alıp almadığı kontrol edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ardından ölçeklerin geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanarak ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında kullanılan ölçeği oluşturan değişkenlere ait verilerin normal dağılıma uygunluğunun

incelenmesi maksadıyla normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Yine analizde kullanılacak temel değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yapılmış ve ortalama ile standart sapma değerleri belirtilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve ilişkilerin derecesinin belirlenmesi için korelasyon analizi, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken üzerindeki değişimin ne kadarını açıkladığını tespit etmek için tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak düzenleyici değişken analizi gerçekleştirmek için, hiyerarşik regresyon analizi yapılarak toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü incelenmiştir.

3.1.2. Nitel Araştırma Yöntemi

Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 37). Nitel araştırmalarda nesnelerin anlamları, tanımlamaları, sembolleri, karakteristikleri, metaforları ve tasvirleri üzerinde durulmakla birlikte (Berg ve Lune, 2015: 19), bu araştırmaların özünü, belirli bir amaç doğrultusunda örneklem alınması, açık uçlu sorularla veri toplanması, dökümanların ve metin veya görsellerin analizi, verilerin, tablolar ve sayılarla nicelleştirilmesi ve bulguların kişisel olarak yorumlanması oluşturmaktadır (Creswell, 2016). Bu kapsamda nitel bir araştırma, varsayımlarla ve çeşitli gruplar ile bireylerin herhangi bir sosyal ya da bireylerle ilgili meselelere yükledikleri anlamlara değinen ve araştırma problemlerinin de incelenmesini içeren kuramsal çerçevelerin kullanımı ile başlamaktadır. Bu problemi araştırmak için de araştırmacılar; araştırmada, çalışmadaki kişilere ve yerlere duyarlı olan doğal ortamdaki veri koleksiyonlarını ve hem tümevarım hem de tümdengelimci, örüntü ve temalar kuran veri analizlerini içeren nitel bir yaklaşım kullanmaktadırlar. Daha sonra da kuramsal çerçevelerin kullanımı ile başlayan araştırma süreci ilgili problemin nihai yazılı bir rapor aracılığıyla açıklanarak yorumlanması ile son bulmaktadır. Böylece konu ile ilgili bireylerin sesleri, araştırmacının derin düşünceleri ile sonucun alan yazına katkısı ifade edilerek bu sayede değişime çağrı yapılmaktadır (Creswell, 2013: 44). Bu kapsamda bu araştırmanın amaçlarında biri de, toksik liderlik algısına sahip hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının bu sürece yükledikleri öznel anlamları ortaya koymaktır. Bu anlamda toksik liderlik algısına sahip hastanelerdeki sağlık çalışanlarının deneyimlerini ortaya

çıkarak görünür kılmak, bu deneyimleri derinlemesine betimlemek ve tümevarımsal bir çıkarımda bulunmak amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir.

Araştırmanın nitel boyutunun temellendirildiği desen ise bireylerin kendi bakış açıları doğrultusunda algı ve deneyimlerini ortaya koymaya dayanan “fenomenoloji” (olgu bilim) desendir. Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin bir fenomen ya da herhangi bir kavramla ilgili yaşamış oldukları deneyimlerin ortak anlamı ile bir fenomeni deneyimleyen tüm bireylerin ortak özelliklerinin tanımlanmasına odaklanmaktadır (Creswell, 2013: 77). Fenomenolojik araştırma deseni, genellikle nitel araştırma geleneğinde kullanılan bir yaklaşım olmasının yanı sıra (Marques ve McCall, 2005: 444) bir kavram ya da olgu ile ilgili bireylerin yaşam deneyimlerine ilişkin anlamları betimlemektedir (Marques ve McCall, 2005: 444; Creswell, 2016: 14). Fenomenolojik araştırmalar, bireylerin bir fenomene yönelik algılarına dayalı olarak elde edilen bir olgu araştırmasını gerektirmektedir. Ayrıca olgunun kapsadığı deneyime yönelik ortak temaları ya da yapıyı keşfetmeyi ve betimlemeyi amaçlamaktadır. Fenomenolojik araştırmalardaki en önemli husus, olgu deneyimini yaşayan bireylerin öznel anlamlarını betimlemektir (Marques ve McCall, 2005: 444). Diğer bir deyişle, fenomenolojik araştırmaların temel amacı, fenomenle ilgili bireysel deneyimleri evrensel nitelikteki bir açıklamaya indirgemektir (Creswell, 2013: 77). Dolayısıyla fenomenolojik araştırma deseni bireylerin yaşadıkları deneyimleri derinlemesine araştırmak için kullanılmakta ve bireylerin deneyimlerinin zengin betimlemelerini ortak temalar çerçevesinde bir araya getirmektedir (Blodgett-McDeavitt, 1997: 10). Bu bağlamda, nitel araştırmacılar tarafından bir fenomen tanımlanır, fenomenle ilgili deneyime sahip olan kişilerden veriler toplanır ve daha sonra da tüm bireylerin deneyimlerinin özünü tanımlayan bütüncül bir betimleme ortaya koyulur. Bireylerin "neyi", "nasıl" deneyimlediklerinden oluşan (Creswell, 2013: 77) bu betimlemeler ise, söz konusu fenomen ile ilgili çeşitli deneyimlere sahip bireylerin deneyimlerinin özüne ulaşılması ile sonuçlanır (Creswell, 2016: 14). Dolayısıyla bu araştırmanın, sağlık çalışanlarının toksik liderlik davranışlarına ilişkin algı ile deneyimlerini, nitel araştırma yaklaşımı yoluyla inceleyen fenomenolojik bir araştırma (olgu bilim araştırması) olduğu söylenebilir. Bu kapsamda araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat (görüşme) tekniği kullanılmış olmakla birlikte, toksik lider algısına sahip çalışanlardan derinlemesine görüşme tekniği ile katılımcıların genel liderliğe ilişkin algıları ve beklentileri ile toksik liderlik davranışlarına karşı olan tutum,

davranışları çeşitli açılardan ele alınmış ve tümevarımsal çıkarımda bulunmak amacıyla da nitel araştırmanın veri oluşturma ve analiz teknikleri kullanılmıştır.

İlerleyen kısımlarda, araştırmanın nitel yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu anlamda ilk olarak nitel araştırmaya yönelik araştırma katılımcılarının belirlenme sürecine, katılımcıların özelliklerine, araştırmacının konumuna, nitel verilerin toplanması sürecine, araştırmacı günlüğüne, nitel verilerin analiz sürecine, araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği ile araştırmanın etik yönüne ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.2.1. Katılımcıların Belirlenme Süreci

Nitel araştırma yaklaşımında amaç, elde edilen bulguları evrene genellemek yerine, belli bir odakta ele alınan olguya ilişkin ayrıntılı bir anlayış geliştirmektir. Bu anlayış, insanların ya da alanların ayrıntılı kavranmasından hareket ve güç alır (Creswell, 2005: 203). Bu kapsamda, araştırmacı belli bir temelde ele aldığı olguya ilişkin farklı bakış açılarını ortaya koymak ve ele alınan olgunun en iyi şekilde anlaşılmasına imkan sağlayacak katılımcıları veya durumları amaçlı bir şekilde belirler (Creswell, 2005: 203; Creswell, 2013: 99).

Karma araştırma yöntemi temelinde yapılandırılan araştırmanın nitel araştırma kapsamındaki katılımcıları, nicel araştırma kapsamında uygulanan anketler çerçevesinde belirlenmiştir. Burada araştırmanın ilk aşamasında uygulanan anketler içerisinde araştırmanın ikinci aşamasına katkı sağlama konusunda gönüllü olabileceğini belirtmiş katılımcıların anketleri değerlendirilerek görüşmelere gönüllü katılım sağlamak isteyen ve toksik liderlik algısı ölçeğinden (TLÖ) yüksek puan alan katılımcılar belirlenmiştir. Daha sonra görüşmeye katılım sağlamak için gönüllü olduğunu belirten bu kişilere, anket formunda belirttikleri iletişim bilgileri aracılığıyla ulaşılmıştır. Bu anlamda araştırmanın örnekleme nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmanın derinlemesine yapılabilmesi için, aranan cevaplara ışık tutacak ve bilgi bakımından zengin olduğu düşünülen durumlara odaklanmaktadır (Patton, 2014: 46). Böylelikle bu örnekleme yöntemi olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklanması açısından yararlı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 116). Alan yazında çok çeşitli sayıda amaçlı örnekleme stratejisine dikkat çekilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021; Miles ve Huberman, 1994; Patton, 1990). Araştırmacılar da kendi amacına uygun olarak bu stratejilerden birini ya da bir kaçını seçmeyi tercih edebilmektedir (Creswell, 2005: 204). Bu araştırmanın amacı kapsamında; toksik liderlik

algısına sahip hastane çalışanlarını etkileyen sorunların ve koşulların daha iyi anlaşılması açısından ayrıntılara odaklanmak, gizli anlamları ortaya çıkarmak ve deneyimlerini derinlemesine betimleyebilmek için temel örnekleme stratejisi olarak “benzeşik örnekleme stratejisi” ile birlikte çeşitli sayıda bakış açısı sağlayabilmek amacıyla cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi ile meslek kriterleri de göz önünde bulundurarak, destek örnekleme stratejisi olarak da “maksimum çeşit örnekleme stratejisi” temel alınmıştır.

Benzeşik örnekleme, küçük ve homojen bir örneklemin ele alınarak detaylı bir biçimde çalışıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemle göre örnekleme, araştırmanın problemine bağlı olarak evrende yer alan benzeşik bir alt grubu veya özelleşmiş bir durumu içerebilir (Neuman, 2014). Maksimum varyasyon örnekleminin tersine; küçük, homojen bir numuneneye bağlı olarak benimsenen strateji söz konusudur. Benimsenen bu strateji ile, belirli bir alt grubu derinlemesine tanımlamak amaçlanmaktadır (Suri, 2011; Yağar ve Dökme, 2018). Maksimum çeşit örnekleme stratejisinde ise, mekanlara ya da bireylere has farklı kriterlerin önceden belirlenerek ona göre oldukça farklılık gösteren mekânlar ya da katılımcılar seçilmektedir. Bir araştırmacı çalışmada maksimum farklılığı hedeflediğinde bu yaklaşım kullanılmakta ve nitel araştırmalarda bulgulardaki farklı bakış açıları ya da farklılıkları yansıtmaya ihtimalini kuvvetlendirmesi de önem arz etmektedir . (Creswell, 2013: 157). Bu bağlamda amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme yöntemine göre, hastane çalışanları üzerinde çalışılacak homojen grup olarak belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, araştırmanın amacı kapsamında sağlık kurumları içerisindeki çalışanların bağlı bulundukları yönetici ya da liderlere yönelik toksik liderlik davranışı olgusuna odaklanılarak çalışanların deneyim, algı ve görüşlerine bağlı olarak, olguya dair anlamların ortak yönleri, benzerlikleri ve farklılıkları anlaşılmasına ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde maksimum çeşitliliği sağlayabilmek için ise, maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminden de yararlanarak, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip katılımcıların seçiminin yapılmasına özen gösterilmiştir. Yine bu bağlamda tıbbi sekreter, doktor, hemşire ve sağlık teknikeri gibi farklı meslek gruplarının yanı sıra cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, yaş ve çalışma süresi gibi değişkenler açısından da katılımcı çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bir diğer deyişle, bu örnekleme stratejisi çalışmanın katılımcılarını; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi açılardan çeşitlendirerek katılımcıları birbirinden farklı kılacak bazı değişkenlerin dikkate alınarak onların düşüncelerinin söz konusu farklılıkları yansıtmaya ya da karmaşık bir

fenomenin ortaya çıkmasının amaçlandığı iyi bir nitel araştırma sağlanmasına imkan sağlamaktadır (Creswell ve Clark, 2015: 186).

3.1.2.2. Katılımcıların Özellikleri

Nitel araştırma katılımcılarını, araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmeye gönüllü katılmak isteyen ve toksik liderlik algısı ölçeğinden (EK 1) yüksek puan alan ve çeşitli demografik ve işle ilgili kişisel özelliklere sahip hastane çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmada amaçlı örneklemden hareketle çeşitli sosyo-demografik özelliklere sahip (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim çalışma süresi, meslek) ve yüksek toksik liderlik algısına sahip 22 (yirmi iki) hastane çalışanından veri toplanmıştır. Dolayısıyla nihai görüşmeci listesinde 22 sağlık çalışanı yer almıştır. Nihai görüşmeci listesinde yer alan ve görüşmeye katılan görüşmeci sayılarının belirlenmesindeki en büyük etken ise, görüşmeye katılmaya yönelik gönüllülükleri ile veri doygunluğuna ulaşmak olmuştur. Başka bir deyişle, bu aşamada örneklem büyüklüğü katılımcıların sayısından ziyade, elde edilen verilerin kalitesi ile derinliğine bağlı olarak şekillenmiştir (Padgett, 1998: 52). Dolayısıyla araştırmadaki katılımcı sayısının 22 olarak sınırlandırılmasının en büyük nedeni, araştırma süresince elde edilen verinin belli bir noktadan sonra tekrar etmeye başlamasıdır.

Katılımcılara “Fatma”, “Ahmet”, “Mustafa”, “Ayşe” şeklinde müstear adlar belirlemek yerine, çeşitli sosyo-demografik özelliklerini de belirten kısaltılmış kodlar şeklinde adlar verilmiştir. Bu anlamda görüşmelere katılan her bir katılımcı için müstear adlar verilirken sırasıyla katılımcının kaçınıcı görüşmeci olduğu, cinsiyeti, yaşı ve meslek bilgisini içeren demografik bilgileri kullanılmıştır (Örneğin; 01-K-38-Tıbbi Sekreter, 14-K-46-Doktor, 18-E-42-Hemşire, 17-K-26-Sağlık Teknikeri gibi). Böylelikle hem araştırma katılımcılarının ve görüşmelerin gizliliğinin korunması hem de okuyucuların doğrudan alıntılar şeklindeki bulguları okurken, alıntının hangi sosyo-demografik özelliğe sahip katılımcı tarafından yapıldığını anlamaları amaçlanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların demografik ve iş ile ilgili kişisel özellikleri Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özellikleri

Katılımcı	Kod*	Cinsiyet	Yaş	Meslek	Medeni Durum	Eğitim	Çalışma Süresi
1	01-K-38-Tıbbi Sekreter	Kadın	38	Tıbbi Sekreter	Evli	Lise	12 yıl
2	02-K-31-Tıbbi Sekreter	Kadın	31	Tıbbi Sekreter	Bekar	Lisans	10 yıl

3	03-E-55-Doktor	Erkek	55	Doktor	Evli	Lisansüstü	33 yıl
4	04-K-26-Hemşire	Kadın	26	Hemşire	Bekar	Lisans	7 yıl
5	05-K-29-Hemşire	Kadın	29	Hemşire	Evli	Lisans	2 yıl
6	06-E-42-Doktor	Erkek	42	Doktor	Evli	Lisansüstü	19 yıl
7	07-E-70-Doktor	Erkek	70	Doktor	Evli	Lisansüstü	45 yıl
8	08-E-54-Doktor	Erkek	54	Doktor	Evli	Lisansüstü	30 yıl
9	09-K-33-Sağlık Teknikeri	Kadın	33	Sağlık Teknikeri	Evli	Önlisans	10 yıl
10	10-K-40-Hemşire	Kadın	40	Hemşire	Evli	Lisans	15 yıl
11	11-K-27-Sağlık Teknikeri	Kadın	27	Sağlık Teknikeri	Evli	Önlisans	9 yıl
12	12-K-27-Sağlık Teknikeri	Kadın	27	Sağlık Teknikeri	Evli	Önlisans	10 yıl
13	13-K-28-Tıbbi Sekreter	Kadın	28	Tıbbi Sekreter	Bekar	Lise	10 yıl
14	14-K-46-Doktor	Kadın	46	Doktor	Evli	Lisansüstü	24 yıl
15	15-K-23-Hemşire	Kadın	23	Hemşire	Bekar	Lise	2 yıl
16	16-E-31-Sağlık Teknikeri	Erkek	31	Sağlık Teknikeri	Evli	Önlisans	8 yıl
17	17-K-26-Sağlık Teknikeri	Kadın	26	Sağlık Teknikeri	Bekar	Önlisans	3 yıl
18	18-E-42-Hemşire	Erkek	42	Hemşire	Evli	Lisansüstü	20 yıl
19	19-K-26-Hemşire	Kadın	26	Hemşire	Bekar	Lise	9 yıl
20	20-K-39-Sağlık Teknikeri	Kadın	39	Sağlık Teknikeri	Evli	Önlisans	18 yıl
21	21-E-34-Hemşire	Erkek	34	Hemşire	Evli	Lisans	11 yıl
22	22-E-37-Sağlık Teknikeri	Erkek	37	Sağlık Teknikeri	Evli	Önlisans	12 yıl

Tablo 6’da görüldüğü üzere, gönüllülük esası ile oluşturulan grupta görüşmecilerin 14’ü kadın, 8’i erkektir. Medeni durum açısından incelendiğinde; 16’sı evli iken, 6’sı bekarıdır. Görüşmecilerin yaş dağılımları incelendiğinde ise; yaşlarının 23 yaş ile 70 yaş arasında değiştiği görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise; görüşmecilerin lise (4), ön lisans (7), lisans (5) ve lisansüstü (6) eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslek dağılımına bakıldığında ise; doktor (5), hemşire (7), tıbbi sekreter (3), sağlık teknikeri (7); son olarak, hizmet verdikleri iş kolundaki çalışma sürelerinin 2 yıl ile 45 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

3.1.2.3. Araştırmacının Konumu

Araştırmacı, 2012 yılında Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden Lisans derecesini almış olup, 2015 yılında Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Programı’ndan Yüksek Lisans derecesi ile mezun olmuştur. 2017 Bahar Dönemi’nde ise, yine Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde doktora eğitimine başlamıştır. Ayrıca özel sektörde birçok kurumda çeşitli pozisyonlarda görev yapmıştır. Bu süre boyunca çok sayıda lider ve/veya yöneticiyle hem çalışma fırsatı bulmuş hem de iş ortamlarında gerek formal gerekse informal ilişkiler sonucunda ortaya çıkan bu lider/yönetici - çalışan ilişkilerini gözlemleme fırsatı bulmuştur. Yine bu süreçte çeşitli niteliklere sahip bu lider ile yöneticilerin çalışanlarına ve/veya takipçilerine karşı genellikle yapıcı olmaktan ziyade yıkıcı nitelikte çeşitli olumsuz davranışlar sergilediğini gözlemlemiştir. Ayrıca araştırmacının çalışma deneyiminin yanı sıra lisansüstü eğitimi süresince aldığı dersler ve edindiği bilgiler ile iş yaşamı boyunca edindiği deneyimler var olan olguları fark edebilme ve sorgulayabilme becerilerini de geliştirmiştir. Bu minvalde araştırmacının olumsuz liderlik davranışları ve lider/yönetici – takipçi/çalışan ilişkileri olgusuna ilgisi artmış ve bu olguyu tüm yönleriyle içselleştirme ve inceleme ihtiyacı hissetmiştir. Dolayısıyla bu kapsamda tez projesi için araştırmacının yaptığı alan yazın taramasında “toksik liderlik” kavramı okudukları, yaşadıkları ve hissettiklerini ifade eden bir kavram olarak karşısına çıkmıştır. Yaşanılan bu deneyimleri ortaya çıkarma ve görünür kılma isteği tez projesi için araştırmacıyı bu araştırmaya yöneltmiştir. Bu kapsamda araştırmacı karma araştırma yöntemine göre tasarladığı bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında toksik liderlik algısına sahip çalışanların sürece yükledikleri anlamları derinlemesine incelemeyi uygun görmüş ve araştırmayı planlamıştır. Planlanmayla birlikte araştırmacı, çalışmanın kuramsal ve yöntemsel alt yapısını oluşturmak amacıyla 22-23 Mart 2019 Tarihinde İzmir’de düzenlenen “Nitel Araştırma” (Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi (Maxqda 18)) eğitimini almıştır. Eğitim sonrasında da nitel araştırma yöntemi ve bilgisayarlı analiz programı Maxqda kullanımına yönelik deneyim kazanmak amacıyla nitel bir araştırma yürütmüştür. Bu sayede nitel araştırma yöntemi ve bilgisayarlı analiz programı Maxqda 18 kullanımına yönelik bilgi ile tecrübesini artırmıştır.

3.1.2.4. Nitel Verilerin Toplanması Süreci

Nitel araştırma verileri, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak derinlemesine görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Burada toksik lider algısına sahip çalışanları etkileyen sorunların ve koşulların daha iyi anlaşılması açısından ayrıntılara odaklanılarak, gizli anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda toksik lider algısına sahip seçilen 22 gönüllü katılımcıyla birebir görüşmeler yapılarak bu amaç doğrultusunda önceden belirlenmiş açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Bu kapsamda veri toplama sürecine başlamadan önce bir soru yönergesi (yarı yapılandırılmış görüşme formu) hazırlanmıştır (EK 2). Daha sonra soru yönergesi için 2 uzman görüşü alınarak, gerekli düzenlemeler yapılmış ve nihai görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcılardan görüşme öncesinde randevu alınmış ve katılımcıların uygun oldukları tarih ve zaman diliminde kendilerini rahat ve güvende hissedebilecekleri ortamlarda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme süresince katılımcılara hiçbir yönlendirmede bulunulmamış ve düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmeler 24 Şubat ile 20 Mart 2021 tarihleri arasında yüz yüze şeklinde gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 35-40 dakika sürmüştür.

İnsanların dahil edildiği araştırmalarda izlenmesi gereken bazı kurallar ve ihlal edilmemesi gereken ilkeler vardır. Bu temel ilkelerden biri de bilinçli onaydır (informed consent). Bilinçli onay araştırmaya dahil edilecek bireylerin araştırma öncesinde; araştırmanın amacı, bilginin kim için ve nasıl toplanacağı, ne tür veri toplanacağı, toplanan verilerin ne için kullanılacağı, nasıl analiz edileceği, gizlilik de dahil olmak üzere cevapların nasıl ele alınacağı ve nasıl raporlanacağı gibi konularda bilgilendirilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021:104). Bu bağlamda mevcut araştırmada da görüşme öncesi katılımcılar araştırmanın amacı, uygulanma yöntemi, görüşmelerin gizliliği gibi hususlarda bilgilendirilmişlerdir. Ayrıca katılımcılardan araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarına dair bilinçli onay formu alınmasının (EK 3) yanı sıra, görüşme sırasında ses kaydı açıldıktan sonra araştırmaya gönüllü katılım sağladıklarını sözlü olarak da beyan etmeleri istenmiştir. Böylelikle katılımcılardan araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını belirten hem yazılı hem de sözlü onaylar alınmıştır. Görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formundaki sorulara verilen cevaplar katılımcıların sözlü onayı ile ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir. Görüşme esnasında katılımcının bahsettiği temel noktalar ve kullandığı önemli kelimeler ve terimler not alınmış diğer bir deyişle katılımcı için nelerin önemli olduğu hakkında ipuçları sağlanmaya çalışılmıştır.

3.1.2.5. Araştırmacı Günlüğü

Nitel araştırmalarda önemli bir yere sahip olan “araştırmacı günlüğü” yazımı araştırma sürecinde araştırmacının araştırma sürecindeki; duygularını, düşüncelerini, kararsızlıklarını, anlayışlarını, gözlemlerini, yorumlarını yansıtarak kodlar, kategoriler, kavramlar ve istediği tüm detaylar ile araştırmanın süreci ve içeriğiyle ilgili notlar almasıdır. Bu bağlamda nitel araştırmalarda önemli bir yere sahip olan araştırmacı

günlüğü, araştırma sürecinin başından sonuna değin verilerin ve kodların analiz edilmesinde yardımcı bir araç niteliğindedir. Bu anlamda araştırma süresince birbirini izleyen notlar yazmak, araştırmacıyı analizin içinde tutmakta fikir ile düşüncelerinin soyutlama düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Araştırmacı günlük yazarken, yeni fikirler ve bakış açıları geliştirebilmekte ya da öncesinde fark ettiği önemli noktaları somut hale getirebilmektedir. Bir başka deyişle günlükler, soyut düşünce ile somut veri arasında bir bağlantı kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda nitel araştırmacıların fikirlerini derinlemesine yazmaları, yazdıkları notları sürekli okuyarak fikirleri üzerine derinleşmeleri oldukça önem taşımaktadır (Çelik, Baykal ve Memur, 2020: 382-390). Mevcut araştırmada da nitel araştırma verilerinin toplanmasında daha önce de belirtilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile birlikte “yansıtıcı günlük” olarak da ifade edilen “araştırmacı günlüğü” kullanılmıştır. Araştırma günlüğünde ise, araştırma sürecine ilişkin notlar, veri toplama sürecinde araştırmacının karşılaştığı zorluklar, problemler ve görüşme sırasında karşılaşılan zorluklar ile görüşme sonrasına ilişkin araştırmacı izlenimleri yer almaktadır. Bu kapsamda tutulan araştırmacı günlüğü veri analizi esnasında destekleyici veri olarak kullanılmıştır.

3.1.2.6. Veri Analizi Süreci

Araştırmanın nitel aşamasından elde edilen verilerin analizinde araştırmanın amacına yönelik olarak belirli olayları tanımlamak ve ölçebilmek için sözlü, görsel veya yazılı verilerden geçerli çıkarımlar yapmak için sistematik ve nesnel bir yol sunan tematik içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinin amacı, verileri oluşturan bağlam ya da ortamla ilişkilendirerek anlam çıkarmak, sonuçların çıkarımsal niteliğini artırmak sonuçta da incelenen olay hakkında bilgi ile anlayış sağlayarak yinelenebilir geçerli çıkarımlar elde etmektir (Downe-Wamboldt, 1992: 314). Dolayısıyla içerik analizinde uygulanan adımlar, birbirine benzerlik gösteren verileri belirli kavramlar ve temalar perspektifinde bir araya getirerek anlaşılmasını sağlamak ve bu şekilde yorumlamayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Analiz süreci; toksik liderlik algısına sahip ve hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda görüşmelerin ses kayıtlarının metne dökümü (deşifrelerinin yapılması) ile başlamıştır. Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliğini koruma, görüşme esnasında sağlanan güven ortamını sürdürme ve yapılan içten paylaşımların bir başkası tarafından öğrenilmemesi esas alınmıştır. Bu anlamda saygı ve

istismarcı olmama ilkesi gereğince ses kayıt cihazına alınan her bir görüşmecinin ses kayıtlarının deşifreleri, araştırmacı tarafından günlük olarak her görüşmenin sonrasında MS Office Word yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Böylelikle hem görüşme esnasındaki sese yansımaya durumların, katılımcıların yüz ifadeleri ile mimik ve jestlerin unutulmamasını sağlamış hem de araştırmacı açısından katılımcıların ifadeleri ve anlattıkları üzerinde düşünme imkanı sağlamıştır. Bu durum da özellikle nitel araştırmaların ayırt edici özelliklerinden biri olan reflexivity (düşünömsellik) açısından fırsat sağlamıştır. Araştırma verilerinin dökümü “Düzeltilmiş Motamot Döküm” (Smooth Verbatim Transcript) protokolü ile gerçekleştirilmiştir (Mayring, 2014: 45). Bu protoköde, verilerin dökümü sözcük sözcük yapılmış olmakla birlikte ee, hımm, imm, aaa gibi ifadelerin metine dâhil edilmemiştir. Bir anlam ifade etmediğı sürece sözcüklerin telaffuzuna değil dil bilgisine uygun şekilde metine alınmıştır.

Veri analizinin kodlama ve tema oluşturma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığı ile toplanan nitel araştırma verileri bilgisayar destekli Maxqda nitel analiz programı ile analiz edilmiştir. Maxqda nitel araştırma programının tercih edilme nedeni, bu programın nitel araştırma yöntemine uygun olması, daha anlaşılır bütöncöl sonuçlar ortaya koymaya yardımcı olması, kodlama ve temalaştırma işlemlerini daha sistematik bir halde yürötmeye imkan sağlaması, verileri görselleştirme imkanı sunması ve güvenilirliği artırmasıdır. Deşifreleri yapılan ses kayıtlarının kodlama ve tema oluşturma sürecine ilk olarak kodlama ile başlanmıştır. Kodlama sürecinde Braun ve Clark (2006; 2019)’ın ifade ettiğı gibi, kısa ve öz ifadelerle kod oluşturmaya ve oluşturulan kodların araştırma sorularıyla ilgili olmasına önem verilmiştir. Kodları adlandırmada ise, mümkün olduğunca görüşmelere katılan katılımcıların kullandığı sözcükler ile ifadeler kullanılmaya çalışılmıştır. Ayrıca kodların potansiyel temalar altında toplanması ve tüm verilerin ilişkili oldukları olası temaların altında toplanması da amaçlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulmuş olan kodlar, arasındaki örtüşme, benzerlik, ayrışma ve farklılıklar dikkate alınarak temalara dönüştürölmeye çalışılmıştır. Sonuçta da başlangıçta oluşturulan bazı kodlar ana tema olarak kalmaya devam ederken, bazı kodlar ise alt temaları oluşturmuştur. Daha sonra temalar kodlu metinlerle birlikte gözden geçirilmiş ve metnin temalarla örtüşüp örtüşmediğı kontrol edilmiştir. Bazı aday temalar kesinleşirken, bazı aday temalar ise içeriğı uygun olarak yeniden adlandırılmıştır. Bazı kodlu metinler de daha uygun olduğı düşünölen temaların altına taşınmıştır. Ardından temalar araştırma soruları çerçevesinde yeniden gruplanmıştır. Bu gözden geçirme ve gruplama süreci temaya kodlanan içeriğın

birbiriyle tutarlı bir örüntü oluşturup oluşturmadığına ikna olana kadar devam etmiştir. Sürecin bir diğer adımı ise, muhtemel ve aday temalar kesinleştirilip temanın özünü ve kapsamını yansıtacak şekilde adlandırmaya çalışılmasıdır. Braun ve Clarke'ın (2006; 2019) belirttiği gibi; tema adlarının öz, yalın ve çarpıcı olmasına dikkat edilmiştir. Bu aşamada belirlenmiş olan tema, alt tema ve kategoriler yeniden gözden geçirilmiş, bazı tema ve alt temalar yeniden adlandırılırken, bazı alt temalar ise kategorilere ayrılmıştır. Bazı kodlar ise, daha uygun olduğu düşünülen alt tema ya da kategorilere taşınmış ve somut, çarpıcı ve inandırıcı doğrudan alıntı örnekleri aracılığıyla söz konusu temalar, kodlar ile alt kodlar raporlanarak araştırmanın analiz süreci tamamlanmıştır. Araştırmanın sonuçları ise, Maxqda nitel analiz programı “Görsel Araçlar” ile haritalandırılmıştır. Görseller ile desteklenen araştırma verilerinin tema, kod ve harita görünümüne kavuşması ile araştırma sonuçlarının daha geniş bir çerçevede anlaşılmasına yardımcı olacak bir raporlama yapılması sağlanmıştır.

3.1.2.7. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince tarafsız yani yansız bir şekilde gözlemlemesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda iç geçerlik, araştırmacıların olguya dair yorumlarının gerçek durumu ne derece yansıttığı ile ilgiliyken; dış geçerlik, araştırma sonuçlarının, benzer ortamlara ve durumlara genellenebilirliğine ilişkindir. Yine benzer şekilde, nitel araştırmalar gerçeklerin kişiler ile içinde bulunulan durum ve ortama göre sürekli değişim içinde olduğu, araştırmaların da benzer kişiler veya gruplarla tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını varsaymaktadır. Ayrıca nitel araştırmalarda iki farklı araştırmacının aynı verileri farklı biçimde algılaması ve yorumlaması da doğaldır. Bu kapsamda iç güvenirlilik, başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşp ulaşamayacağı ile ilgili bir durum iken; dış güvenirlilik araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 281-285). Nitel araştırmalarda araştırmacı, geleneksel geçerlik ve güvenirlilik ölçümlerinden ziyade doğruluğunu araştırma süreci boyunca tutarlık, anlayış ve ölçümsel kullanışlılığa ve güvenirliliğe dayalı inanırılığı (trustworthiness) araştırmaktadır (Bowen, 2005; Denzin ve Lincoln, 2000; Padgett, 1998; Creswell, 2013; Creswell, 2016). Alan yazında inanırılığın, araştırmacının inandırıcı olması (credibility), transfer edilebilirlik (transferability), güvenilmeye layık olma (dependability) ve onaylanabilirlik (confirmability) gibi dört temel yapıyı ve

değerlendirme ölçütünü kapsamı gerektiği ifade edilmektedir (Bowen, 2005: 215; Bradley, 1993: 436). Nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan farklı olarak iç geçerlik yerine inandırıcılık, dış geçerlik yerine ise aktarılabilirlik (transfer edilebilirlik); iç güvenirlik yerine tutarlılık, dış güvenirlik (tekrar edilebilirlik) yerine ise teyit edilebilirlik kavramlarının kullanıldıkları görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 289).

İlgili alan yazında nitel araştırmalarda araştırmacılara geçerlik ve güvenirliğin sınırları için çalışmaların "doğruluğunu" kanıtlamak için kabul edilmiş stratejileri benimsemeleri önerilmektedir (Brantlinger vd., 2005: 200-201; Creswell, 2013: 201-203; Yıldırım ve Şimşek, 2021: 289-296). Mevcut araştırmada nitel araştırmalardaki geçerlik ve güvenirliğin sağlanması amacıyla Brantlinger vd. (2005)'nin önerdiği çeşitli ölçütlerden oluşan strateji listesi benimsenmiştir. Bu ölçütler; amaçlı örnekleme, üçgenleme-çeşitleme, olumlu ya da olumsuz örneklere yer verme, araştırmacının rolünü açık şekilde belirlemesi ve araştırma süresince duygu, düşünce ile değerlerini yansıtıcı biçimde ifade etmesi, verilerin toplanmasında ve analizinde katılımcıların kontrolü, araştırmanın planlanması ve yürütülmesi süresince başka araştırmacılarla-uzmanlarla veriler ile analizleri paylaşma ve/veya işbirliği yapma, veri kaynaklarıyla uzun süreli etkileşimde olma, veri kaynaklarından doğrudan alıntılar yapma, derinlemesine veri toplama, verileri dikkatli toplama ve saklama, verileri ayrıntılı betimleme, araştırmacının ve katılımcıların raporda adil ve sistematik davranması böylelikle de transfer edilebilirliği sağlamadır (Brantlinger vd., 2005: 200-201). Bu kapsamda söz konusu ölçütler dikkate alınarak; öncelikle katılımcıların görüşlerini almak amacıyla oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan araştırma soruları araştırmanın amacı da dikkate alınarak, açık bir şekilde hazırlanmış ve geçerlikleri uzman görüşleri alınarak sağlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacını karşılamak üzere oluşturulan açık uçlu soru listesi, araştırmanın süreci ve araştırmanın içeriği alan uzmanı tez danışmanı, alan uzmanı tez izleme komitesi üyeleri ile nitel araştırma konusunda uzman iki kişinin görüşlerine sunularak buralardan sağlanan geri bildirimler sonucu şekillendirilmiştir. Hem yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şeklini verebilmek hem de açık uçlu soru listesini test edebilmek amacıyla 24.02.2021 tarihinde bir katılımcı ile yaklaşık 36 dakika süren pilot bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme sonrası, uzman kişilerden sağlanan geribildirimler neticesinde veri toplama aracı ile veri toplama süreci daha sistematik hale getirilmiş bu sayede de araştırma verilerinin daha nesnel bir yaklaşımla toplanabilmesi mümkün olmuştur. Veri toplama aşamasında uygun ve yeterli veriye ulaşabilmek için, amaçlı

örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme stratejisi ve maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi birlikte kullanılmış, bu sayede de uygun kişilerin araştırmaya katılımı hedeflenmiştir. Görüşmelerde tarafsız olmak, veri kaybını önlemek ve geçerliliği sağlamak amacıyla dijital ses kaydı yapılmış ve araştırmacı tarafından verilerin tutarlılığı kontrol edilerek kayıt altına alınmıştır. Ayrıca ayrıntılı ve derinlemesine veri toplama ve toplanan verilerin analizinde de verileri detaylı şekilde betimlenerek analiz edilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmacı olarak katılımcılarla doğrudan (yüz yüze) görüşülmüş, araştırma süresince alanda kazanılan bakış açısı ile deneyimler yansıtıcı bir şekilde araştırmacı günlüğüne not edilerek nitel analiz sırasında kullanılmıştır. Veri toplama ve analiz sürecindeki kayıtlar düzenli olarak tutulmuş olup, bu veriler her bir katılımcı için ayrı ayrı sınıflandırılmış ve dosyalanmıştır. Bunun yanı sıra araştırmacının araştırmadaki rolünün net olarak ifade edilmesine ve etik hususlara önem verilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya katılanlara kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı bilgisi verilerek doğru bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde de uzman görüşüne başvurulmuş, veri analizi sonrasında kodlar, temalar ve kategorilerin geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın yöntemi, veri toplama araçlarının yanı sıra benzer şekilde veri toplama ve analizi süreçlerinde de alan uzmanları ve uzman araştırmacılar ile işbirliği yapılmıştır. Yine verilerin analizinde, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırmak ve analiz sürecinin şeffaflığını sağlamak adına bilgisayar destekli Maxqda analiz programı kullanılmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar, birbirleriyle ve alan yazınla ilişkilendirilerek veri kaynaklarından alınan somut, çarpıcı ve inandırıcı doğrudan alıntılar aracılığıyla sistematik bir şekilde rapor edilmiştir.

3.1.2.8. Araştırmanın Etik Yönü

Nitel araştırmaların planlama ve tasarlanma süreçlerinde, araştırmacılar, araştırma sırasında karşılaşacakları etik sorunları ve bu sorunların nasıl ele alınacağını bilmeleri gerekmektedir. Sadece veri toplama aşamasında dikkate alınan bu etik ilkeler; doğru bilinen bir yanlış olmakla birlikte, bu sorunlar araştırma sürecinin her aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda nitel araştırmalarda etik meselelere dair yaklaşım, araştırmanın her aşamasını uygularken etik ilkeleri gözden geçirmektir. Araştırma sürecinde etik bir yaklaşım benimsenmelidir. Dolayısıyla etik konulara, veri toplama aşamasının yanı sıra araştırmanın başlangıcında, analiz sürecinde ve son olarak raporlaştırılmasında da dikkat edilmesi gerekmektedir. İlk olarak araştırmaya başlamadan önce veri toplamak için

üniversite enstitü etik kurulundan izin alınması gerekmektedir. Araştırmaya başlarken çalışma alanı ve ilgili kişi ya da kurumlarla irtibata geçilmesi gereklidir. Ayrıca, katılımcılara araştırmanın amacından bahsetmek de önemlidir. Bu konu için bilinçli onay formu hazırlanmalıdır. Bu formda katılımcıların gönüllü olacağı ve çalışma sürecindeki tüm risklerden uzak kalacakları belirtilmelidir (Creswell, 2013: 56-57). Ayrıca araştırma süresince örnekleme zarar verilmemelidir. Toplanan veriler abartılmadan ya da araştırmacının önyargılarına göre seçilmemeli ve yorumlamaktan kaçınılmalıdır. Bir başka deyişle, gözlenen olay ve olgular objektif bir şekilde yansıtılmalıdır. Yani araştırmacı araştırmacı kimliği ile aynı ortamda bulunduğu bireylerin algılarını ortaya çıkarmaya çalışırken bu olay ve olguları araştırmacı kimliği ile bireysel ön yargılardan ve yönelimlerden uzak bütüncül ve çok yönlü bir yaklaşımla görüp yansıtmaya çalışmalıdır. Olaylara kendi ortamı içinde anlam kazandırılmaya çalışılmalıdır. Bireylerin yer aldığı veri toplama sürecinde “empati” becerisi kullanılmalı, önyargı ve varsayımların toplanan verilerin yansızlığına gölge düşürmesine izin verilmemelidir. Ortam gözlenirken doğal olarak oluşan süreci kontrol etmeye ya da değiştirmeye çalışılmamalıdır. Alanda veri toplarken, bu süreçten etkilenen birey ve kurumlara saygı gösterilmeli ve onlara zarar verecek davranışlardan kaçınılmalıdır (Yükselen, 2017: 235-236).

Bu araştırma kapsamında da öncelikle; araştırmanın konusu, veri toplama gibi konular Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından incelenerek değerlendirilmiş ve etik kurul izni alınmıştır (EK 4). Daha sonra söz konusu etik kurul izni ile Hatay İl Merkezinde bulunan hastanelerin ilgili müdürlükleri ve başhekimlikleri ile irtibata geçilmiştir. Yine alanda veri toplarken bu süreçten etkilenen birey ve kurumlara saygı gösterilmiş ve onlara zarar verecek davranışlardan kaçınılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak; hastane başhekimliklerinin kurum isimlerinin gizli tutulmasını talep etmesi nedeniyle bu çalışmada kurum (hastane) isimlerine yer verilmemiştir. İkinci olarak ise; araştırmanın her aşamasında doğabilecek olası zararların farkında olarak davranılmıştır. Öncelikle araştırma katılımcılarının gönüllü olarak katılımı esas alınmıştır. Araştırma öncesinde ilgili hastanelerde görev yapan gönüllü katılımcılara ulaşılmış ve bu araştırmanın ne amaçla yapıldığı, toplanacak araştırma verilerinin kim ya da kimler tarafından kullanılacağı, yine araştırmaya katılımın kesinlikle gönüllülük esasına dayandığı ve kimlik bilgilerinin gizli kalacağı ifade edilmiştir.

Güven ortamı sağlamak, katılımcıların özerkliklerine saygı ve istismarcı olmama ilkesi gereğince, görüşmeler sırasında katılımcılara cevap vermek istemedikleri sorularda ısrarcı davranılmamış, verdikleri cevaplara ise müdahalede bulunulmamış ve yorumlar getirilmemiştir. Ayrıca gönüllü katılımcılara araştırmanın herhangi bir aşamasında istenildiği zaman araştırmayı yarıda bırakabilecekleri ya da görüşmenin tamamlanmasından sonra da herhangi bir nedenle elde edilen bilgilerin değerlendirme dışı bırakmasını talep etmeleri halinde vermiş oldukları bilgilerin araştırma kapsamı dışında tutulacağı taahhüt edilmiştir. Görüşmeye katılan her katılımcıdan toplanacak araştırma verisinin kim için toplandığı ve ne amaçla kullanılacağı, görüşmelerin gizliliği, cevapların nasıl ele alınacağı, görüşmeye katılacak kişi açısından söz konusu oluşabilecek her türlü risk ve yararlar ile ilgili bilgilendirildiklerine ve araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarına dair görüşme öncesinde yazılı, görüşme sırasında ise sözlü onayları alınmıştır.

Kişisel verilerin gizliliği konusu başta olmak üzere diğer hususlar konusunda da birtakım tedbirler alınmıştır. Bu kapsamda; katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliğini korumak amacıyla, ses kayıtları ile görüşme metinleri sadece araştırmacının kişisel bilgisayarında depolanmıştır. Ses kayıtları sadece araştırmacı tarafından metne aktararak deşifreleri yapılmış ve bilgilerin doğruluğunu sağlamak için ses kayıtları gerektiğinde durdurularak defalarca dinlenmiştir. Bu sayede de katılımcıların konu hakkındaki fikir ile düşüncelerinin kelimesi kelimesine metin dosyasına aktarılması amaçlanmıştır. Daha sonra da ses kayıtları son bir kere daha dinlenerek son kontrolleri yapılmıştır. Yine metin dosyaları katılımcılara müstear adlar verilerek katılımcının kişisel bilgisayarına kaydedilmiştir. Bu sayede doğruluk ve gizlilik bakımından etik ilkeler sağlanmaya çalışılmıştır. Analizler ve değerlendirmeler de sadece metin dosyalarının çıktıları üzerinde yapılmıştır. Şeffaflık sağlamak adına veri toplama, verilerin deşifre edilmesi, verilerin analiz aşaması ve raporlama olmak üzere tüm araştırma sürecinde bilgilerin doğruluğuna özen gösterilmiş, araştırmacı kendi konumunu açıkça ortaya koymuş ve bu sayede şeffaflık sağlanarak objektif olunmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR

4.1. Nicel Analiz Bulguları

Nicel analiz bulgular kapsamında araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin yapısal geçerlik ve güvenilirliklerine yönelik yapılan analizlere, normal dağılım testine, tanımlayıcı İstatistiklere (ortalama, standart sapma) ve hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Ölçeklerin Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, değişkenlerin azaltılması ve bulunan faktörleri adlandırmanın yanı sıra, analiz sonucunda ortaya çıkan yapıların davranışın anlaşılmasına yardımcı olan kuramın yapıları ile benzerliklerini ortaya koyar. Diğer bir deyişle, faktör analizi ile belli bir faktör ya da faktörler altında toplanan göstergelerin kuramsal yapının göstergesi olup olmadığıyla ilgili sorgulama yapılır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 85). Bu kapsamda açımlayıcı faktör analizinde, verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini incelemek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) “Örneklem Uygunluğu Ölçümü Testi” ölçütünden ve Bartlett’s Küresellik testinden yararlanılmıştır. Alan yazında Tabachnick ve Fidell (2007: 614); örneklem yeterliliği açısından elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.60 ya da üzerinde ve Bartlett’s Küresellik testi sonucunda elde edilen p değerinin ise, istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiğini belirtmektedirler. Doğrulayıcı faktör analizinde ise, kuramsal bir yapı temelinde geliştirilen ölçme aracından elde edilen verilere dayanarak mevcut yapının doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmeye çalışılır. Bu teknik son derece güçlü olmakla birlikte, yapı geçerliliğin saptanmasında ve gerek kuram geliştirmede gerekse de var olan kuramların geçerliliğinin test edilmesinde yaygın olarak

kullanılmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 85). Uyumlu olup olmadığı sınanan modelin yeterliğini ortaya koymak için de pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır. Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi için; Ki kare uyum testi (Chi-Square Goodness), GFI (Goodness of Fit Index), NFI (Normed Fit Index), RFI (Relative Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) uyum indeksleri incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına sırasıyla yer verilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak toksik liderlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

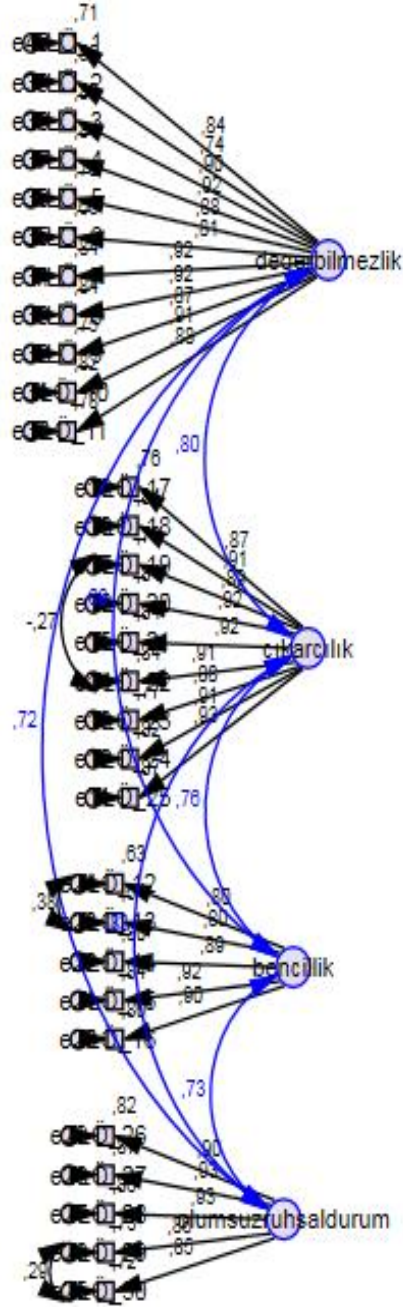
Tablo 7. Toksik Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri (N= 700)		Faktör Yükleri			
		1. Alt	2. Alt	3. Alt	4. Alt
		Boyut	Boyut	Boyut	Boyut
		62.222	7.943	5.133	3.865
TLÖ 4	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	0.811			
TLÖ 3	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	0.809			
TLÖ 5	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	0.801			
TLÖ 7	Çalışanlarına pek değer vermez.	0.799			
TLÖ 8	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	0.769			
TLÖ 10	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	0.764			
TLÖ 1	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	0.757			
TLÖ 6	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	0.744			
TLÖ 9	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	0.725			
TLÖ 11	İletişimi emirler şeklindedir.	0.712			
TLÖ 2	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	0.679			
TLÖ 22	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.		0.765		
TLÖ 21	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.		0.755		
TLÖ 18	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.		0.752		
TLÖ 20	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.		0.743		
TLÖ 19	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı		0.730		

	reddeder.	
TLÖ 25	Kişisel çıkarlarını önde tutar.	0.723
TLÖ 23	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	0.706
TLÖ 24	Terfi/makam en önemsedığı şeydir.	0.694
TLÖ 17	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	0.670
TLÖ 13	Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	0.794
TLÖ 14	Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	0.793
TLÖ 15	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	0.768
TLÖ 16	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	0.763
TLÖ 12	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	0.735
TLÖ 27	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	0.770
TLÖ 29	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	0.768
TLÖ 30	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın,sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	0.768
TLÖ 26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	0.749
TLÖ 28	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	0.738
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0.977
Barlett's Test (Sig.)		0.000
Toplam Açıklanan Varyans		79.164
1.Alt boyut değer bilmezlik; 2. Alt boyut çıkarıcılık; 3. Alt boyut bencillik ve 4. Alt boyut olumsuz ruhsal durumu temsil etmektedir.		

Tablo 7’de de ifade edildiği üzere, araştırmada kullanılan toksik liderlik ölçeğinin faktör analizi sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.977 ve Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise, 0.000 bulunmuştur. Bu anlamda toksik liderlik ölçeği için elde edilen 0.977 KMO değeri ve $p=0.000$ değerleri verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin hangi boyut ya da boyutlardan oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucu bu ölçeğin; değer bilmezlik (11 madde), çıkarıcılık (9 madde), bencillik (5 madde) ve olumsuz ruhsal durum (5 madde) olmak üzere 30 madde ve 4 alt boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların da toplam varyansın önemli sayılabilecek % 79.164’lük kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır. Faktör yük değeri 0.50 üzerinde olan ölçeğin faktör yapısı, ilgili alan yazınıla uyumluluk göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizinin ardından toksik liderlik ölçeğine AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan model Şekil 6’da sunulmuştur.



Şekil 6. Modelin AMOS Diyagramı

30 madde ve dört alt boyuttan oluşan toksik liderlik ölçeğinin AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin sonuçlar; $\chi^2/df=2.656$, GFI=0.90, NFI=0.92, RFI=0.902, AGFI=0.89, RMSEA=0.049 ve SRMR=0.0482 olarak tespit edilmiştir. Modelin uyum değerlerinin ilgili alan yazında belirtilen değerlere göre karşılaştırması Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği İstatistikleri	Model Değeri	Uyum İçin Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2/df (Chi Square / Degrees of Freedom)	2.656	$\chi^2 /df < 2$ iyi $\chi^2 /df < 5$ Kabul Edilebilir	Byrne, 1998
GFI (Goodness of Fit Index)	0.90	$0.95 \leq GFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq GFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003)
NFI (Normed Fit Index)	0.92	$0.95 \leq NFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq NFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
RFI (Relative Fit Index)	0.902	$0.95 \leq RFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq RFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	(Seçer, 2013)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	0.89	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ İyi $0.85 \leq AGFI < 0.90$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.049	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$ iyi $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.0482	$0 \leq SRMR \leq 0.05$ İyi $0.05 < SRMR \leq 0.10$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)

Bu sonuçlardan hareketle, toksik liderlik ölçeğinin uyum iyiliği istatistiklerinin iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri gösterdiği ve buna göre ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca orijinal ölçekteki boyutlar bu çalışmanın verileri ile doğrulanmış ve hiçbir madde kapsam dışında kalmamıştır. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer alan analizler, elde edilen bu dört alt boyut esas alınarak yapılmıştır.

Hizmet inovasyon davranışı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

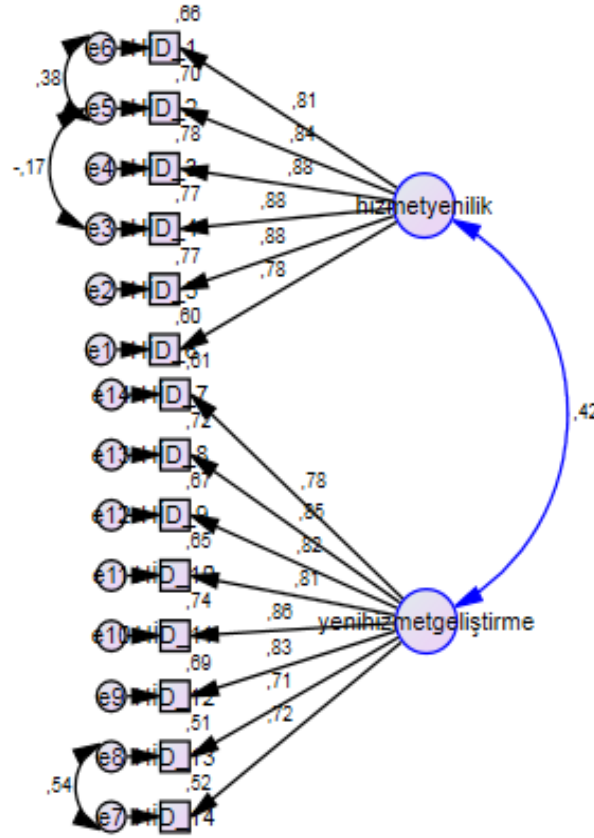
Tablo 9. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri (N= 700)		Faktör Yükleri	
		1. Alt	2. Alt
		Boyut	Boyut
		48.209	21.711
HİDÖ 11	Bu işyeri bazı kaynaklarını yenilikler için tahsis etmektedir.	0.846	
HİDÖ 12	Bu işyerinin mevcut insan kaynağı, yenilik yapmak için yeterlidir.	0.830	
HİDÖ 10	Bu işyerinde, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir.	0.804	
HİDÖ 8	İşyerindeki tüm birimler yeni işler geliştirmek için işbirliği içindedir	0.772	
HİDÖ 14	Çalışma arkadaşlarımla yaptığım yenilikler zamanlama, kaynaklar ve süreç bakımından yeterlidir.	0.769	
HİDÖ 9	Yeni projelerde, yöneticiler ile personel yakın işbirliği içinde çalışırlar.	0.761	
HİDÖ 13	Çalışma arkadaşlarımla, yenilik yapma konusunda profesyoneldir.	0.752	
HİDÖ 7	Bu işyeri yenilik için uygun bir ortam sunmaktadır.	0.727	
HİDÖ 3	İşyerinde diğer iş görenlere yenilikçi fikirler öneririm ve onları buna ikna etmeye çalışırım.		0.888
HİDÖ 2	İşyerinde yeni yöntemleri araştırırım.		0.874
HİDÖ 1	İşyerinde yeni fikirler ortaya atarım.		0.868
HİDÖ 5	İşyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi için uygulanabilir bir süreç ortaya koyarım.		0.860
HİDÖ 4	İşyerinde yenilik yapmak için gerekli kaynakları güvence altına almaya çalışırım.		0.859
HİDÖ 6	Genel olarak kendimi ekibin yenilikçi bir üyesi olarak görüyorum.		0.818
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			0.913
Barlett's Test (Sig.)			0.000
Toplam Açıklanan Varyans			69.920
1. Alt boyut yeni hizmet geliştirme; 2. Alt boyut ise işgören hizmet yenilik davranışını temsil etmektedir.			

Tablo 9’da da ifade edildiği üzere, araştırmada kullanılan hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.913 ve Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise, 0.000 bulunmuştur. Bu anlamda hizmet inovasyon davranışı ölçeği için elde edilen 0.913 KMO değeri ve $p=0.000$ değerleri verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin hangi boyut ya da boyutlardan

oluşturduğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucu bu ölçeğin; yeni hizmet geliştirme (8 madde) ve işgören hizmet yenilik davranışı (6 madde) olmak üzere 14 madde ve 2 alt boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların da toplam varyansın % 69.920'lik kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır. Faktör yük değeri 0.50 üzerinde olan ölçeğin faktör yapısı, ilgili alan yazınla uyumluluk göstermektedir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizinin ardından hizmet inovasyon davranışı ölçeğine AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan model Şekil 7’de sunulmuştur



Şekil 7. Modelin AMOS Diyagramı

14 maddeden ve iki alt boyuttan oluşan hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin sonuçlar; $\chi^2/df=4.277$, GFI=0.94, NFI=0.91, RFI=0.92, AGFI=0.91, RMSEA=0.068 ve SRMR=0.0638 olarak tespit edilmiştir. Modelin uyum değerlerinin ilgili alan yazında belirtilen değerlere göre karşılaştırması Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum İçin Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2/df (Chi Square / Degrees of Freedom)	4,277	$\chi^2 / df < 2$ iyi $\chi^2 / df < 5$ Kabul Edilebilir	Byrne, 1998
GFI (Goodness of Fit Index)	0.94	$0.95 \leq GFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq GFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003)
NFI (Normed Fit Index)	0.91	$0.95 \leq NFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq NFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
RFI (Relative Fit Index)	0.92	$0.90 < RFI < 1$ İyi $0.85 < RFI < 0.90$ Kabul Edilebilir	(Seçer, 2013)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	0.91	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ İyi $0.85 \leq AGFI < 0.90$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.068	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$ iyi $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.0638	$0 \leq SRMR \leq 0.05$ İyi $0.05 < SRMR \leq 0.10$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)

Bu sonuçlardan hareketle, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin uyum iyiliği istatistiklerinin iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri gösterdiği ve buna göre ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca orijinal ölçekteki boyutlar bu çalışmanın verileri ile doğrulanmış ve hiçbir madde kapsam dışında kalmamıştır. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer alan analizler, elde edilen bu iki alt boyut esas alınarak yapılmıştır.

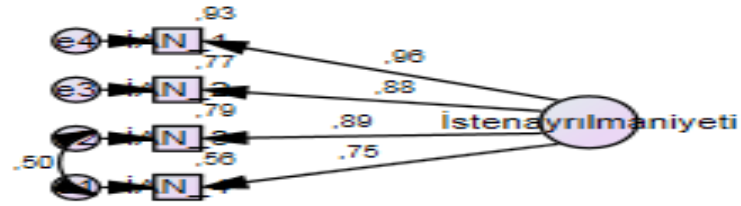
İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri (N= 700)	Faktör Yükleri
	83.343
İANÖ 4 İşimden ayrılmayı düşünüyorum.	0.946
İANÖ 2 Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	0.938
İANÖ 1 Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	0.896
İANÖ 3 Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	0.870
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.814
Barlett's Test (Sig.)	0.000
Toplam Açıklanan Varyans	83.343

Tablo 11’de de ifade edildiği üzere, araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.814 ve Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise, 0.000 bulunmuştur. Bu anlamda işten ayrılma niyeti ölçeği için elde edilen 0.814 KMO değeri ve $p=0.000$ değerleri verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin hangi boyut ya da boyutlardan oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda, işten ayrılma niyeti ölçeği tek boyutta ve 4 ifade ile incelenmiş ve toplam açıklanan varyans % 83.343 olarak bulunmuştur. Faktör yük değeri 0.50 üzerinde olan ölçeğin faktör yapısı, ilgili alan yazınla uyumluluk göstermektedir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizinin ardından işten ayrılma niyeti ölçeğine AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan model Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8. Modelin AMOS Diyagramı

4 madde ve tek boyuttan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin sonuçlar; $\chi^2/df=0.571$, GFI=1.00, NFI=1.00, RFI=0.99, AGFI=0.99, RMSEA=0.000 ve SRMR=0.0022 olarak tespit edilmiştir. Modelin uyum değerlerinin ilgili alan yazında belirtilen değerlere göre karşılaştırması Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum İçin Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2/df (Chi Square / Degrees of Freedom)	0.571	$\chi^2 / df < 2$ iyi $\chi^2 / df < 5$ Kabul Edilebilir	Byrne, 1998
GFI (Goodness of Fit Index)	1.00	$0.95 \leq GFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq GFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003)
NFI (Normed Fit Index)	1.00	$0.95 \leq NFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq NFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
RFI (Relative Fit Index)	0.99	$0.90 < RFI < 1$ İyi $0.85 < RFI < 0.90$ Kabul Edilebilir	(Seçer, 2013)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	0.99	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ İyi $0.85 \leq AGFI < 0.90$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.000	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$ iyi $0.05 < \text{RMSEA} \leq 0.08$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.0022	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0.05$ İyi $0.05 < \text{SRMR} \leq 0.10$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)

Bu sonuçlardan hareketle, işten ayrılma niyeti ölçeğinin uyum iyiliği istatistiklerinin iyi uyum değerleri gösterdiği ve buna göre, ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca orijinal ölçekteki tek boyut bu çalışmanın verileri ile doğrulanmış ve hiçbir madde kapsam dışında kalmamıştır. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer alan analizler, elde edilen bu tek boyut esas alınarak yapılmıştır.

Metanet ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 13’de sunulmuştur.

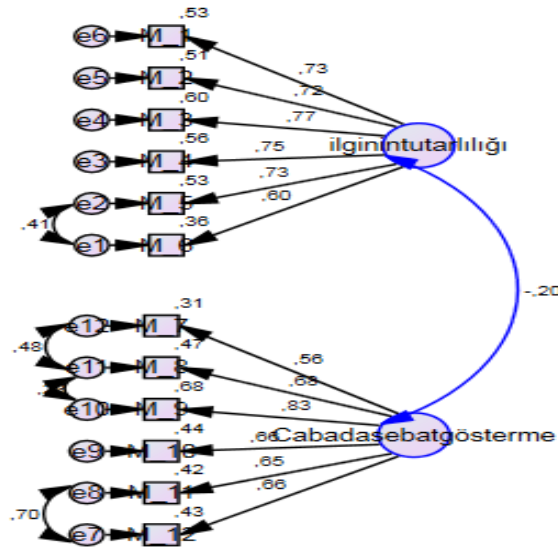
Tablo 13. Metanet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri (N= 700)		Faktör Yükleri	
		1. Alt Boyut	2. Alt Boyut
		48.209	21.711
MÖ 5	Belli bir fikir ya da projeye kısa süreliğine odaklanırım; fakat daha sonra ilgimi kaybederim.	0.809	
MÖ 3	Birkaç ayda bir yeni işlerle ve uğraşlarla ilgilenirim.	0.804	
MÖ 4	İlgi alanlarım yıldan yıla değişir.	0.792	
MÖ 1	Sıklıkla bir hedef belirlerim; fakat daha sonra farklı bir hedefin peşinden gitmeyi tercih ederim.	0.765	
MÖ 2	Yeni fikirlerin ve projelerin varlığı zaman zaman öncekilerden uzaklaşmama sebep olur.	0.763	
MÖ 6	Tamamlanması birkaç aydan fazla süren projelere odaklanmakta zorluk yaşarım.	0.715	
MÖ 9	Başladığım işi tamamlarım.		0.825
MÖ 8	Önemli bir mücadeleyi kazanmak için zorlukların üstesinden geldim.		0.794
MÖ 12	Gayretli biriyimdir.		0.790
MÖ 11	Çalışkan biriyimdir.		0.783
MÖ 10	Yaşadığım başarısızlıklar cesaretimi kırmaz.		0.705
MÖ 7	Tamamlanması yıllar süren bir hedefe ulaştım.		0.659
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0.816	
Barlett's Test (Sig.)		0.000	

Toplam Açıklanan Varyans	59.734
1. Alt boyut ilginin tutarlılığı; 2. Alt boyut ise çabada sebat göstermeyi temsil etmektedir.	

Tablo 13’de de ifade edildiği üzere, araştırmada kullanılan metanet ölçeğinin faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.816 ve Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi ise, 0.000 bulunmuştur. Bu anlamda metanet ölçeği için elde edilen 0.816 KMO değeri ve $p=0.000$ değerleri verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin hangi boyut ya da boyutlardan oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucu bu ölçeğin; çabada sebat gösterme (6 madde) ve ilginin tutarlılığı (6 madde) olmak üzere 12 madde ve 2 alt boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların da toplam varyansın % 59.734’lük kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır. Faktör yük değeri 0.50 üzerinde olan ölçeğin faktör yapısı, ilgili alan yazınla uyumluluk göstermektedir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizinin ardından metanet ölçeğine AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan model Şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9. Modelin AMOS Diyagramı

12 maddeden ve iki alt boyuttan oluşan metanet ölçeğinin AMOS yazılımı ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin sonuçlar; $\chi^2/df=4.171$, GFI=0.95, NFI=0.95, RFI=0.94, AGFI=0.93, RMSEA=0.067 ve

SRMR=0.0438 olarak tespit edilmiştir. Modelin uyum değerlerinin ilgili alan yazında belirtilen değerlere göre karşılaştırması Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Metanet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum İçin Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2/df (Chi Square / Degrees of Freedom)	4.171	$\chi^2 / df < 2$ iyi $\chi^2 / df < 5$ Kabul Edilebilir	Byrne, 1998
GFI (Goodness of Fit Index)	0.95	$0.95 \leq GFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq GFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003)
NFI (Normed Fit Index)	0.95	$0.95 \leq NFI \leq 1$ İyi $0.90 \leq NFI < 0.95$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
RFI (Relative Fit Index)	0.94	$0.90 < RFI < 1$ İyi $0.85 < RFI < 0.90$ Kabul Edilebilir	(Seçer, 2013)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit)	0.93	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$ İyi $0.85 \leq AGFI < 0.90$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.067	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$ iyi $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	0.0438	$0 \leq SRMR \leq 0.05$ İyi $0.05 < SRMR \leq 0.10$ Kabul Edilebilir	Schermelleh-Engel vd. (2003)

Bu sonuçlardan hareketle, metanet ölçeğinin uyum iyiliği istatistiklerinin iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri gösterdiği ve buna göre ölçeğin geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca orijinal ölçekteki boyutlar bu çalışmanın verileri ile doğrulanmış ve hiçbir madde kapsam dışında kalmamıştır. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer alan analizler, elde edilen bu iki alt boyut esas alınarak yapılmıştır.

4.1.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenirlilik, bir ölçme aracının ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi olarak ifade edilebilir (Coşkun vd., 2015: 124). Güvenirlilik analizinde en sık kullanılan yöntemlerden biri, Cronbach Alfa katsayısıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:140; Kula Kartal ve Mor Dirlik, 2016: 1869). Cronbach Alpha katsayısı, 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e yaklaştıkça ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2009: 291-292; Lorcü, 2015: 207; Kula Kartal ve Mor Dirlik, 2016: 1870). Nunnally (1978) ise; 0.70 ve üzerindeki bir Cronbach's Alpha değerinin ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Tablo 15'de ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 15. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Toksik Liderlik	30	0.949
Değer Bilmezlik Boyutu	11	0.965
Bencillik Boyutu	5	0.936
Çıkarıcılık Boyutu	9	0.970
Olumsuz Ruhsal Durum Boyutu	5	0.954
Hizmet İnovasyon Davranışı	14	0.917
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu	6	0.941
Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu	8	0.919
Metanet	12	0.724
İlginin Tutarlılığı Boyutu	6	0.869
Çabada Sebat Gösterme Boyutu	6	0.846
İşten Ayrılma Niyeti	4	0.933

Tablo 15 incelendiğinde, Cronbach Alpha değerleri toksik liderlik ölçeği için $\alpha=0.949$ hizmet inovasyon davranışı ölçeği için $\alpha=0.917$ metanet ölçeği için $\alpha=0.724$ ve son olarak işten ayrılma ölçeği için ise $\alpha=0.933$ olarak tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, araştırma kapsamında ele alınan tüm ölçeklerin genelinin ve alt boyutlarının görece yeterli ve yüksek sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğu görülmektedir.

4.1.3. Normal Dağılım Testi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin ne tür analizler için uygun olduğunu belirlemek amacıyla normal dağılım testi yapılmıştır. Kline’a (2015) göre, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için ölçeklerdeki basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayılarına bakmak gerekmektedir. Bu çalışmada da kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığına çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılarak karar verilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2012) normal dağılım gösteren bir verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ve +3 aralığında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Kline (2015) ise, dağılımın normallik göstermesi için çarpıklığın +3 ve -3 değerleri arasında basıklığın ise +10 ve -10 değerleri arasında yer almasının yeterli olduğunu savunmaktadır. Bu kapsamda normal dağılım testine ilişkin değerler Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri Tablosu

Maddeler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Toksik Liderlik Ölçeği	-0.037	-0.877
Değer Bilmezlik Boyutu	0.332	-0.887
Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	0.402	-1.107
İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	0.159	-1.257
Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	0.552	-0.762
Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	0.589	-0.860
Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	0.423	-1.021
Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	0.386	-1.024
Çalışanlarına pek değer vermez.	0.359	-1.149
Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	0.259	-1.238
Çalışanlarının yeni yollar/ yaklaşımlar/ yenilikler denemelerine pek izin vermez.	0.217	-1.154
Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	0.270	-1.137
İletişimi emirler şeklindedir.	0.130	-1.283
Bencillik Boyutu	-0.116	-0.886
Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	-0.131	-1.093
Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	-0.253	-0.998
Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	-0.025	-1.027
Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	-0.079	-1.052
Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	-0.105	-0.996

Çıkarıcılık Boyutu	-0.043	-1.045
Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	-0.041	-1.166
Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	-0.024	-1.300
Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	0.027	-1.106
Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	0.166	-1.144
Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	-0.092	-1.240
Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	0.101	-1.165
Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	0.097	-1.110
Terfi/makam en önemsedığı şeydir.	-0.031	-1.188
Kişisel çıkarlarını önde tutar.	-0.040	-1.280
Olumsuz Ruhsal Durum Boyutu	-0.299	-0.969
Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	-0.344	-1.035
Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	-0.307	-1.097
Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	-0.163	-1.200
Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	-0.224	-1.091
Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	-0.344	-1.064
Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği	-0.059	-0.281
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu	-0.633	-0.137
İşyerinde yeni fikirler ortaya atarım.	-0.652	-0.446
İşyerinde yeni yöntemleri araştırırım.	-0.684	-2.384
İşyerinde diğer iş görenlere yenilikçi fikirler öneririm ve onları buna ikna etmeye çalışırım.	-0.406	-0.691
İşyerinde yenilik yapmak için gerekli kaynakları güvence altına almaya çalışırım.	-0.418	-0.537
İşyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi için uygulanabilir bir süreç ortaya koyarım.	-0.418	-0.612
Genel olarak kendimi ekibin yenilikçi bir üyesi olarak görüyorum.	-0.279	-0.783
Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu	0.275	-0.584
Bu işyeri yenilik için uygun bir ortam sunmaktadır.	0.141	-0.978
İşyerindeki tüm birimler yeni işler geliştirmek için işbirliği içindedir.	0.239	-0.922
Yeni projelerde, yöneticiler ile personel yakın işbirliği içinde çalışırlar.	0.104	-1.032
Bu işyerinde, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir.	0.658	-0.602
Bu işyeri bazı kaynaklarını yenilikler için tahsis etmektedir.	0.391	-0.775
Bu işyerinin mevcut insan kaynağı, yenilik yapmak için yeterlidir.	0.358	-0.945
Çalışma arkadaşlarım, yenilik yapma konusunda profesyoneldir.	0.092	-0.926
Çalışma arkadaşlarımdan yaptığı yenilikler zamanlama, kaynaklar ve süreç bakımından yeterlidir.	0.210	-0.701
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	-0.023	-1.297
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	-0.387	-1.286

Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	-0.133	-1.461
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	0.405	-1.304
İşimden ayrılmayı düşünüyorum.	0.089	-1.392
Metanet Ölçeği	0.501	0.930
İlginin Tutarlılığı Boyutu	0.435	0.002
Sıklıkla bir hedef belirlerim; fakat daha sonra farklı bir hedefin peşinden gitmeyi tercih ederim.	0.513	-0.511
Yeni fikirlerin ve projelerin varlığı zaman zaman öncekilerden uzaklaşmama sebep olur.	0.371	-0.536
Birkaç ayda bir yeni işlerle ve uğraşlarla ilgilenirim.	0.341	-0.769
İlgi alanlarım yıldan yıla değişir.	0.311	-0.735
Belli bir fikir ya da projeye kısa süreliğine odaklanırım; fakat daha sonra ilgimi kaybederim.	0.546	-0.278
Tamamlanması birkaç aydan fazla süren projelere odaklanmakta zorluk yaşarım.	0.575	-0.260
Çabada Sebat Gösterme Boyutu	-0,475	0,097
Tamamlanması yıllar süren bir hedefe ulaştım.	-1.210	1.912
Önemli bir mücadeleyi kazanmak için zorlukların üstesinden geldim.	-1.122	2.166
Başladığım işi tamamlarım.	-0.905	0.902
Yaşadığım başarısızlıklar cesaretimi kırmaz.	-1.001	0.911
Çalışkan biriyimdir.	-0.707	0.301
Gayretli biriyimdir.	-0.799	0.593

Tablo 16’da görüldüğü üzere, her bir değişken için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve bu değerlerin -3 ile +3 arasında aralığında olduğu gözlenmiştir. Bu değerler Tabachnick ve Fidell (2012) ve Kline (2015)’a göre, kabul edilebilir sınırlar arasında olduğundan araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla analizlerde parametrik testler tercih edilmiştir.

4.1.4. Ölçeklere Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bulgular

Araştırma katılımcılarının toksik liderlik algısı, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanetlerinin ne düzeyde olduğunu tespit etmek amacıyla bu ölçeklere yönelik tanımlayıcı (betimsel) istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu değişkenlere ilişkin ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (SS) değerleri hesaplanmıştır. Bu anlamda her bir değişkenin alt boyutları da dikkate alınarak; araştırma katılımcılarının toksik liderlik algısı, hizmet inovasyon davranışı, metanet düzeyi ile işten ayrılma niyetine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine sırasıyla yer verilmiştir.

Tablo 17. Toksik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	$\bar{x}$	SS
Toksik Liderlik	700	2.9365	1.04557
Değer Bilmezlik Boyutu	700	2.6457	1.15096
Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	700	2.5629	1.36701
İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	700	2.8200	1.38215
Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	700	2.4500	1.26991
Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	700	2.3857	1.31017
Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	700	2.5629	1.32772
Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	700	2.6143	1.29258
Çalışanlarına pek değer vermez.	700	2.6414	1.37575
Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	700	2.7014	1.37970
Çalışanlarının yeni yollar/ yaklaşımlar/ yenilikler denemelerine pek izin vermez.	700	2.7357	1.31684
Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	700	2.7529	1.31691
İletişimi emirler şeklindedir.	700	2.8757	1.38673
Bencillik Boyutu	700	3.1589	1.14486
Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	700	3.1429	1.30900
Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	700	3.2729	1.28982
Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	700	3.0714	1.26719
Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	700	3.1500	1.28447
Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	700	3.1571	1.26169
Çıkarıcılık Boyutu	700	2.9954	1.20733
Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	700	3.0543	1.32864
Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	700	3.0543	1.39790
Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	700	3.0086	1.30584
Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	700	2.8557	1.32027
Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	700	3.0786	1.37038
Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	700	2.9057	1.33393
Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	700	2.8686	1.30472
Terfi/makam en önemseddiği şeydir.	700	3.0814	1.34173
Kişisel çıkarlarını önde tutar.	700	3.0514	1.37947
Olumsuz Ruhsal Durum Boyutu	700	3.2480	1.21105
Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	700	3.3114	1.30812
Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	700	3.2786	1.31171
Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	700	3.1786	1.34934
Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	700	3.1514	1.28930

Olumsuz ruh hallerinde (kızgın,sıkıntılı,moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	700	3.3200	1.32669
---	-----	--------	---------

Tablo 17’de görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastanelerdeki liderlere veya bağlı bulundukları yöneticilere ilişkin toksik liderlik algılarının ortalama değeri $\bar{x}=2.9365$ olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışanların toksik liderlik algılarının ortalamaya yakın düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlar açısından incelendiğinde, çalışanların toksik liderlik algılarının ortalamaları, değer bilmezlik boyutunda $\bar{x}=2.6457$; bencillik boyutunda $\bar{x}=3.1589$; çıkarıcılık boyutunda $\bar{x}=2.9954$ ve son olarak, olumsuz ruhsal durum boyutunda $\bar{x}=3.2480$ olduğu görülmektedir. Dolayısıyla toksik liderliğin boyutları açısından bir değerlendirme yapıldığında da aynı durumun söz konusu olduğu, bu örneklem grubunun ortalama ve ortalamaya yakın düzeyde toksik liderlik algısına sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca katılımcıların verdikleri cevaplardan toksik liderlik algısına yönelik madde ortalamaları değerlendirildiğinde ise, en yüksek ortalamanın yer aldığı madde; olumsuz ruhsal durum boyutunda yer alan, “Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez” $\bar{x}=3.3200$ ifadesi iken buna karşın; en düşük ortalamanın yer aldığı maddenin değer bilmezlik boyutunda yer alan, “Çalışanlarını halk nazarında küçültür” $\bar{x}=2.3857$ ifadesinin olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	$\bar{x}$	SS
Hizmet İnovasyon Davranışı	700	2.8820	0.79917
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu	700	3.3231	0.98729
İşyerinde yeni fikirler ortaya atarım.	700	3.4400	1.15252
İşyerinde yeni yöntemleri araştırırım.	700	3.4814	1.14272
İşyerinde diğer iş görenlere yenilikçi fikirler öneririm ve onları buna ikna etmeye çalışırım.	700	3.2943	1.13305
İşyerinde yenilik yapmak için gerekli kaynakları güvence altına almaya çalışırım.	700	3.2586	1.07528
İşyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi için uygulanabilir bir süreç ortaya koyarım.	700	3.2629	1.09990
Genel olarak kendimi ekibin yenilikçi bir üyesi olarak görüyorum.	700	3.2014	1.14387
Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu	700	2.5513	0.93677
Bu işyeri yenilik için uygun bir ortam sunmaktadır.	700	2.6471	1.18999
İşyerindeki tüm birimler yeni işler geliştirmek için işbirliği içindedir.	700	2.5986	1.19141
Yeni projelerde, yöneticiler ile personel yakın işbirliği içinde çalışırlar.	700	2.7386	1.20985
Bu işyerinde, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir.	700	2.2300	1.18162
Bu işyeri bazı kaynaklarını yenilikler için tahsis etmektedir.	700	2.4186	1.14747

Bu işyerinin mevcut insan kaynağı, yenilik yapmak için yeterlidir.	700	2.4271	1.18121
Çalışma arkadaşlarım, yenilik yapma konusunda profesyoneldir.	700	2.6986	1.15433
Çalışma arkadaşlarımla yaptığı yenilikler zamanlama, kaynaklar ve süreç bakımından yeterlidir.	700	2.6514	1.12136

Tablo 18’de görüldüğü üzere, hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının hizmet inovasyon davranışı düzeyinin ortalama değeri, $\bar{x}=2.8820$ olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışanların hizmet inovasyon davranış düzeylerinin ortalamaya yakın düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlar açısından incelendiğinde çalışanların hizmet inovasyon davranışlarının ortalamaları, işgören hizmet yenilik davranışı boyutu için $\bar{x}=3.3231$ ve yeni hizmet geliştirme davranışı boyutu için $\bar{x}=2.5513$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla hizmet inovasyon davranışı ölçeğine boyutlar açısından bir değerlendirme yapıldığında çalışanların işgören hizmet yenilik davranışlarının ortalama düzeyde buna karşın yeni hizmet geliştirme davranışlarının ise düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların verdikleri cevaplardan hizmet inovasyon davranışlarına yönelik madde ortalamaları değerlendirildiğinde ise, en yüksek ortalama sahip olan maddenin işgören hizmet yenilik davranışı boyutundaki, “İşyerinde yeni yöntemleri araştırırım” $\bar{x}=3.4814$ ifadesi olurken; en düşük ortalamanın yeni hizmet geliştirme boyutunda yer alan “Bu işyerinde, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir” $\bar{x}=2.2300$ ifadesinin olduğu görülmektedir.

Tablo 19. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	$\bar{x}$	SS
İşten Ayrılma Niyeti	700	2.9600	1.36427
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	700	3.3286	1.49124
Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	700	3.0729	1.52391
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	700	2.5800	1.49128
İşimden ayrılmayı düşünüyorum.	700	2.8586	1.47414

Tablo 19’da da görüldüğü üzere hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin ortalama değeri, $\bar{x}=2.9600$ olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda çalışanların işten ayrılma niyetinin ortalamaya yakın düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların verdikleri cevaplardan işten ayrılma niyetine yönelik madde ortalamaları değerlendirildiğinde ise, en yüksek ortalama sahip ifadenin $\bar{x}=3.3286$ değer

ile “Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” buna karşın en düşük ortalamaoya sahip ifadenin ise $\bar{x}=2.5800$ değeri ile “Aktif olarak yeni bir iş arıyorum” olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Metanet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	$\bar{x}$	SS
Metanet	700	3.4451	0.46003
İlginin Tutarlılığı Boyutu	700	2.5976	0.84213
Sıklıkla bir hedef belirlerim; fakat daha sonra farklı bir hedefin peşinden gitmeyi tercih ederim.	700	2.5786	1.13387
Yeni fikirlerin ve projelerin varlığı zaman zaman öncekilerden uzaklaşmama sebep olur.	700	2.6643	1.05235
Birkaç ayda bir yeni işlerle ve uğraşlarla ilgilenirim.	700	2.6671	1.10497
İlgi alanlarım yıldan yıla değişir.	700	2.7129	1.10357
Belli bir fikir ya da projeye kısa süreliğine odaklanırım; fakat daha sonra ilgimi kaybederim.	700	2.4757	1.04312
Tamamlanması birkaç aydan fazla süren projelere odaklanmakta zorluk yaşarım.	700	2.4871	1.05560
Çabada Sebat Gösterme Boyutu	700	4.2926	0.54946
Tamamlanması yıllar süren bir hedefe ulaştım.	700	4.1029	0.86134
Önemli bir mücadeleyi kazanmak için zorlukların üstesinden geldim.	700	4.2457	0.74286
Başladığım işi tamamlarım.	700	4.3671	0.67305
Yaşadığım başarısızlıklar cesaretimi kırmaz.	700	4.1786	0.83954
Çalışkan biriyimdir.	700	4.4214	0.61302
Gayretli biriyimdir.	700	4.4400	0.61279

Tablo 20’de de görüldüğü üzere hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının metanet düzeylerinin ortalama değeri ise, $\bar{x}=3.4451$ olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda, çalışanların metanet düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlar açısından incelendiğinde çalışanların metanet düzeylerinin ortalamaları ilginin tutarlılığı boyutu için $\bar{x}=2.5976$ ve çabada sebat gösterme boyutu için ise $\bar{x}=4.2926$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla metanet ölçeğine boyutlar açısından bir değerlendirme yapıldığında çalışanların ilginin tutarlılığının düşük düzeyde buna karşın çabada sebat göstermenin ise çok yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcıların verdikleri cevaplardan metanet düzeylerine yönelik madde ortalamaları değerlendirildiğinde ise, en yüksek ortalamanın çabada sebat gösterme boyutunda yer alan, “Gayretli biriyimdir” $\bar{x}=4.4400$ ifadesi olurken; en düşük ortalamanın ilginin tutarlılığı boyutunda yer alan “Belli bir fikir ya da projeye kısa süreliğine odaklanırım; fakat daha sonra ilgimi kaybederim” $\bar{x}=2.4757$ ifadesinin olduğu görülmektedir.

4.1.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin sınanması amacıyla analizlere geçilmeden önce bağımsız, bağımlı ve düzenleyici değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson Correlation Katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ve ilişki yönlerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin değerler Tablo 21’de gösterilmiştir.



Tablo 21. Korelasyon Analizine İlişkin Değerler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Toksik Liderlik	1											
2. Değer Bilmezlik	0.907** 0.000	1										
3. Çıkarıcılık	0.929** 0.000	0.754** 0.000	1									
4. Bencillik	0.813** 0.000	0.639** 0.000	0.701** 0.000	1								
5. Olumsuz Ruhsal Durum	0.848** 0.000	0.651** 0.000	0.778** 0.000	0.674** 0.000	1							
6. Hizmet İnovasyon Davranışı	-0.470** 0.000	-0.413** 0.000	-0.425** 0.000	-0.394** 0.000	-0.433** 0.000	1						
7. İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	-0.257** 0.000	-0.240** 0.000	-0.227** 0.000	-0.216** 0.000	-0.220** 0.000	0.785** 0.000	1					
8. Yeni Hizmet Geliştirme	-0.498** 0.000	-0.427** 0.000	-0.455** 0.000	-0.418** 0.000	-0.473** 0.000	0.872** 0.000	0.382** 0.000	1				
9. İşten Ayrılma Niyeti	0.599** 0.000	0.525** 0.000	0.560** 0.000	0.486** 0.000	0.539** 0.000	-0.409** 0.000	-0.261** 0.000	-0.404** 0.000	1			
10. Metanet	-0.018 0.640	-0.025 0.501	-0.018 0.632	-0.018 0.627	0.012 0.760	0.177** 0.000	0.126** 0.001	0.164** 0.000	-0.015 0.699	1		
11. İlginin Tutarlılığı	-0.127** 0.001	-0.116** 0.002	-0.114** 0.003	-0.129** 0.001	-0.091** 0.016	0.236** 0.000	0.163** 0.000	0.223** 0.000	-0.086** 0.023	0.809** 0.000	1	
12. Çabada Sebat Gösterme	0.165** 0.000	0.135** 0.000	0.144** 0.000	0.166** 0.000	0.158** 0.000	-0.065 0.084	-0.039 0.305	-0.067 0.077	0.107** 0.004	0.434** 0.000	-0.178** 0.000	1

*Korelasyon katsayısının 0.05 düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir

**Korelasyon katsayısının 0.01 düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 21'deki bulgulara göre, toksik liderlik algısı ile çalışanların hizmet inovasyon davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-0.470$, $p<0.01$) bulunmuştur. Alt boyutlar açısından incelendiğinde, değer bilmezlik ($r=-0.240$, $p<0.01$); çıkarcılık ($r=-0.227$, $p<0.01$); bencillik ($r=-0.216$, $p<0.01$); ve olumsuz ruhsal durum ile hizmet yenilik davranışı arasında ($r=-0.220$; $p<0.01$) negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunurken benzer şekilde değer bilmezlik ($r=-0.427$, $p<0.01$); çıkarcılık ($r=-0.455$, $p<0.01$); bencillik ($r=-0.418$, $p<0.01$); olumsuz ruhsal durum ile hizmet geliştirme davranışı arasında da ($r=-0.473$, $p<0.01$) negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0.599$, $p<0.01$) bulunmuştur. Toksik liderliğin alt boyutları açısından incelendiğinde yine benzer şekilde, değer bilmezlik ($r=0.525$, $p<0.01$); çıkarcılık ($r=0.560$, $p<0.01$); bencillik ($r=0.486$, $p<0.01$); ve olumsuz ruhsal durum ile işten ayrılma niyeti arasında ($r=0.539$, $p<0.01$) pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Bu sonuçların yanı sıra toksik liderlik algısı ile metanet arasında anlamlı bir ilişki ($r=-0.018$, $p>0.05$) bulunamamışken sonuç değişkeni olan hizmet inovasyon davranışı ile düzenleyici değişken olan metanet ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0.177$, $p<0.01$) tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde; işgören hizmet yenilik davranışı ($r=0.163$, $p<0.01$) ve yeni hizmet geliştirme ($r=0.223$, $p<0.01$) ile ilginin tutarlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilirken, İşgören hizmet yenilik davranışı ($r=-0.039$, $p>0.05$) ve yeni hizmet geliştirme ($r=-0.067$, $p>0.05$) ile çabada sebat gösterme arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Yine benzer şekilde bir diğer sonuç değişkeni olan işten ayrılma niyeti ile düzenleyici değişken olan metanet ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememişken ($r=-0.015$, $p>0.05$) buna karşın işten ayrılma niyeti ile ilginin tutarlılığı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-0.086$, $p<0.05$) çabada sebat gösterme ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=0.107$, $p<0.01$) tespit edilmiştir.

Anlamlı korelasyon bulgularını tespit ettikten sonra hipotez testlerine yönelik ilk olarak toksik liderlik algısının çalışanların hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu çerçevede bağımlı değişkenlerin bağımsız değişken

üzerindeki değişimin ne kadarını açıkladığını tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu anlamda toksik liderlik algısının ve değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ile olumsuz ruhsal durum alt boyutlarının hizmet inovasyon davranışı, hizmet yenilik davranışı, hizmet geliştirme davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizine ilişkin değerler Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Regresyon Analizine İlişkin Değerler

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Beta	F	Sig.
1	Toksik Liderlik Algısı	Hizmet İnovasyon Davranışı	0.220	-0.359	197.426	0.000
		İşten Ayrılma Niyeti	0.358	0.781	389.834	0.000
Değer Bilmezlik		İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	0.058	-0.206	42.734	0.000
		Yeni Hizmet Geliştirme	0.182	-0.347	155.394	0.000
		İşten Ayrılma Niyeti	0.276	0.623	265.858	0.000
Çıkarıcılık		İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	0.051	-0.185	37.784	0.000
		Yeni Hizmet Geliştirme	0.207	-0.353	182.664	0.000
		İşten Ayrılma Niyeti	0.313	0.633	318.476	0.000
Bencillik		İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	0.047	-0.186	34.133	0.000
		Yeni Hizmet Geliştirme	0.175	-0.342	147.857	0.000
		İşten Ayrılma Niyeti	0.236	0.579	216.008	0.000
Olumsuz Ruhsal Durum		İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	0.049	-0.180	35.645	0.000
		Yeni Hizmet Geliştirme	0.223	-0.366	200.872	0.000
		İşten Ayrılma Niyeti	0.290	0.607	285.636	0.000

Tablo 22 incelendiğinde, çalışanların toksik liderlik algısı hizmet inovasyon davranışını negatif yönde (-0.359) ve anlamlı (p=0.000) bir şekilde etkilemektedir. Yani çalışanların toksik liderlik algılarındaki bir birimlik artış hizmet inovasyon davranışını -0.359 birim azaltacaktır. Dolayısıyla çalışmanın “**H₁: Toksik liderlik algısının çalışanların hizmet inovasyon davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.**” hipotezi **kabul edilmiştir**. Alt hipotezler açısından incelendiğinde ise; toksik liderlik algısının değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarının hizmet inovasyon davranışının alt boyutları olan işgören hizmet yenilik davranışı ile yeni hizmet geliştirme üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu çerçevede yapılan regresyon analizi sonucunda; toksik liderlik algısının değer bilmezlik alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde negatif yönde (-0.206) ve anlamlı (p=0.000) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, değer bilmezlik algısındaki bir birimlik artış işgören hizmet yenilik davranışını -0.206 birim azaltacaktır. Bu anlamda; “**H_{1a}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların hizmet**

inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Toksik liderlik algısının çıkarıcılık alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde negatif yönde (-0.185) ve anlamlı ($p=0.000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, çıkarıcılık algısındaki bir birimlik artış işgören hizmet yenilik davranışını -0.185 birim azaltacaktır. Bu anlamda; “**H_{1b}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir.** Toksik liderlik algısının bencillik alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde negatif yönde (-0.186) ve anlamlı ($p=0.000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bir diğer söylemle, bencillik algısındaki bir birimlik artış işgören hizmet yenilik davranışını -0.186 birim azaltacaktır. Bu anlamda; “**H_{1c}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir.** Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde negatif yönde (-0.180) ve anlamlı ($p=0.000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, olumsuz ruhsal durum algısındaki bir birimlik artış işgören hizmet yenilik davranışını -0.180 birim azaltacaktır. Bu anlamda; “**H_{1d}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir.** Yine benzer şekilde toksik liderlik algısının değer bilmezlik alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme üzerinde negatif yönde (-0.347) ve anlamlı ($p=0.000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, değer bilmezlik algısındaki bir birimlik artış yeni hizmet geliştirmeyi -0.347 birim azaltacaktır. Bu anlamda; “**H_{1e}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir.** Toksik liderlik algısının çıkarıcılık alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme üzerinde negatif yönde (-0.353) ve anlamlı ($p=0.000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, çıkarıcılık algısındaki bir birimlik artış yeni hizmet geliştirmeyi -0.353 birim azaltacaktır. Bu anlamda “**H_{1f}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir.**

Toksik liderlik algısının bencillik alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme üzerinde negatif yönde (-0.342) ve anlamlı ($p=0.000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, bencillik algısındaki bir birimlik artış yeni hizmet geliştirmeyi -0.342 birim azaltacaktır. Bu anlamda; “**H_{1g}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**. Son olarak toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum alt boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme üzerinde negatif yönde (-0.366) ve anlamlı ($p=0.000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, olumsuz ruhsal durum algısındaki bir birimlik artış yeni hizmet geliştirmeyi -0.366 birim azaltacaktır. Bu anlamda; “**H_{1h}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Bu sonuçların yanı sıra, işten ayrılma niyeti açısından incelendiğinde ise, çalışanların toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyetini pozitif yönde (0.781) ve anlamlı ($p=0.000$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Diğer bir söylemle, çalışanların toksik liderlik algılarındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetini 0.781 birim arttıracaktır. Dolayısıyla çalışmanın “**H₂**: Toksik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi de **kabul edilmiştir**. Alt hipotezler açısından incelendiğinde ise, toksik liderlik algısının değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarının da işten ayrılma niyeti üzerinde benzer şekilde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede yapılan regresyon analizi sonucunda, toksik liderlik algısının değer bilmezlik alt boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde (0.623) ve anlamlı ($p=0.000$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle, değer bilmezlik algısındaki bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0.623 birim arttıracaktır. Bu anlamda “**H_{2a}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik alt boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**. Toksik liderlik algısının çıkarıcılık alt boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde (0.633) ve anlamlı ($p=0.000$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle, çıkarıcılık algısındaki bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0.633 birim arttıracaktır. Bu anlamda; “**H_{2b}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık alt boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**. Toksik liderlik algısının bencillik alt boyutunun çalışanların

işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde (0.579) ve anlamlı ($p=0.000$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle, bencillik algısındaki bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0.579 birim artıracaktır. Bu anlamda “**H_{2c}**: Toksik liderlik algısının bencillik alt boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**. Son olarak toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum alt boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde (0.607) ve anlamlı ($p=0.000$) bir şekilde etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle olumsuz ruhsal durum algısındaki bir birimlik artış işten ayrılma niyetini 0.607 birim artıracaktır. Bu anlamda “**H_{2d}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum alt boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezi de **kabul edilmiştir**.

Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde çalışan metanetinin düzenleyici rolünü incelemek için ise, düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Düzenleyici etki iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin farklı düzeylerinde değişmesidir. Düzenleyici değişken ise, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü veya gücünü etkileyen üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Bu kapsamda A. Hayes (2013)'in geliştirdiği ve SPSS paket programı alt yapısı ile çalışan PROCESS macro (v3.2) kullanılmıştır. Etkileşimli etkinin incelenmesinde Hayes (2013: 112) tarafından önerilen adımlar dikkate alınmıştır. Bu noktada düzenleyici etkinin belirlenmesi için int_1 etkileşim teriminin anlamlı olması düzenleyici değişkenin varlığına işaret ederken, güven aralığının alt sınırı olan (LLCI) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan (ULCI) değerinin 0 (sıfır) değerini kapsamaması da etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer kanıttır (Hayes, 2013; Karacaoğlu, Aksoy ve Şahin, 2019: 182). Ayrıca regresyon analizinde düzenleyici değişkenden söz edebilmek için, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı iken düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız olması da beklenmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 217; Karacaoğlu vd., 2019: 182).

Bu anlamda yapılan analiz sonucunda toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde metanetin düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Düzenleyici etki sonuçları incelendiğinde, metanetin bağımsız ve bağımlı değişken arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.032$; $p=0.201$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “**H₃**: Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde çalışan metanetinin düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Alt boyutlar açısından

incelendiğinde de, yine benzer şekilde toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik ve yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı alt boyutlarının düzenleyici rol oynamadığı görülmüştür. Bu kapsamda değer bilmezlik algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0480; ULCI=0.0851) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0185$; $p=0.5847$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3a}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Çıkarıcılık algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0955; ULCI=0.0358) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0299$; $p=0.3718$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3b}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Bencillik algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0141; ULCI=0.1144) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0502$; $p=0.1259$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3c}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Olumsuz ruhsal durum algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0725; ULCI=0.0555) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0085$; $p=0.7936$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3d}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”

hipotezi **reddedilmiştir**. Yine benzer şekilde değer bilmezlik algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0556; ULCI=0.0611) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0027$; $p=0.9266$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3e}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Çıkarıcılık algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0586; ULCI=0.0543) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0022$; $p=0.9402$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3f}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Bencillik algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0267; ULCI=0.0860) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0297$; $p=0.3014$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3g}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Olumsuz ruhsal durum algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0498; ULCI=0.0588) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0045$; $p=0.8707$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3h}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Buna karşın toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum) hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak değer bilmezlik algısının

işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucu Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23. Değer Bilmezlik Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.3436	0.0362	92.4845	0.0000	3.2726	3.4146
Değer Bilmezlik	-0.2026	0.0370	-5.4689	0.0000	-0.2753	-0.1289
Çabada Sebat Gösterme	-0.0085	0.0362	-0.2335	0.8155	-0.0795	0.0626
int_1 (Değer Bilmezlik*Çabada Sebat Gösterme)	-0.1520	0.0356	-4.2745	0.0000	-0.2219	-0.0822
Bağımlı Değişken: İşgören Hizmet Yenilik Davranışı						
Farklı Çabada Sebat Gösterme Düzeylerinde Değer Bilmezlik Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışına Etkisi						
	B	se	t	p	LLCI	ULCI
-1 SD	-0.0505	0.0566	-0.8934	0.3720	-0.1616	0.0605
M	-0.2026	0.0370	-5.4689	0.0000	-0.2753	-0.1298
1 SD	-0.3546	0.0456	-7.7822	0.0000	-0.4441	-0.2651
Model Özeti						
	R	R ²	F	Sd1	Sd2	p
	0.2861	0.0818	20.6782	3.0000	696.0000	0.0000

Tablo 23’de sırasıyla; bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen int_1 (Değer Bilmezlik*Çabada Sebat Gösterme) etkileşim teriminin anlamlı olması (p=0.0000) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, güven aralığının alt sınırı olan LLCI (-0.2219) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (-0.0822) değerinin sıfırı kapsamaması etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer göstergedir. Bu anlamda Tablo 23 incelendiğinde belirtildiği gibi, düzenleyici değişken olan çabada sebat göstermenin işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da görülmektedir. Bu bağlamda etkileşim terimi devreye girdiğinde çabada sebat gösterme, değer bilmezlik algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olmaktadır. Bu doğrultuda; “**H₃₁:** Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Elde edilen bu sonucun yanı sıra, yine Tablo 23’de de görüldüğü üzere; farklı düzeylerdeki çabada sebat göstermenin, değer bilmezlik algısı ve işgören hizmet yenilik davranışı

arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisinin incelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara da ulaşılmıştır:

- Çabada sebat gösterme düşük düzeyde ise (-1 SD), değer bilmezlik algısının işgören hizmet yenilik davranışını etkileme düzeyinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (B=-0.0505, se=0.0566, t=-0.8934 ve p=0.3720).
- Çabada sebat gösterme orta düzeyde ise (M), değer bilmezlik algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (B=-0.2026, se=0.0370, t=-5.4689 ve p=0.0000).
- Çabada sebat gösterme yüksek düzeyde ise (+1 SD), bu durumda da değer bilmezlik algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (B=-0.3546, se=0.0456, t=-7.7822 ve p=0.0000).

Elde edilen sonuçlar, değer bilmezlik algısına sahip olmanın normal şartlarda işgören hizmet yenilik davranışını olumsuz şekilde etkilediğini ancak orta ve yüksek düzeyde çabada sebat göstermenin ise, işgören hizmet yenilik davranışına olumlu yönden etki edeceğini göstermektedir.

Çıkarıcılık algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucu Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24. Çıkarıcılık Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.3435	0.0364	91.8630	0.0000	3.2720	3.4150
Çıkarıcılık	-0.1966	0.0370	-5.3085	0.0000	-0.2693	-0.1239
Çabada Sebat Gösterme	-0.0145	0.0365	-0.3974	0.6912	-0.0861	0.0571
int_1 (Çıkarıcılık * Çabada Sebat Gösterme)	-0.1417	0.0360	-3.9320	0.0001	-0.2125	-0.0710
Bağımlı Değişken: İşgören Hizmet Yenilik Davranışı						
Farklı Çabada Sebat Gösterme Düzeylerinde Çıkarıcılık Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışına Etkisi						
	B	se	t	p	LLCI	ULCI
-1 SD	-0.0549	0.0561	-0.9778	0.3285	-0.1651	0.0553
M	-0.1966	0.0370	-5.3085	0.0000	-0.2693	-0.1239
1 SD	-0.3383	0.0468	-7.2296	0.0000	-0.4302	-0.2464
Model Özeti						
	R	R ²	F	Sd1	Sd2	p
	0.2683	0.0720	18.0015	3.0000	696.0000	0.0000

Tablo 24’de sırasıyla; bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen int_1 (Çıkarıcılık*Çabada Sebat Gösterme) etkileşim teriminin anlamlı olması ($p=0.0001$) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, güven aralığının alt sınırı olan LLCI (-0.2125) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (-0.0710) değerinin sıfırı kapsamaması da etkileşim teriminin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda Tablo 24 incelendiğinde belirtildiği gibi, düzenleyici değişken olan çabada sebat göstermenin işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da görülmektedir. Bu bağlamda etkileşim terimi devreye girdiğinde çabada sebat gösterme, çıkarıcılık algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olmaktadır. Bu doğrultuda; “*H_{3i}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.*” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Elde edilen bu sonucun yanı sıra, Tablo 24’de de görüldüğü üzere; farklı düzeylerdeki çabada sebat göstermenin, çıkarıcılık algısı ve işgören hizmet yenilik davranışı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisinin incelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara da ulaşılmıştır:

- Çabada sebat gösterme düşük düzeyde ise (-1 SD), çıkarıcılık algısının işgören hizmet yenilik davranışını etkileme düzeyinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($B=-0.0549$, $se=0.0561$, $t=-0.9778$ ve $p=0.3285$).
- Çabada sebat gösterme orta düzeyde ise (M), çıkarıcılık algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($B=-0.1966$, $se=0.0370$, $t=-5.3085$ ve $p=0.0000$).
- Çabada sebat gösterme yüksek düzeyde ise (+1 SD), bu durumda da çıkarıcılık algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($B=-0.3383$, $se=0.0468$, $t=-7.2296$ ve $p=0.0000$).

Elde edilen sonuçlar, çıkarıcılık algısına sahip olmanın normal şartlarda işgören hizmet yenilik davranışını olumsuz şekilde etkilediğini ancak orta ve yüksek düzeyde çabada sebat göstermenin ise, işgören hizmet yenilik davranışına olumlu yönden etki edeceğini göstermektedir.

Bencillik algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucu Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 25. Bencillik Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.3460	0.0367	91.2407	0.0000	3.2740	3.4180
Bencillik	-0.1837	0.0375	-4.8981	0.0000	-0.2574	-0.1101
Çabada Sebat Gösterme	-0.0101	0.0367	-0.2745	0.7838	-0.0822	0.0621
int_1 (Bencillik* Çabada Sebat Gösterme)	-0.1376	0.0369	-3.7275	0.0002	-0.2101	-0.0651
Bağımlı Değişken: İşgören Hizmet Yenilik Davranışı						
Farklı Çabada Sebat Gösterme Düzeylerinde Bencillik Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışına Etkisi						
	B	se	t	p	LLCI	ULCI
-1 SD	-0.0461	0.0578	-0.7977	0.4253	-0.1596	0.0674
M	-0.1837	0.0375	-4.8981	0.0000	-0.2574	-0.1101
1 SD	-0.3213	0.0469	-6.8572	0.0000	-0.4133	-0.2293
Model Özeti						
	R	R ²	F	Sd1	Sd2	p
	0.2555	0.0653	16.2054	3.0000	696.0000	0.0000

Tablo 25’de sırasıyla; bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen int_1 (Bencillik*Çabada Sebat Gösterme) etkileşim teriminin anlamlı olması (p=0.0002) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, güven aralığının alt sınırı olan LLCI (-0.2101) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (-0.0651) değerinin sıfırı kapsamaması etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer göstergedir. Bu kapsamda Tablo 25 incelendiğinde belirtildiği gibi, düzenleyici değişken olan çabada sebat göstermenin işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin de olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda etkileşim terimi devreye girdiğinde çabada sebat gösterme, bencillik algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olmaktadır. Bu doğrultuda; “**H_{3j}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Elde edilen bu sonucun yanı sıra, Tablo 25’de de görüldüğü üzere; farklı düzeylerdeki çabada sebat göstermenin, bencillik algısı ve işgören hizmet yenilik davranışı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisinin incelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara da ulaşılmıştır:

- Çabada sebat gösterme düşük düzeyde ise (-1 SD), bencillik algısının işgören hizmet yenilik davranışını etkileme düzeyinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (B=-0.0461, se=0.0578, t=-0.7977 ve p=0.4253).
- Çabada sebat gösterme orta düzeyde ise (M), bencillik algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (B=-0.1837, se=0.0375, t=-4.8981 ve p=0.0000).
- Çabada sebat gösterme yüksek düzeyde ise (+1 SD), bu durumda da bencillik algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (B=-0.3213, se=0.0469, t=-6.8572 ve p=0.0000).

Elde edilen sonuçlar, bencillik algısına sahip olmanın normal şartlarda işgören hizmet yenilik davranışını olumsuz şekilde etkilediğini ancak orta ve yüksek düzeyde çabada sebat göstermenin ise işgören hizmet yenilik davranışına olumlu yönden etki edeceğini göstermektedir.

Olumsuz ruhsal durum algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucu Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Olumsuz Ruhsal Durum Algısının Çabada Sebat Gösterme Üzerindeki Etkisinde Çabada Sebat Göstermenin Düzenleyici Rolü

Bağımsız Değişkenler	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	3.3422	0.0366	91.3288	0.0000	3.2704	3.4141
Olumsuz Ruhsal Durum	-0.2000	0.0370	-5.4083	0.0000	-0.2727	-0.1274
Çabada Sebat Gösterme	-0.0132	0.0368	-0.3581	0.7204	-0.0853	0.0590
İnt 1(Olumsuz Ruhsal Durum*Çabada Sebat Gösterme)	-0.1211	0.0352	-3.4402	0.0006	-0.1902	-0.0520
Bağımlı Değişken: İşgören Hizmet Yenilik Davranışı						
Farklı Çabada Sebat Gösterme Düzeylerinde Çıkarıcılık Algısının İşgören Hizmet Yenilik Davranışına Etkisi						
	B	se	t	p	LLCI	ULCI
-1 SD	-0.0790	0.0543	-1.4533	0.1466	-0.1857	0.0277
M	-0.2000	0.0370	-5.4083	0.0000	-0.2727	-0.1274
1 SD	-0.3211	0.0475	-6.7548	0.0000	-0.4144	-0.2278
Model Özeti						
	R	R ²	F	Sd1	Sd2	p
	0.2540	0.0645	15.9984	3.0000	696.0000	0.0000

Tablo 26’da sırasıyla; bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen, int_1 (Olumsuz Ruhsal Durum*Çabada Sebat Gösterme) etkileşim teriminin anlamlı olması ($p=0.0006$) düzenleyici değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, güven aralığının alt sınırı olan; LLCI (-0.1902) değeri ile güven aralığının üst sınırı olan ULCI (-0.0520) değerinin sıfırı kapsamaması etkileşim teriminin anlamlı olduğuna ilişkin bir diğer göstergedir. Yine bu kapsamda Tablo 26 incelendiğinde belirtildiği gibi, düzenleyici değişken olan çabada sebat göstermenin işgören hizmet yenilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin de olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda etkileşim terimi devreye girdiğinde çabada sebat gösterme, olumsuz ruhsal durum algısının işgören hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olmaktadır. Bu doğrultuda; **“H_{3k}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”** hipotezi **kabul edilmiştir**.

Elde edilen bu sonucun yanı sıra, Tablo 26’da da görüldüğü üzere; farklı düzeylerdeki çabada sebat göstermenin, olumsuz ruhsal durum algısı ve işgören hizmet yenilik davranışı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisinin incelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara da ulaşılmıştır:

- Çabada sebat gösterme düşük düzeyde ise (-1 SD), olumsuz ruhsal durum algısının işgören hizmet yenilik davranışını etkileme düzeyinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($B=-0.0790$, $se=0.0543$, $t=-1.4533$ ve $p=0.1466$).
- Çabada sebat gösterme orta düzeyde ise (M), olumsuz ruhsal durum algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($B=-0.2000$, $se=0.0370$, $t=-5.4083$ ve $p=0.0000$).
- Çabada sebat gösterme yüksek düzeyde ise (+1 SD), bu durumda da olumsuz ruhsal durum algısının işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($B=-0.3211$, $se=0.0475$, $t=-6.7548$ ve $p=0.0000$).

Elde edilen sonuçlar, olumsuz ruhsal durum algısına sahip olmanın normal şartlarda işgören hizmet yenilik davranışını olumsuz şekilde etkilediğini ancak orta ve yüksek düzeyde çabada sebat göstermenin ise işgören hizmet yenilik davranışına olumlu yönden etki edeceğini göstermektedir.

Toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum) hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun da düzenleyici rol oynamadığı görülmüştür. Bu kapsamda değer bilmezlik algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0803; ULCI=0.0447) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0178$; $p=0.5764$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3l}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Çıkarıcılık algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0987; ULCI=0.0253) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0367$; $p=0.2458$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3m}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Bencillik algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.1175; ULCI=0.0115) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0530$; $p=0.1072$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3n}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Olumsuz ruhsal durum algısının yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.1031; ULCI=0.0162) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0435$; $p=0.1527$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{3o}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**.

Bu sonuçların yanı sıra, işten ayrılma niyeti açısından incelendiğinde de yine benzer şekilde toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Düzenleyici etki sonuçları incelendiğinde, metanetin bağımsız ve bağımlı değişken arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.001$; $p=0.976$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H₄**: Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Alt boyutlar açısından incelendiğinde de, yine benzer şekilde toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı ve çabada sebat gösterme alt boyutlarının düzenleyici rol oynamadığı görülmüştür. Bu kapsamda değer bilmezlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı ($LLCI=-0.0951$; $ULCI=0.0677$) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0137$; $p=0.7411$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4a}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Çıkarıcılık algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı ($LLCI=-0.0851$; $ULCI=0.0709$) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0071$; $p=0.8579$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4b}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Bencillik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı ($LLCI=-0.0912$; $ULCI=0.0696$) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0108$; $p=0.7920$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4c}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Olumsuz ruhsal durum algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ilginin tutarlılığının düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı ($LLCI=-0.0970$; $ULCI=0.0573$) ve bağımsız ve bağımlı

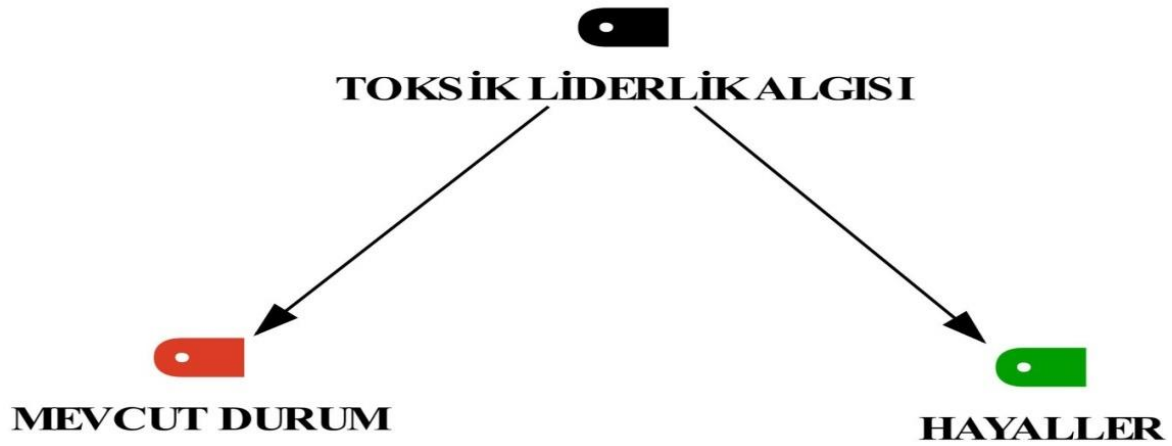
değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=-0.0199$; $p=0.6133$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4d}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Değer bilmezlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda ise; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0676; ULCI=0.1036) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0180$; $p=0.6795$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4e}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Çıkarıcılık algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0681; ULCI=0.1001) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0160$; $p=0.7087$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4f}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Bencillik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0634; ULCI=0.1175) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0270$; $p=0.5574$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4g}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi **reddedilmiştir**. Son olarak olumsuz ruhsal durum algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çabada sebat göstermenin düzenleyici rolüne ilişkin gerçekleştirilen analiz sonucunda da; düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek güven aralıkları içinde olmadığı (LLCI=-0.0307; ULCI=0.1354) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı ($B=0.0524$; $p=0.2161$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; “**H_{4h}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezi de **reddedilmiştir**.

4.2. Nitel Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, hastanelerdeki toksik lider algısına sahip sağlık çalışanlarıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin tematik içerik analizi sonucunda elde edilen temalara, kodlara ve alt kodlara yer verilmiştir. İçerik analizinin sonucuna göre veriler, “*TOKSİK LİDERLİK ALGISI*” ana teması altında toplanmıştır. Bu kapsamda detaylı tematik içerik analizi sonuçlarından elde edilen bulgular, aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak incelenmektedir.

4.2.1. Toksik Liderlik Algısı

Sağlık çalışanlarının “*TOKSİK LİDERLİK ALGISI*” incelendiğinde, karşımıza “*MEVCUT DURUM*” ve “*HAYALLER*” ana temaları çıkmaktadır.



Şekil 10. İçerik Analizi Ana Temaları (MAXQDA-codes-sub-codes)

“*TOKSİK LİDERLİK ALGISI*” Şekil 10’da da görüldüğü üzere; “*MEVCUT DURUM*” ve “*HAYALLER*” olmak üzere iki ana temada incelenmektedir. Bu anlamda katılımcıların söz konusu değerlendirmeleri, “*MEVCUT DURUM*” olması gereken ve ideallerine ilişkin değerlendirmeleri ise, “*HAYALLER*” ana teması kapsamında ele alınmaktadır. Bu çerçevede “*MEVCUT DURUM*” ana teması odağında; toksik lider algısına sahip çalışanların toksik liderlik davranışlarına karşı olan tutum, davranışları ile bu tarz liderlere ilişkin duygu, düşünceleri ve yaşadıkları problemler çeşitli açılardan ele alınmıştır. “*HAYALLER*” ana teması odağında ise, katılımcıların liderliğe ilişkin algıları, düşünceleri ile beklentileri çeşitli açılardan ele alınarak incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmada sırasıyla “*MEVCUT DURUM*” ve “*HAYALLER*” ana temaları ayrı ayrı incelenmiştir.

4.2.1.1. Mevcut Durum

Toksik liderlik algısına sahip katılımcıların söz konusu değerlendirmelerini içeren “MEVCUT DURUM” ana teması altı ayrı alt temada ele alınmıştır. “MEVCUT DURUM” alt temaları Şekil 11’de de ifade edildiği üzere sırasıyla; “İş Hayatına Etkisi”, “Liderliğin Anlamı”, “Liderliğin Günlük Hayata Etkisi”, “Anı”, “Lider Benzetmesi” ve “İlişki Benzetmesi” şeklindedir.

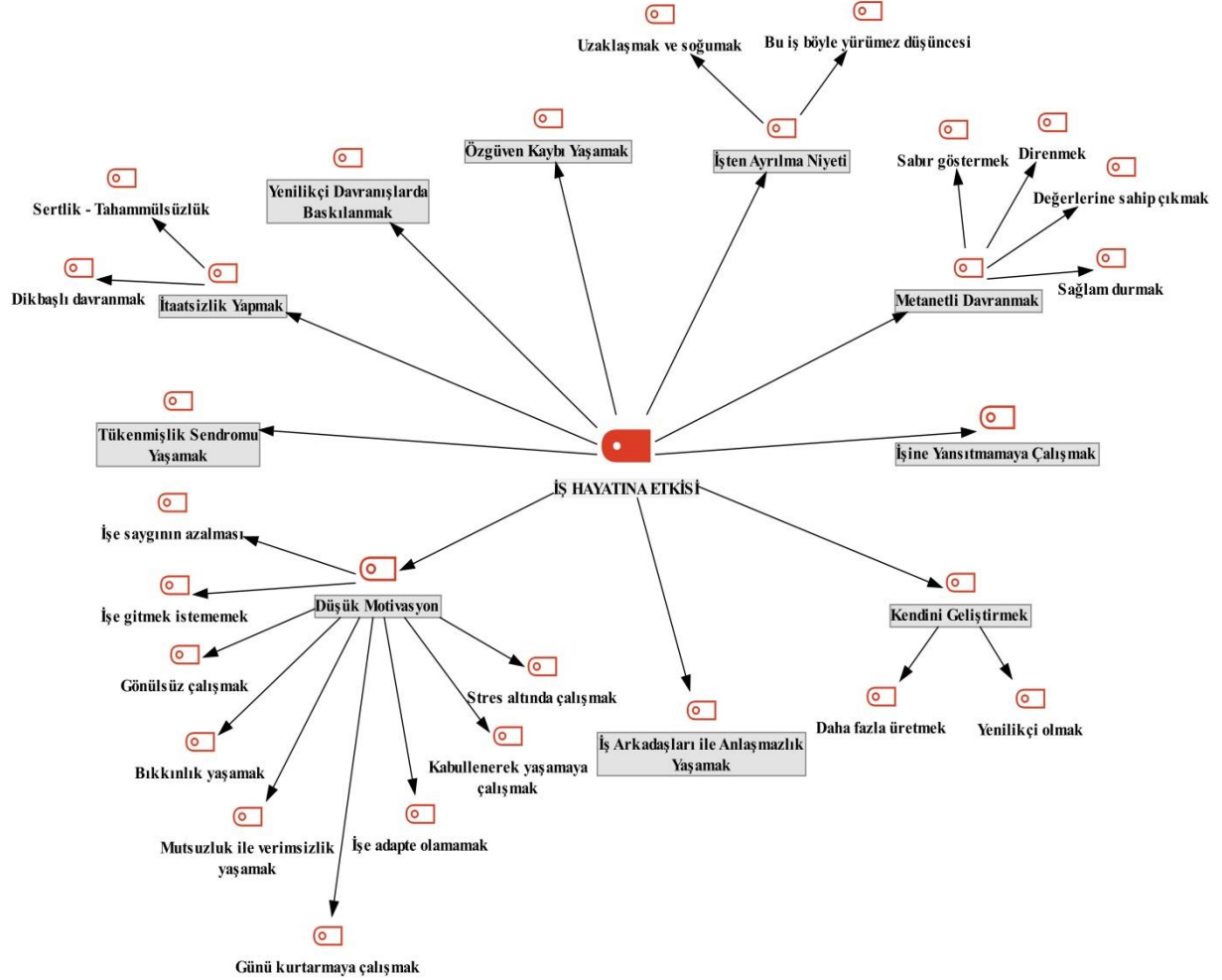


Şekil 11. MEVCUT DURUM Alt Temaları (MAXQDA-codes-sub-codes)

MEVCUT DURUM - İş Hayatına Etkisi: “İşten ayrılma niyeti” mi? “Metanetli davranmak” mı?

“MEVCUT DURUM” ana teması içerisinde, öncelikle toksik liderlik davranışlarının “İş Hayatına Etkisi” incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcılar toksik liderlik davranışlarının iş hayatına olan etkisini temelde; “Tükenmişlik sendromu yaşamak”, “İtaatsizlik yapmak”, “Yenilikçi davranışlarda baskılanmak”, “Özgüven kaybı yaşamak”, “İşten ayrılma niyeti”, “Metanetli davranmak”, “İşine yansıtılmamaya çalışmak”, “Kendini geliştirmek”, “İş arkadaşları ile anlaşmazlık yaşamak” ve “Düşük motivasyon” şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, “İtaatsizlik yapmak” temasının altında; “sertlik - tahammülsüzlük” ve “dik başlı davranmak” alt temaları, “İşten ayrılma niyeti” temasının altında; “uzaklaşmak ve soğumak”, “bu iş böyle yürümez düşüncesi” alt temaları, “Metanetli davranmak” temasının altında; “sabır göstermek”, “direnmek”, “değerlerine sahip çıkmak” ve “sağlam durmak” alt temaları, “Kendini geliştirmek” temasının altında; “daha fazla üretmek” ve “yenilikçi olmak” alt temaları, son olarak “Düşük motivasyon” temasının altında ise; “işe saygının azalması”, “işe gitmek istememek”, “gönülsüz çalışmak”, “bıkkınlık yaşamak”, “mutsuzluk ile verimsizlik yaşamak”, “günü kurtarmaya

çalışmak”, *“işe adapte olamamak*”, *“kabullenerek yaşamaya çalışmak*” ve *“stres altında çalışmak*” alt temalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Alt temalara ilişkin görsel harita Şekil 12’de sunulmuştur.



Şekil 12. MEVCUT DURUM - Liderliğin İş Hayatına Etkisi: “İşten ayrılma niyeti” mi?

“Metanetli davranmak” mı? (MAXQDA-codes-sub-codes)

“Tükenmişlik Sendromu yaşamak”

Katılımcılar, aslında işlerini severek yapma taraftarı olduklarını ve işlerini de sevdiklerini belirtmelerine rağmen bu tarz lider ile liderlik davranışlarından dolayı artık işlerinden zevk alamadıklarını, psikolojik olarak çok fazla yorulduklarını ve sonuç olarak da tükenmişlik sendromu yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

“İtaatsizlik Yapmak”

Katılımcılar, bu davranışlar karşısında kesinlikle itaat etmediklerini, bu davranışlara boyun eğmediklerini, kendilerinden taviz vermediklerini, ortam sert olduğu için dolayısıyla da sert bir duruş sergilediklerini, gerek liderlerine gerekse de işlerine karşı tahammülsüzlük yaşadıklarını ve artık katlanamadıklarını bu yüzden de dik başlılık yaptıklarını ifade etmişlerdir.

“Yenilikçi davranışlarda baskılanmak”

Katılımcılar, liderlerinin tutumları ile engelleyici davranışlarından dolayı yenilikçi davranışlarının baskılandığını bu yüzden de birçok durumun yanı sıra özellikle de yenilik yapmaktan vazgeçtiklerini belirtmişlerdir.

Çalıştığım ortamda bir eksiklik görürsem ya da bir kişinin davranışını değiştirmesini istiyorsam, önceden liderimle bu durumu paylaşıyordum. Bunun böyle olmasını istiyorum. Bu böyle olsa daha güzel olmaz mı? Ya da ortak karar verip bütün iş arkadaşlarımla beraber gidip sunuyorduk fikrimizi. Ama artık bakıyoruz değişiklik yok! Ne kadar çabalarsak çabalayalım hiçbir şekilde bir değişim söz konusu olmuyor. Artısı olmadığı gibi, zaman zaman bize eksi yönde de dönüşler de oluyor. O yüzden vazgeçtim, daha doğrusu vazgeçtik biz. Yenilik yapmaktan vazgeçtik. Negatif olan şeyleri pozitiflere döndürme çabasından vazgeçtik. Her şey de olduğu gibi. (15-K-23-Hemşire).

“Özgüven kaybı yaşamak”

Katılımcılar, bu liderlik davranışları karşısında özgüven kaybı yaşadıklarını bu anlamda kendilerine olan güvenlerini yitirdiklerinden, umutsuzluğa düştüklerinden ve çoğu zaman gerek kendileri gerekse de bilgi ile tecrübeleri hakkında olumsuz düşüncelere kapıldıklarından bahsetmişlerdir.

“İşten ayrılma niyeti”

Katılımcılar, yaptıkları işin sabır ve tahammül gerektirdiğini ancak bu liderlik davranışlarının onları, artık iş hayatından soğutup uzaklaştırdığını, onlarda işten ayrılma niyetine neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Hiç işe gitmek istemiyorum. İş yerinden nefret ediyorum. Zaten işten de ayrılmak istiyorum. Hani bu olumsuzluklardan ötürü. Yani benim hayatımı çok olumsuz etkiliyor. İşimden soğuyorum (01-K-38-Tıbbi Sekreter).

Mutsuz olduğum için, kötü şartlarda çalıştığım için sürekli bir an önce bu işyerinden ayrılma isteğim oluyor. Başka ne diyebilirim ki? Ne diyeyim? Yani kötü hissediyorum. Hiçbir zaman iyi bir şekilde hissedemiyorum ve buradan ayrılısam bile bu sektörde çalışmak istemiyorum bu şartlardan dolayı (02-K-31-Tıbbi Sekreter).

(...) Ben de 8 yılın sonunda şu kaniya vardım. 60 yaşına kadar bu iş böyle yürümez. Artık böyle genelde de bunu gördüm dışardaki insanlardan. Artık acaba başka nasıl bir gelir elde edebilirim de buradan kurtulurum rahat ederim düşüncesindeyim. Çünkü çalıştığım ortamdan memnun değilim. Yani aldığın maaş seni artık şey yapmıyor yani. Yeter diyorsun artık. Ben bu ortamdan sıkıldım. Bıktım diyorsun. Dışarda acaba ne iş yapabilirim de bu hayattan kurtulup, kendime özel bir hayat kurabilirim şeklinde bir düşünceye sahibim maalesef (16-E-31-Sağlık Teknikeri).

“Metanetli davranmak”

Katılımcılar, işten ayrılma düşüncesinden ziyade bu koşulların düzeltilmesine dair sabırlı davranmayı tercih ettiklerini, yaşadıkları o kadar olumsuzluklara rağmen bu tarz davranışlara karşı sağlam bir duruş sergilediklerini, direndiklerini, kendi değerlerine sahip çıktıklarını ve bu tarz liderlik davranışlarına karşı kendi kendilerini her daim motive edip daha da güçlü bir şekilde o iş yerlerine giderek metanetli davrandıklarını ifade etmişlerdir.

Fazlasıyla fazlasıyla metanetliyim. Yaşanılan mobbinglere rağmen yani. Yıllardır herkes bana hep şey der. Özellikle birçok atanan arkadaşlarım bana hep şey der, sen iyi dayanıyorsun. Çok iyi çekiyorsun. Hani bu insanlara değmez bu kadar yaptığın iyi niyetin. Hani atıyorum mesela bu maddiyata çalışılmaz, bu paraya çalışılmaz, bu şartlara çalışılmaz her dediklerinde ben bir tık daha hani kapılıyorum, tutunuyorum ve ne beni bu kadar çok motive ediyor bilmiyorum ama kendi kendimi hep motive edip daha da güçlü bir şekilde o iş yerime gidiyorum (04-K-26-Hemşire).

“İşine yansıtılamaya çalışmak”

Katılımcılar, işyerlerinde yaşadıkları kişisel olumsuzlukların işlerini yapma heveslerini kırdığını ancak insanlara hizmet etmenin de ayrı bir duygu olduğunu ve onu kırmaması gerektiğini düşündüklerini her ne kadar bu iki ayrı duyguyu birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu belirseler de yine de yüzleri düşmüş de olsa motivasyonları kırılmış da olsa işyerinde yaşadıkları kişisel olumsuzlukları hastalarına ve işlerine yüklemenin kendilerine yakışan bir davranış olmadığını, bu yüzden de yaşadıkları durumları ellerinden geldiğince işlerine yansıtılamaya çok dikkat ettiklerine değinmişlerdir.

Evet işimi yapma hevesimi kırıyor ama insanlara hizmet etmek de ayrı bir duygu. Onu kırmaması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü benim yapabildiğim tek iş bu. Benim mesleğim bu. Bunu birbirinden ayırmak çok zor. Kendi motivasyonumu ayakta tutabilmekle işini yapabilmek arasındaki orantı orantısızlık çok yaşıyorum. Ama yine de yüzüm düşmüş olsa da motivasyonum kırılmış olsa da bildiğim işi yapıyorum. Doğru işi yaptığıma inanıyorum. Bu noktada bile işime karıştırmıyorum olanları (14-K-46-Doktor).

“Kendini geliştirmek”

Katılımcılar, kendilerini daha fazla geliştirdiklerini, bu kadar kötü liderliğe ve olumsuz liderlik davranışlarına rağmen, yenilikçi davrandıklarını ve daha fazla üretmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Eğitime gittim mesela ve o eğitimde bir şeyler öğrendim ve bu kadar olumsuzluğa rağmen o eğitime ben gitmek gönüllü olmak istedim ve severek yaptım. Ve insanlara da bu eğitimden aldığım eğitimin sonucundaki hani bildiklerimi elimden geldiğince öğretmeye çalıştım. Hani neredeyse hani benim altımdakiler deyim. şöyle ki diğer çalışma arkadaşlarım, ben onlardan bir tık bu aldığım eğitimle artı bir yere geldim. Ve onlara bunu öğretene kadar nerdeyse tabiri caizse kafasına vura vura öğretmeye çalışmıştım mesela. Buna rağmen hani bazen iimden mesela hakketmiyorlar dediğim zamanlarım oluyordu. Hani öğretmek istemediğim zamanlarım oluyordu. O davranışlarından dolayı hani elimden geldiğince sorumsuz davranmak istedim ama eğitim aldığım yerdeki güzel eğitimim ile bana kattıkları ile haksızlık edemezdim. Ve alıştığım birimime de çok fazla takdirname getirdim bu yaptığım la da. Çok fazla kıymet bilmediler ama ben kendim ve Allah katında deyim kendime yakışanı yaptığımı düşünüyorum. Ve her zaman da bu konuda aığım. Ne yaparlarsa yapsınlar ben hep yenilikçi olmaya devam edeceğim (04-K-26-Hemşire).

“İş arkadaşları ile anlaşmazlık yaşamak”

Katılımcılar, bu tarz liderler ile lider davranışlarının çalışan personeller arasında özellikle aynı işi yapan bireyler arasındaki arkadaşlık, anlaşma düzeyini de bozduğunu ve iş arkadaşları arasında bir bölücülüğe sebep olduğuna değinmişlerdir.

Personeller arasındaki aynı işi yapan bireyler arasındaki arkadaşlık, anlaşma düzeyini de bozuyor. Yani daha önce dediğim gibi tabii ki herkes aynı eğitimi alıp geliyor buraya işe başlıyor. Fakat sonrasında bir branşa blnyoruz. Ama aynı işi yapabileceğini bildiğin halde o adama iş vermiyorken sana hep iş veriyorlar. Bu şekilde bir bölüştürme var. İş arkadaşları arasında bir bölücülüğe sebep oluyor (16-E-31-Sağlık Teknikeri).

“Düşük motivasyon”

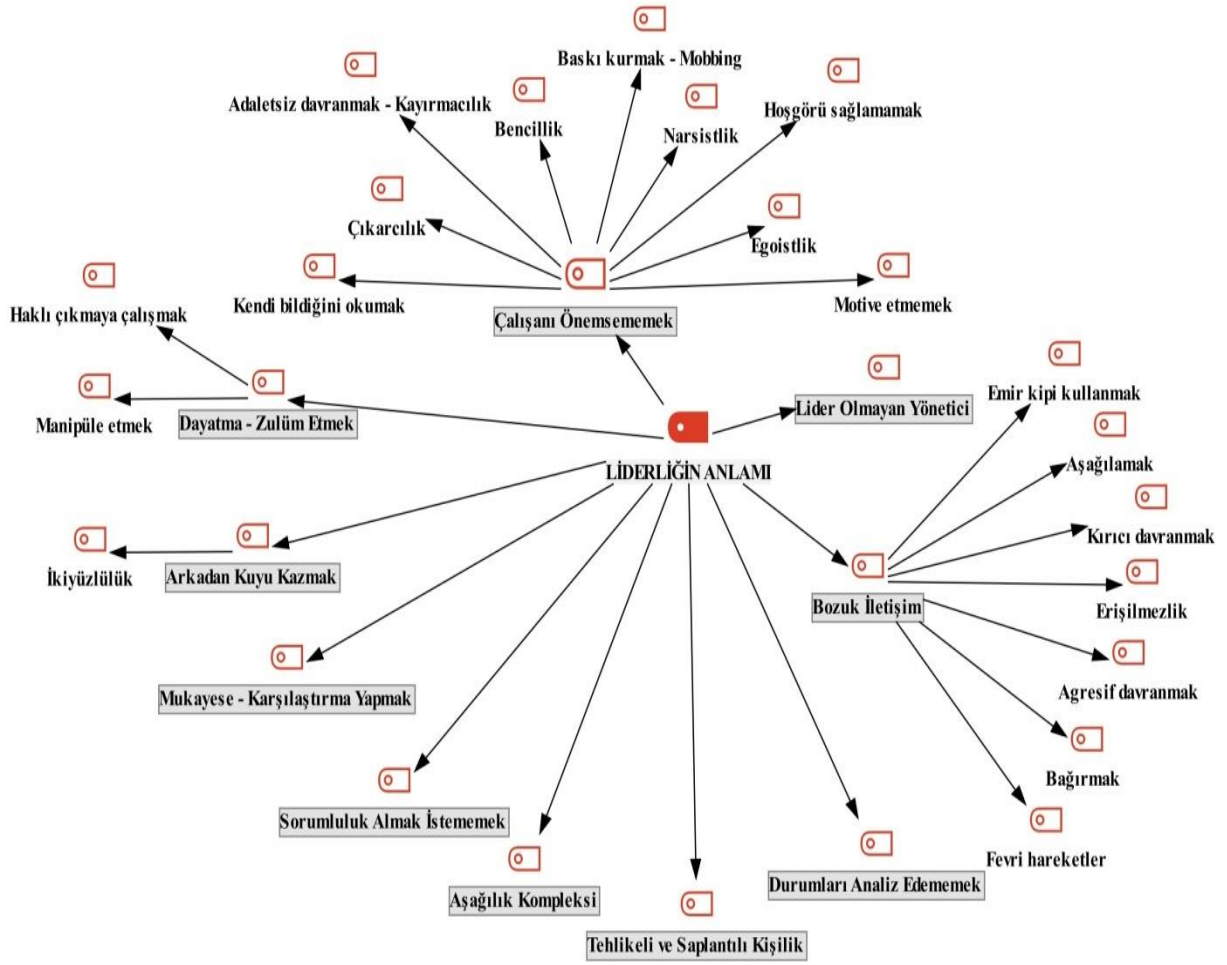
Katılımcılar, artık işe düşük bir motivasyonla gittiklerine, gönülsüz çalıştıklarına, artık işe gitmek istemediklerine, hiçbir şekilde kendilerini işe adapte edemediklerine, mutsuzluk ile verimsizlik yaşadıklarına, işlerine saygılarının azaldığına, stres altında çalıştıklarına, bu durumlardan bıkkınlık yaşadıklarına ve artık sadece günü kurtarmaya yönelik davranışlarda bulunduklarına ilişkin ifadelerde bulunmuşlardır.

Yani dediğim gibi yani senin negatif bir motivasyonla işe başlamana neden oluyor. Ayaklarım götürmüyor işe giderken. Her defasında lanet okuyarak gidiyorum. alışmak istemiyorum. Başka da bir şey değil. Motivasyonum kırılıyor tamamen (22-E-37-Sağlık Teknikeri).

İş yaşantımızı çok etkiliyor. Bize kötü davranırsa ve hakkımızı yediği zaman biz de işe kendimizi veremiyoruz. Motivasyonumuz düşüyor. Enerjimiz düşüyor (02-K-31-Tıbbi Sekreter).

MEVCUT DURUM - Liderliğin Anlamı: “*Tehlikeli saplantılı kişilik*” mi? “*Arkadan kuyu kazmak*” mı?

“MEVCUT DURUM” ana teması içerisinde yer alan “*Liderliğin Anlamı*” alt teması odağında katılımcılardan liderlerine ilişkin düşünceleri ile algılarını ifade etmeleri istenmiştir. Bu kapsamda “*Liderliğin Anlamı*” incelendiğinde katılımcılar Şekil 13’de de görüldüğü üzere birçok farklı anlamlara değinmişlerdir. Bu anlamları ise temelde; “*Arkadan kuyu kazmak*”, “*Dayatma-zulüm etmek*”, “*Çalışanı önemsememek*”, “*Lider olmayan yönetici*”, “*Bozuk iletişim*”, “*Durumları analiz edememek*”, “*Tehlikeli ve saplantılı kişilik*”, “*Aşağılık kompleksi*”, “*Sorumluluk almak istememek*”, “*Mukayese-karşılaştırma yapmak*” şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte “*Arkadan kuyu kazmak*” temasının altında; “*iki yüzlülük*” alt teması, “*Dayatma-zulüm etmek*” temasının altında; “*manipüle etmek*” ve “*haklı çıkmaya çalışmak*” alt temaları, “*Çalışanı önemsememek*” temasının altında; “*kendi bildiğini okumak*”, “*çıkarıcılık*”, “*adaletsiz davranmak - kayırmacılık*”, “*bencillik*”, “*baskı kurmak-mobbing*”, “*narsistlik*”, “*hoşgörüyü sağlamamak*”, “*egoistlik*” ve “*motive etmemek*” alt temaları, “*Bozuk iletişim*” temasının altında; “*emir kipi kullanmak*”, “*aşağılamak*”, “*kırıcı davranmak*”, “*erişilmezlik*”, “*agresif davranmak*”, “*bağırarak*” ve “*fevri hareketler*” alt temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 13. MEVCUT DURUM - Liderliğin Anlamı: “Tehlikeli saplantılı kişilik” mi?

“Arkadan kuyu kazmak” mı? (MAXQDA-codes-sub-codes)

“Arkadan kuyu kazmak”

Katılımcılar, liderlerinin dürüst davranışlar sergilemediklerine, ikiyüzlü davranışlarda bulunduklarına, görünüşteki davranışları ile aslolan davranış ile düşüncelerinin aynı olmadığına değinmişlerdir.

“Dayatma - zulüm etmek”

Katılımcılar, liderlerinin kendilerini çeşitli dayatmalar yaparak kötü duruma düşürdüğünü ve zulüm ettiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda da liderlerinin çok iyi manipüle ettiğinden, tüm çalışanları kendi çıkarları ile arzuları için kullandığından ve kontrol ettiğinden, sürekli haklı çıkmaya yönelik davranışlar sergilediklerinden sonuç olarak da bu durumların da kendilerini olumsuz etkilediklerinden bahsetmişlerdir.

Daha çok komutla çalışan, kendi vasfı olmayan yani belli bir kalıbın dışına çıkmayı kendine yasak sayan bir tip. Dolayısıyla her şeyi çerçeve ya da yasaklar ekseninde olduğu için insanlara dayatmaca ve zulüm adı altında bir sürü yani aslında sağlık kutsal diyor ama insanlara bildiğin çalışanlara zulüm ediyor. Bu da dolayısıyla bizim özellikle sağlık sektöründe yüksek bir stres faktörü yüksek bir iş alanı. Bu da çalışanlar üzerinde çok aşırı olumsuz bir etki yaratıyor (21-E-34-Hemşire).

(...) Sonra mesela önce sorar: Bir şeyiniz var mı? Hani bir sıkıntınız var mı? Mesela geliyor arada sırada ayda bir, iki ayda bir gelip soruyor bir sıkıntınız var mı? Evet, var dediğin zaman da şey oluyor yani, bunun üstüne çıkmaya çalışıyor. O zaman da bunu böyle yapın! Hiç şey değil yani. Düzeltmeye çalışma gibi bir durumu hiçbir zaman olmadı. Hep hata yani biz de oluyor (05-K-29-Hemşire).

“Çalışanı önemsememek”

Katılımcılar, liderlerinin iş yürüsün de nasıl yürürse yürüsün düşüncesiyle hareket ettiğini belirterek çalışanları motive edip onların sorunlarına çözüm bulmak yerine daha fazla bir yük sunarak liderlik yapmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu çerçevede liderlerinin sadece kendini düşünen ve kendi çıkarları doğrultusunda giden insanlarla beraber yol aldığından, haksız yere adaletsiz davranışlarda bulunduğundan, sözünün geçtiği veya kendince taraftar olarak gördüğü kendine yakın kişilere daha çok tolerans tanıdığından buna karşın, diğer çalışanlara ise daha çok mobbing uyguladığından ve baskı kurduğundan, kendine daha yakın olanları kayırdığından, karşılarındaki kişileri dinlemeden tek taraflı baskı kurduklarından, kendi bildiklerini okuduklarından, bir sorun ya da sıkıntı olduğu zaman, kendisinden çok herkesi suçlu olarak ilan ettiklerinden, çalışanın ne zor şartlarda çalıştıklarını ve ne tarz zorluklarla karşılaştıklarını asla düşünmediklerini, çalışanlarına hiçbir konuda asla hoşgörü sağlamadıklarını, sadece kendilerini düşünüp ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerinden, çalışanlara karşı maddi manevi baskı kurduklarından ve tehditkar ifadeler kullandıklarından bahsetmişlerdir.

Hayalimdeki liderin tam tersini düşünüyorum ben. Birlikte çalıştığı insanlarla ilgilenmeyen, personelini düşünmeyen, ilgisiz, personelinin ne tür zorluklarla karşılaştığını bilmeyen bir şahıs diyebilirim. Ya bir de ego olabilir. Mesela çalışan astları ile hiç konuşmuyor. Astları ile hiç iletişimi yok. Bu bir ego göstergesidir bence. Ayrıca narsizim de var bence. Bencilce davranışları da var. Mesela istediği personelleri kendi bünyesi altında çalışmasını isterken, istemediği personellerin de gitmesini istiyor. Aslında çok çıkarıcı davranışları da var ama onu da anlatamam, hiç söyleyemem gerçekten. Ama inanılmaz derecede çıkarıcı bir kişilik (13-K-28-Tıbbi Sekreter).

İşin garip tarafı da şu sinirlilik şeyi yok. Ama verdiği cevaplar seni sinir ediyor. Ya mesela nasıl? Gayet sakin cevap veriyor ama verdiği cevap senin çalıştığın birimin gerçekleri ile uymuyor. Orada sinir oluyorsun. Bilmiyor, bilmediği şey hakkında sana ahkam kesiyor. Senin tabi sinirlerin zıplıyor doğal olarak. Ya mesela ne kadar çalışıyorsunuz ki? Ne var ki bunda? İşte herkes çalışıyor. Ama işte öyle değil. Gel çalış bir gör. Ondan sonra... Dışarıdan görüldüğü gibi değil! Çünkü çalışmadığından bilmiyorsun. Bir kan nasıl hazırlanır? Nasıl çalışılır? Bilmiyorsun! Direkt ne var bunda? Çalışılır! Ya işte bu kelimelerde bir şey yok ama işte söylerken o söyleyiş tarzı yüz mimikleri seni çileden çıkartıyor yani (22-E-37-Sağlık Teknikeri).

“Lider olmayan yönetici”

Katılımcılar, liderlerinin olumsuz tutum ve davranışlarından dolayı “olumsuz yönetici” yani “lider olmayan yönetici” sıfatını layık bulduklarını ifade etmişlerdir.

Şu anki liderim hakkında çok da olumlu şeyler düşünmüyorum. Çünkü şöyle ki sadece çok iyi bir yönetici ancak iyi bir lider değil (04-K-26-Hemşire).

Yani olumsuz yöneticim yani lider olmayan yönetici sıfatını layık buluyorum. İletişimi bozuk, kendinden başka kimseyi ve fikirleri kabul etmeyen, hep kendisinin bildiğini doğru olarak gören ve kendi kurumunu ileriye götüremeyen yani yerinde saydıran bir kişilik (06-E-42-Doktor).

“Bozuk iletişim”

Bu kapsamda bazı katılımcılar liderlerinin kendileri ile aralarına duvar ördüğünden, onlara sadece liderlerinin aracılık kurdukları kişi ya da kişiler vasıtasıyla ulaştıklarından bu anlamda liderlerini “erişilmez” ya da “Kaf Dağı” olarak nitelendirdiklerinden bahsederken bazı katılımcılar ise liderlerinin kendilerini hiçbir şekilde dinlemediğinden, dinlese bile konu ile ilgili hiçbir zaman bir türlü geri dönüş sağlamadıklarından, konuşma esnasında kırıkcı davranışlarda bulunduklarından, olaylara hiçbir zaman çözüm odaklı yaklaşmadıklarından en küçük olaylara bile aşağılayarak ve bağırarak tepki verdiklerinden, agresif davranışlar ile fevri hareketler sergilediklerinden, emir kipi çok fazla kullandıklarından bahsetmişlerdir.

Kendi birimimizde malum şahsa ulaşamıyoruz. Yani Kaf Dağı gibi görüyorum kendisini şahsen açıkçası. Ulaşamıyoruz mesela. Bir sorunumuzu dile getireceğiz ulaşamıyoruz. Başımıza bir sorun geliyor ulaşamıyoruz. Bir ihtiyacımız oluyor ulaşamıyoruz. Gidiyoruz mesela sürekli bazı sorunlar çıkartıyor karşımıza yok müsait değil! Yok önceden bilgisini vermeniz lazım şu bu. Bunlar çalışma etiğine çalışma ahlakına uygun değil zaten. Ya ben bu şekilde görüyorum. Bir lider ne olursa olsun ulaşılabilir olacak! (18-E-42-Hemşire).

Olaylara çözümcü kafayla yaklaşmadığı için en küçük olayları bile büyüten bir insan. Yani küçük bir şeyi kapatabilirsin. Büyük bir şeyi bile bir lider kapatabilir bence kimseye duyurulmadan, kapatabileceğine inanıyorum ben. Ama benim liderim öyle olmadığı için, en küçük olayda bile dediğim gibi bağırarak ses kaydı gönderen bir insan, aşağılayan bir insan ve bunu bütün topluluğun içinde yapan bir insan (15-K-23-Hemşire).

“Durumları analiz edememek”

Katılımcılar, liderlerinin bir olay ya da kişi davranışı karşısında mevcut olan durumu doğru okuyamadığını, büyük resmi göremediğini, olayların arka planını anlayamadığını ifade ederek, bu anlamda özellikle durumları hiçbir zaman analiz edemediğini, aldığı ve alacağı kararlarda çevresindeki kişilerin söylemiyle karar verdiğini belirtmişlerdir.

Kendi liderimi düşündüğüm zaman ben liderimden memnun bir insan, bir çalışan değilim kesinlikle. Benim liderim durumları analiz edebilen baskın karakterli bir lider değil. Baskından kastım şöyle, kendisi dediğini değil de başkalarının dediğini her yöne çekilince her yöne gidebilen bir insan olduğu için baskın değil ifadesini kullanıyorum. Ben bu özelliğini sevmiyorum ve bu yüzden lider vasfında olduğunu düşünmüyorum (15-K-23-Hemşire).

“Tehlikeli ve saplantılı kişilik”

Katılımcılar, liderlerinin genellikle duygularına yenilerek kariyerist olma duygularını ön plana çıkardıklarından bahsetmişlerdir. Bu kapsamda da liderlerinin gerek yanlışlarını gerekse de eksiklikleri ile hatalarını asla kabul etmediklerini, eleştiriye tahammül edemediklerini, özeleştiriye ise hiç yapmadıklarını, her zaman ve her konuda elini masaya vurarak; “Bu iş böyle olacak!” şeklinde tavırlar sergilediklerini, lider olmanın kendilerine üstün özellikler kattığını düşündüklerini ve çalışanlarının dedikodularını yaptığını ve düzenlerini bozduğunu belirterek lider olduğunu unutan korkunç tehlikeli, korkunç saplantılı, korkunç bir insanla çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Böyle elini masaya vuran işte bu iş böyle olacak diyen bir kişilik. Kendini lider diye bizden ayıran ve kendine bu liderliğin üstün özellikler kattığını düşünen bu levhanın halbuki bunu sadece bir hekimlik anlayışının değil düzen ve işleyiş için lider olduğunu unutan insanla da çalışıyorum. Korkunç tehlikeli, korkunç saplantılı, korkunç bir insan. Aile işlerimize kadar girip hemşirelerimize ve bize olağan dışı şeyler yapıyor resmen. Üst mercilere ispiyonlamak dahil. Çalışanların düzenini bozmak, dedikodusunu yapmak, kendi aralarında ya da baş çekmek çaycısı dahil olmak üzere. Korkunç şeyler yaşıyorum evet. Bu tarz liderlik liderlik değil zaten. Yani kendi şahsına münhasır bir yönetim şekli sadece (14-K-46-Doktor).

“Aşağılık kompleksi”

Katılımcılar, liderlerinin eleştirilere karşı aşırı tepki gösterdiklerini ve tepki verdiklerini, kendilerine yapılan herhangi bir eleştiriye ya da duruma karşı aşırı tahammülsüzlük gösterdiklerinden ve sürekli kendini ispat etme çabası içerisinde olduklarından bahsetmişlerdir.

“Sorumluluk almak istememek”

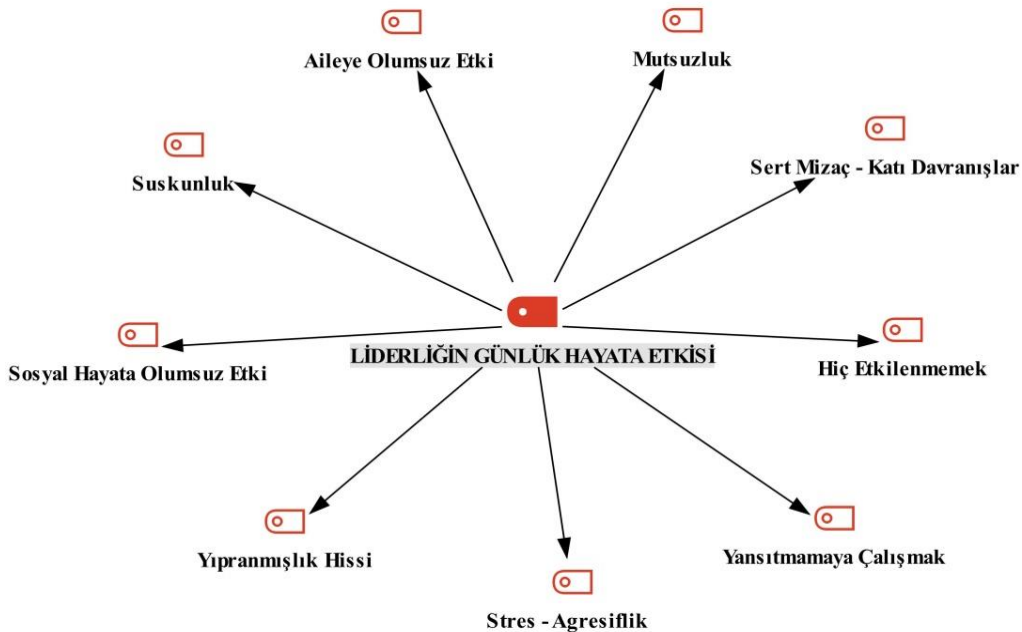
Katılımcılar, liderlerinin sorumluluk almak istemediğine, sorumluluk almaktan kaçındığına değinerek bu durumun da gerek kurum gerekse yapılacak işler ile hastalar açısından birçok olumsuz sonucu beraberinde getirdiğini ve yine alınması gereken önemli kararlar ile çözülmesi gereken sorunlar açısından ise, zaman kaybına neden olduğunu belirtmişlerdir.

“Mukayese - karşılaştırma yapmak”

Katılımcılar, liderlerinin çalışanlarını her konuda sürekli kendisiyle ve geçmişteki kendi çalışma şartlarıyla kıyasladığını, sürekli kendisiyle mukayese ettiğini, karşılaştırma yaptığını bu çerçevede de çalışanlarıyla ilgili her zaman daha fazla beklentiye girdiğini, daha fazla iş yüklemeye çalıştığını ifade etmişlerdir.

MEVCUT DURUM - Liderliğin Günlük Hayata Etkisi: “Sosyal hayata olumsuz etki” mi? *“Hiç etkilenmemek”* mi?

“MEVCUT DURUM” ana teması içerisinde, toksik liderlik davranışlarının *“Günlük Hayata Etkisi”* incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcılar, toksik liderlik davranışlarının günlük hayata olan etkisini temelde; *“Sosyal hayata olumsuz etki”, “Suskunluk”, “Aileye olumsuz etki”, “Mutsuzluk”, “Sert mizaç - katı davranışlar”, “Hiç etkilenmemek”, “Yansıtmamaya çalışmak”, “Stres - agresiflik”* ve *“Yıpranmışlık hissi”* şeklinde ifade etmişlerdir. Alt temalara ait görsel harita Şekil 14’de sunulmuştur.



Şekil 14. MEVCUT DURUM - Liderliğin Günlük Hayata Etkisi: “Sosyal hayata olumsuz etki” mi? *“Hiç etkilenmemek”* mi? (MAXQDA-codes-sub-codes)

“Sosyal hayata olumsuz etki”

Katılımcılar, işyerlerinden çıktıktan sonra da liderleri ile yaşanan sorunların ve problemlerin orada kalmadığını, sürekli kendilerini anlatma ihtiyacı duyduklarını güzel ortamlarda ve zamanlarda bile sürekli bu konuların konuşulduğunu, bu yüzden de yaşanan problemlerin sosyal hayatlarına olumsuz etki olarak yansıdığından bahsetmişlerdir.

“Suskunluk”

Katılımcılar, iş yerlerinde yaşanan sıkıntıların, gerginliklerin, yorgunlukların ve alt üst oluşların beraberinde getirdiği fırtınaları dışarıya yansıtmamak adına bu durumların günlük hayatlarına suskunluk olarak etki ettiğinden bahsetmişlerdir.

“Aileye olumsuz etki”

Katılımcılar, yaşadıkları lider baskısı sonucunda çok fazla stres, yorgunluk ve mutsuzluk yaşadıklarını, yaşanan bu durumları da her ne kadar yansıtmak istemeseler de ailelerine yansıtıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bazı katılımcılar yaşanan bu olumsuzluklar karşısında aile hayatlarında daha gergin, sinirli davranışlarda bulunduklarını bu durumun da aile hayatlarında bozulmalara neden olduğundan bahsederken, bazı katılımcılar ise; iş yerinde yaşadıkları tüm olumsuzlukları ailelerine anlattıklarından dolayı bu durumun ailelerini de çok fazla etkilediğinden bahsetmişlerdir.

Aşırı bir derecede olumsuz derecede etkiliyor. Şöyle ki hani şimdi mesela evli insanlar eşleri ile kavga ettikleri vakitlerde bunu iş yerine yansıtmamalıdır. Evet, iş yerindeki birçok olumsuz yani ailemde yaşadığım olumsuzluğu işime yansıtmamayı elimden geldiğince gayret ederim. Hastalarımı yansıtmamaya gayret ederim. Hep gülmeye çalışırım. Ama iş yerinde yaşadığım her olumsuzlukta ailemi çok fazla üzüyorum. Şöyle ki yani insan bir insanla konuşmak istiyor. Dertleşmek ve kendi karşısındaki insanın kendisini anlamasını istiyor. Bu bir eş olabilir. Bu bir anne olabilir. Bu baba olabilir. Bu çocuk olabilir evlat ve... Ben bunu bu kurumda yaşarken, pandemiden önceki yıllarımda da aynı şekilde mobbing özel hastanelerin birçoğunda olan bir şeydir. Ve ben bunu çok aileme yansıtıyorum. Aşırı derecede olumsuzluklar var yani ben ne kadar çok üzülüyorsam ki ailemiz bizim için bir kat daha fazla, iki kat daha fazla üzülüyor ve onların üzüntüsü beni daha çok yıpratıyor ve beni aşırı derecede çok olumsuz yönde etkiliyor yani. Ben çok yansıtıyorum ya iş yerimdeki olumsuzluklarımı aileme yani (04-K-26-Hemşire).

Günlük hayatımı kötü etkiliyor. Şu an bu liderle olan yaşadığımız zorluklar ve problemler günlük hayatımızı çok fazla etkiliyor. Burada çalıştığımız zaman bu şekilde kötü davranıldığı zaman mutsuz olup, eve de bu mutsuzluğu taşıyoruz. Evdekilere bağırıp çağırıyoruz. Çoğu zaman da mutsuz uyuyoruz. Çevremizi etkiliyoruz. Bu bizim kötü yani bizim bu kötü davranış ya bize kötü davrandıkları zaman eve bütün hepsini yansıtıyoruz. Evde de tartışmalar çıkıyor (02-K-31-Tıbbi Sekreter).

“Mutsuzluk”

Katılımcılar, maruz kaldıkları davranışlar neticesinde hayata karşı olan umutlarının azaldığını, motivasyonları ile enerjilerinin düştüğünü, üzüntü yaşadıklarını, hiçbir şekilde mutlu olamadıklarını ifade ederek bu durumların da kendilerine kronik mutsuzluk olarak yansıdığından bunun sonucunda da sürekli hastalandıklarını, sürekli bitkin ve yorgun olduklarını, zaman zaman kilo kaybı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

“Sert mizaç - katı davranışlar”

Katılımcılar, iş yaşamlarından önce yaşadıkları hayat ile sonraki hayatın farklılaştığından bu olumsuz liderlik davranışlarından dolayı artık hiçbir şekilde hiç kimseye karşı taviz vermediklerinden, sert bir duruş sergilediklerinden ve sert mizaçlı biri haline geldiklerinden bahsetmişlerdir.

İş hayatımdan önceki hayatım ile sonraki hayatım tabi ki birazcık farklılaştı. İş hayatına girdikten sonra, insan kendisini savunması gerektiğini öğreniyor. Bunu anladım! Çünkü savunmazsan, sesini çıkarmazsan ya da dik başlılık yapmazsan başını ezerlermiş bunu öğrendim. Kesinlikle istemediğin bir şeye istemem diyeceksin! Kesinlikle kabul etmeyeceksin! Kimsenin gönlünü yapacak şekilde işler yapmayacaksın! Senin için bir şey evetse, evettir! Hayırsa, hayırdır! Kesinlikle taviz vermemem gerektiğini öğrendim (15-K-23-Hemşire).

“Hiç etkilenmemek”

Bazı katılımcılar, bu lider ile liderlik davranışlarının çalışma hayatlarının başlarında onları özellikle günlük hayatlarında çok fazla etkilediğinden, ancak yaşla da ilgili olarak işe yönelik uzmanlaşma ve özgüvenlerinin de artması ile şu an herhangi bir şekilde sıkıntı yaşamadıklarından bahsederken; bazı katılımcılar ise, sosyal yaşantılarında özellikle de aile hayatlarında kendilerini de lider olarak gördükleri için burada örnek kişi olma ve güçlü görünme gerekliliğinden dolayı liderleriyle ilgili yaşadıkları olayları günlük yaşantılarında ailelerine ve sosyal çevrelerine hiç yansıtmadıklarından bahsetmişlerdir.

Aile yaşantıma yansıtmam bu tarz şeyleri. Ailemde ben kendim lider olduğumu düşündüğüm için. Çünkü aile çok farklı bir kurum. Farklı bir ortam. Burada çocuklarımız var. Onlara karşı güçlü görünmek zorundayım. O çocuk çünkü aile liderini model alır. Örnek alır. Orda sen güçlü ve dik duracaksın ki çocuk da seni örnek alacak. O yüzden ben aileme yansıtmam yani bu tür şeyleri. Hiçbir şekilde yansıtmam yansıtmadım da (18-E-42-Hemşire).

İlk başlarda daha fazla kontrol edildiğim için özel hayatımı daha fazla etkiliyordu. Çünkü iş stresi vardı mesleğimin ilk vermiş olduğu yılların. Ya da yapamama korkusu, endişesi ve bununla beraber lider baskısı ben de ciddi stres oluşturunuyordu. Özel hayatıma yansiyordu, aile hayatıma yansiyordu, her şeye yansiyordu. Daha anksiyatik oluyordum. Anksiyatik derken; daha böyle panik gibi, daha heyecanlı, daha agresif tavırlara meyilli, kontrolsüz heyecan yaşayabilen birisi gibiydim ilk başlarda. Çünkü hastanede mesela, yanlış yapmama korkusu, bir de o zaman yoğun bakımda çalışıyordum. Yanlış yapmamak için gayret ediyordum, ama kendimi çok fazla sıkıyordum. Çünkü insanların canıyla bir şekilde uğraşıyorsun ve yaptığın her yanlışta kafanda sürekli büyüten birileri var! Yanlış değildi! Ama geç ya da eksik diyelim, öyle diyelim, yanlış demeyelim. Geç ya da eksik yapılan işlerde kafanda büyüten ve bunu sürekli seni dikte ile ezmeye çalışan birilerinin tavırlarına maruz kalmak, beni sürekli olumsuz etkiliyordu. Yani ne bileyim sabah işe bir 5 dakika bile geç kalmak bile benim için büyük bir sorundu mesela. Sabahleyin mesela koştur koştur gidiyordum. Mesela geç kalmamak için. Bu benim için önemliydi. Ne bileyim bir şey olduğu zaman, eksik teslim etme ya da ilaçlarla ilgili geç yapma ile ilgili bir durum olduğu zaman, normalde problem oluyordu. Oysa ki tedaviyi ben uyguluyorum, saatleri ben yazıyorum. Bu benim inisiyatifimde olan bir şey. Bu gibi şeyleri dahi problem yapıyorlardı ve ciddi kalp kırıcı şekilde oluyorlardı. Bu da genellikle kronik mutsuzluğa sebep oluyordu. Bu da normal hayatıma, özel yaşantıma yansiyordu bir şekilde. İnsan kronik baskıyla stres altındayken, özel hayatına yansımaları gayet olağan, gayet normal zaten. Çünkü stres altındasın. Stres de bütün hormonları etkilediğinden dolayı, kronik mutsuzluk bununla beraber hayattan zevk almama, ondan sonra aile hayatında bozulma bu tarz sıkıntıları yaşıyordum. Daha sonra yaşla da alakalı işte uzmanlaşma ve özgüvenin de artması ile beraber, daha az kendini ezdiren, işleri ve istediklerini daha kafama göre yapan birisi oldum. Dolayısıyla, şu an çok fazla sıkıntı yaşamaz oldum. Mesleğimin ilk başlarında yaşıyordum, ama şu an herhangi bir şekilde sıkıntı yaşamıyorum (21-E-34-Hemşire).

“Yansıtmamaya çalışmak”

Katılımcılar, bu durumların günlük hayatta kendilerini bir dereceye kadar etkilediğinden, ancak etkilememesi için mücadele ettiklerinden yani bu lider ile liderlik davranışlarının günlük hayatlarına yansımaması için özen gösterdiklerini, bu yüzden de günlük hayatlarında çok fazla olumsuzluk yaşamadıklarına değinmişlerdir.

Sosyal hayatımda çok böyle olumsuzluğa neden olmuyor. Ama tabii ki baktığın zaman sıfır etkisi var demek yanlış olur. Bir etkisi oluyor ama tabii ki ben şahsen o kadar çok işi eve getirmemeye özen gösteriyorum veya aileme yansıtmamaya. Mümkün olduğunca işi işte yaşamaya çalışıyorum. Yoksa yani çekilir çile değil tabii ki. İşte kalıyor yani (22-E-37-Sağlık Teknikeri).

Yani etkilemiyor aslında. Bir noktaya kadar etkiliyor sonra etkilememesi için ben mücadele ediyorum (19-K-26-Hemşire).

“Stres - agresiflik”

Katılımcılar, bu lider ile lider davranışlarından çok fazla etkilendiklerinden, yaşadıkları sorunların etkilerinin günlük yaşamlarında da çok uzun sürdüğünden, bu durumu çok fazla içselleştirdiklerinden, sürekli stresli, sinirli, gergin ve agresif olduklarından, negatif bir enerjiyle çalıştıklarından, depresyon yaşadıklarından bahsetmişlerdir.

Çok etkiliyor. Mesela ben bu nöbette bir sorun yaşayayım; bu 1 hafta 2 hafta gider. Çok uzun bir süre gider. Bunu çok fazla kafaya takarım. Henüz mesleğimin başında olduğum için mi bilmiyorum ama bu profesyonelliği çok elde edebilmiş değilim. Yani evle işi çok fazla birbirine karıştırıyorum. Evdeki problemim de işe yansıyor. İşteki problemim de eve yansıyor. Bunu hala aşılabilmiş değilim. Yalnız olduğumdan mı burada bilmiyorum? Ya da küçük bir şehirde yaşadığım için mi? Ya da pandemi sürecinde olduğumuz için hiçbir şey yapamıyorum, bunlara mı sarıyorum? Bilmiyorum ama bu şekilde işte. Sinirli oluyorum. Gergin oluyorum. Negatif bir enerjiyle geliyorum. Normalde anlayışla karşılayabileceğim haklı olduğum ama anlayışla karşılayabileceğim bir duruma o kadar sinirleniyorum ki! Kendimi haksız duruma düşürüyorum. Evde depresyona giriyorum biri bir şey dediğinde. Çünkü hassas bir yapım var, birkaç gün eve kapanıyorum, evden çıkmıyorum, kimseyle konuşmuyorum (17-K-26-Sağlık Teknikeri).

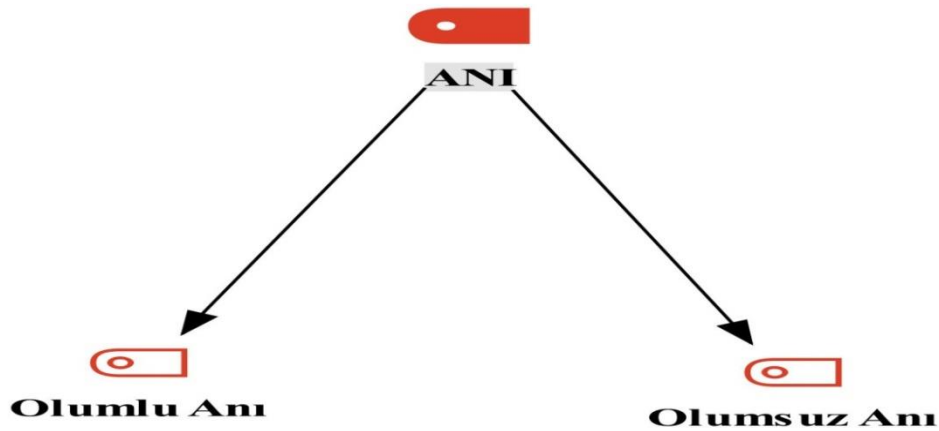
“Yıpranmışlık hissi”

Katılımcılar, liderleri tarafından takdir edilmek yerine aksine baskılandıklarından; bu durumun da motivasyonlarını düşürdüğünden, günlük hayatlarının da olumsuz etkilendiğinden bahsederek fiziki yorgunluklarının yanı sıra bu liderlik davranışlarının yıpranmışlık hissine de neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Onun dışında bir şeyi yapmak istediğimiz zaman, hastalarımıza, çevremize yani takdir edilmek yerine aksine baskılanıyoruz. Motivasyonumuzu düşürdüğü için de eve geldiğim zaman aşırı yorgun hissediyorum kendimi. Bedenen zaten yoruluyorum. Ama ruhen ve fiziksel olarak da iki şekilde de yorulmak daha fazla yıpratıyor (09-K-33-Sağlık Teknikeri).

MEVCUT DURUM - Anı: “Olumlu bir şey görmedim ki ne yaşayayım?”

“MEVCUT DURUM” ana temasında yer alan “Anı” odağında ise katılımcılardan, liderleri ile yaşadıkları anılardan bahsetmeleri istenmiştir. Bu kapsamda “ANI” alt teması “Olumlu Anı” ve “Olumsuz Anı” olmak üzere iki ayrı alt temada ele alınmaktadır.



Şekil 15. MEVCUT DURUM - Anı (MAXQDA-codes-sub-codes)

Katılımcılara liderleri ile yaşadıkları anıları paylaşmaları istendiğinde, bazı katılımcılar yaşadıkları olayları ve anıları paylaşmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Buna karşın, anılarını paylaşmayı kabul eden katılımcıların büyük çoğunluğu ise, liderlerine ilişkin paylaşabilecekleri olumlu hiçbir şey hatırlamadıklarından, şu zamana kadar liderleri ile ilgili hiçbir mantıklı hareket görmediklerinden bahsetmişlerdir.

Olumlu bir olay ne anlatabilirim? Yani böyle hiç yani ne anlatabilirim ki çok mantıklı bir şey gelmiyor aklıma. Yapıcı anlamda iş anlamda böyle bir şey gelmiyor aklıma. Hatırlayamadım (21-E-34-Hemşire).

Olumlu bir şey görmedim ki ne yaşayayım? Yani o kadar şeye maruz kalmışız ki hele ki son 1 yılda yani güzel bir şey göremedim ben yani. Her ne bileyim bu kadar insanlar şey yapınca nasıl söylesem artık? Artık herkes böyle sürekli dertlerini söylemeye başlayınca belki ne diyeyim bir şeyler yapmaya mı çalışıyor? Hissiyatı azıcık var gibi mi yok gibi mi? Öyle bir şey yani şu an. Tam bir şey almadım yani olumlu. Olumsuz da ya sürekli zaten böyle çok şey şartlarda çalıştığımız için ne diyeyim ben hani çok burada bunları şey yapmak istemiyorum. Herkesin iş yaşamında yaşadığı sıkıntılar yani. işte söylediğim gibi eşit davranılmadığı için bu beni üzüyor yani (20-K-39-Sağlık Teknikeri).

Bazı katılımcılar da, olumlu anı olarak; zor bir döneminde sadece bir defalığına izin vermesinden, hastalığa yakalandığı bir dönemde hatırlarını sormasından ya da yaptığı büyük olumsuzluklardan sonra bir kenara çekip özür dilemesi gibi anıdan ziyade anlık durumlardan bahsetmişlerdir.

Virüs, hastalık (Covid 19) zamanında beni araması, sorması bir defalığına. Onu da çok iyi bir şey olarak görmüyorum. İyi bir görünüm sağladı sadece iyi bir nokta oldu. Yani bir hatırlı sordu bir defalığına evet bu iyi bir şey hoşuna insanın hoşuna gidiyor (06-E-42-Doktor).

Olumlu bir tek yanı vardı. Bir kez sadece bir kereliğine kötü zamanda yanımda oldu. İzin verdi bu (02-K-31-Tıbbi Sekreter).

Olumsuz anı olarak ise, liderlerinin kendilerine karşı olan ve olumsuz tutum ve davranışlarını içeren durumlardan bahsettikleri görülmektedir. Bu anlamda, liderleri tarafından maruz kaldıkları psikolojik şiddete, fevri hareketlere, kayırmacı davranışlara, baskıcı hareketlere yönelik yaşanan olumsuzluklara değinmişlerdir.

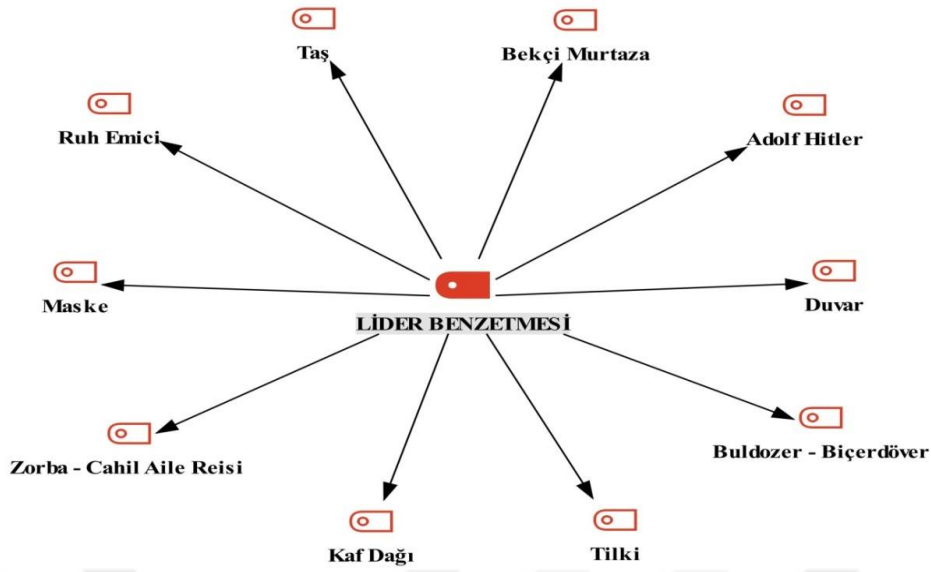
Genel olarak sıkıntılı bir liderim var. Belli başlı insanları var bunun laboratuvarında 3-4 kişi var. Bunlara hep rahat nöbet yazar. Bunlar zaten memnunnlardır nöbetlerinden. Yine işte mesela bir keresinde istediği ama bana yanlış gelen bir olaya evet demek istemediğim için bana gelip elini kaldırmış, ama elini masaya vurmuştu. Daha sonra kurum içerisindeki diğer çalışma arkadaşlarımı manipüle edip bana karşı kıskırtmıştı (17-K-26-Sağlık Teknikeri).

Yani olumlu anı hatırlamıyorum. Yok. Olumsuz anı da bir kere de hastaların önünde bir şeyden dolayı sinirlendi ve bana hastaların önünde bağırdı çağırdı bana ve şey yani böyle o o günün konusu da değildi. Birkaç gün önceki bir konuydu. Bağırdı ve ben hiçbir şey diyemedim. Sonra işte şey kan alacaktım ben hastadan. Kan alıyorum ama nasıl gözümünden yaşlar akıyor böyle. Sonra arkadaşımı aradım arkadaşım geldi sonra ben gittim böyle ağlamaya devam ettim falan. Çok kötüydü. Ve şey hatta mobbing için falan da dava açmayı düşündüm de sonra zaten hani şey bilgi işlemci falan vermezler kaydını dediği için bildiğin kameraların önünde şey yaptı kadın bağırdı bana. Kayıtları vermezler diye bana vazgeçtim (19-K-26-Hemşire).

İşim gereği 24 saat nöbet tutuyorum. Bu saatte tabiki insan olduğumuz için yasal bir şey değil ama insan olduğumuz için kendimize dinlenme molaları veriyoruz. Birkaç saat uyuma molası verebiliyoruz geceleri. Acil serviste görev yapıyorum ve 4 kişi ekip arkadaşım var. 4 kişi ile beraber nöbet tutuyoruz. Gecelerimizi 2 kişi 2 kişi olarak ayırıyoruz. 2 kişi uyurken 2 kişi nöbet tutuyoruz. Nöbet devri geldiğinde diğer 2 kişi uyanmak zorunda. Nöbet arkadaşım ile küçük bir problem yaşadım. Daha doğrusu problem yaşadığımı bilmiyorum hani. Biz kararlaştırdık şu 2 kişi ilk dursun şu 2 kişi sonra nöbeti teslim alsın diye ayarlamıştık. Sonrasında sabah uyandığımda, telefonumda nöbet dönüşü uyandığımda telefonumda yine bağırtılı ses kayıtları ile uyandım yine her zamanki gibi. İşte siz neden kimseye sormadan kendi kafanıza göre kidemlinize sormadan kendi başınıza buyruk şekilde bölme işlemini yapıyorsunuz. O ne derse o olacak. Ona göre ayıracaksınız kişileri. Ben size demedim mi bu böyle olmayacak gibisinden ses kayıtları ile uyandım. Ben de kidemlimi arayıp gerekli açıklamayı yaptım. Biz sormamız gereken insana sormamız gereken şeyleri sorduk. Kendisi hiçbir problem olmadığını, istediğiniz şekilde bölebilirsiniz dedi diye sorumluma anlattım olayı. Daha sonra liderime olayın yanlış aktarıldığını, tamamen farklı bir aktarım olduğunu gördüm. Ve liderim sonrasında gelip benden özür diledi. Aslında bu olayda hem bir olumsuzluk hem bir olumluluk var. Çünkü özür dilemeyen liderler de vardır muhtemelen. Böyle düşünüyorum. En azından benim liderim özür dilemesini biliyor. Yine başka bir olay anlatayım. Arkadaşımın birisine de eldiven kutusu fırlatmıştı. Dolu eldiven kutusu. Ağırduz yani içinde 1000 tane eldiven oluyor onun. Bu şartlarda çalışmaya çalışıyorum işte (15-K-23-Hemşire).

MEVCUT DURUM - Lider Benzetmesi: “Adolf Hitler”

“MEVCUT DURUM” ana temasının “Lider Benzetmesi” odağında katılımcılardan liderlerini bir metafora benzetmeleri istenmiştir. Bu kapsamda katılımcılar liderlerini; “Gamsız”, “Pinokyo”, “Beton”, “Kurmali saat”, “Ruh emici”, “Antika - eski kafalı”, “Kaf Dağı”, “Sırtlan”, “Bıkkınlık”, “Mermer”, “Laubali”, “Duvar”, “Soğuk bir kişilik”, “Adolf Hitler”, “Canlı bir varlık”, “Zorba aile reisi - aşiret reisi”, “Buldozer - biçerdöver”, “Kibirli bir birey”, “Tilki”, “Maske”, “Bekçi Murtaza”, “Taş” ve “Köpek” şeklinde betimlemişlerdir. Alt temalara ait görsel harita Şekil 16’da sunulmuştur.



Şekil 16. MEVCUT DURUM - Lider Benzetmesi: “*Adolf Hitler*” (MAXQDA-codes-sub-codes)

“*Adolf Hitler*”

Çok güzel bir soru. Hitler diyebilirim ya herhalde. Evet Hitler diyebilirim. Bağirtısı, yüksek sesi... Gerçi Hitler’in bile bir duruşu var. Yani Hitler’in ikna kabiliyeti yüksek mesela. Başarmış bir şeyler. Yani bir hayvana benzetecek olsam hayvanlara benzetemiyorum. Çünkü hayvanları seviyorum. O yüzden yani kötü bir siyasi karakter diyebilirim. Hitler olarak tanımlayabilirim. Çünkü faşist (17-K-26-Sağlık Teknikeri).

Ben yine incitici olma taraftarı değilim. Ama tarihsel bir duruş istersek, yani sanki bir Adolf Hitler’in öğrencisi gibi diyebilirim. Katı. Katılığı yönünden Adolf Hitlerle benzetiyorum (09-K-33-Sağlık Teknikeri).

“*Sırtlan*”

Canlı üzerinden değerlendirirsem sırtlana benzetebilirim. Çünkü belgesel çok izleyen bir insanımdır ben. Hani genelde mesela şey yaparlar. Hani başkaları üzerinden faydalanan bir canlıdır sırtlanlar. Kendisi emek etmeden yatar şey yapar. Ama gezinir sürekli. Bakar böyle. Nerede çalışan birisi varsa gidip onun elindeki alır ve kendisininmiş gibi kullanır bunu. Bizde de bu şekilde uygulanıyor (16-E-31-Sağlık Teknikeri).

“*Maske*”

Nesne diyecek olursak bana şu yüzümüze taktığımız maskeler olur ya hani senin yüzüne gülen ama çıkarttığında altında gerçek bir yüzü olan ve bize genelde maskeyle davranan bir insan. Maske ikiyüzlülüğünden dolayı. Yani şöyle maske taktığında bize güzel görünen yüzlerini gösterip ama arkamızı döndüğümüzde maskesini masanın üstüne koyup çıkarttığında diğer yüzünü gösteren başkalarına gösteren bir kişiliğe sahip bir insan bana göre. Hani arkandan iş çeviren insan tiplerlerinden biri. Hani senin yüzüne gülen ama arkandan iş çeviren... Bana göre şuan hatta yaşadıklarına ve kafamdaki görünüşü ve yaşadıklarına göre deyim benzetecek olursam maske en güzel oturan bir kişilik bana göre. Bana göre öyle geldi şu anki liderim (04-K-26-Hemşire).

“Bekçi Murtaza”

Şimdi şöyle bir durum var. Hani insanlar bulundukları hani sıfatlara veya veya toplumun kendilerine verdikleri statüye, sığata eğer kendini fazla kaptırırlarsa, bazen onun esiri olabilirler. Hani yaptıkları işin veya kendilerini kondurulan sıfatın esiri olabilirler. Hani öyle ben merkezci, veya veya hani deyim biraz kaba olacak belki ama hani bir Bekçi Murtaza tiplemesi vardır. Orhan Kemal’in yarattığı bir tipleme vardır. Hani vazife dışında hiçbir şey düşünmeyen, amirinin söylediği veya veya hani liderlerinin söylediğinin dışında hiçbir seçenek olmadığına inanan hani karakterler de var yaşantımızda. Şimdi burada hani işlenen çok önemli bir karakterdir. Sonradan sosyolojik fenomen olarak değer gördü. Her ne kadar bir edebi karakter olsa da hani toplumsal yaşam içerisinde hani kendi değerleri ile yorumlar yapamayan, değerlendirmeler yapmayan, yaptığı işlerde kendi öz gücü ile, kendi yaratıcı zekası ile hareket etmeyi beceremeyen, sadece hani öyle emir eli demek istemiyorum ama, başkalarının direktifleri ile veya veya üst akıl olarak gördüğü, her kim olursa olsun, onların direktifleri ile hareket etmeyi ilke edinmiş bir insan tipidir (03-E-55-Doktor).

“Zorba aile reisi - aşiret reisi”

Feodal Toplumlardaki dar, aile içerisinde çocuklarına söz hakkı tanımayan ve her şeyi ben bilirim ve mutlak surette söylediklerime çocuğum ve eşim itaat etmek zorundadır. Olumsuz liderleri hep zorba, cahil bir aile reisine hemen hemen birazcık daha ötesine ve gene sadece haşmetli gücüne inanan bir aşiret reisine benzetirim. Yaşamımdaki örnekler bunlar. Ülke boyutlarında ele aldığımız zaman, insanlık suçu kabul edilen, politik bir tabir için kullanmak istemem ama faşizmi savunan faşist liderlerin davranışlarına özentisi içinde olduklarını görürüm. Bu belki de bilerek bazen de bilinçaltı bilmeyerek. O davranışlarında gözlemlerimi söyleyebilirim (07-E-70-Doktor).

“Buldozer-biçerdöver”

Ya yıkar geçer ya karşıdaki mesela şey olabilir. Buldozer-biçerdöver olabilir mesela bir tarlaya girer. Önüne geleni parçalar gider. Mesela bu şeyleri seyretmeyi severim. Biçerdöver, Buldozer bu tip şeyler cihazlar bir mısır tarlasına girer mesela. Ne mısır bırakır mesela ne koçan bırakır. Parçalar geçer gider. Ama şey değil estetik değil. Aslında yani yıkıp geçersin. Talan edersin. Hak ile yeksan edersin. Ama bir estetiği yoktur. Sanat anlayışı yoktur (08-E-54-Doktor).

“Kaf Dağı”

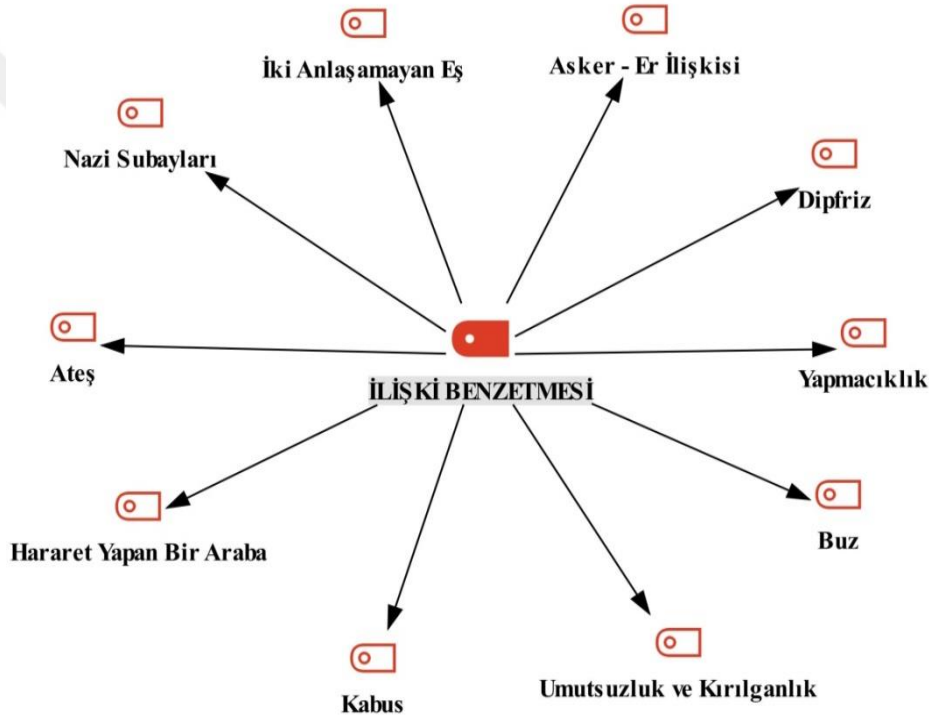
Kaf Dağı olarak nitelendiriyorum ben onu. Ulaşılamaz zannediyor kendini. O şekilde söyleyeyim yani. Kendini ulaşamaz görüyor. Neticede kibirli görüyor. Kaf Dağı’na benzetiyorum diyeyim. Öyle söyleyeyim yani. Ulaşılmaz görüyor kendini tepede görüyor yani. Böyle yüksekte görüyor. Çalışanlarına tepeden bakıyor, yani kibirli bir şekilde. Yani bu şekilde söyleyeyim (18-E-42-Hemşire).

“Ruh emici”

Aslında şeye de benzettim şimdi çok mu fantastik olacak bilmiyorum ama Harry Potter da ruh emiciler var ya böyle. Ruh emiciler. Böyle ağzını açtığı an resmen mod düşürür yani. Onunla bağdaştırabilirim o kadını gerçekten. İnsandaki umudu, bütün olumlu pozitif düşünceleri alıyor götürüyor yani hiçbir motivasyon bırakmıyor (19-K-26-Hemşire).

MEVCUT DURUM - İlişki Benzetmesi: “Asker - Er İlişkisi”

“MEVCUT DURUM” ana temasının “İlişki Benzetmesi” odağında, katılımcılara liderleri ile aralarındaki ilişkiyi bir metafora benzetmeleri istemiştir. Bu kapsamda katılımcılar liderleri ile aralarındaki ilişkiyi; “Gelen gideni aratır”, “Korkunç palyaço joker”, “Umutsuzluk ve kırılabilirlik”, “Dipfriz”, “Ateş”, “Kivi” “Uzlaşmacı olmayan biri ile evlilik”, “Kabus”, “Rüzgar ve ateş”, “Empati kuramama”, “Değersizlik”, “Asker - er ilişkisi”, “İki anlaşılmayan eş”, “Hararet yapan bir araba”, “Erişilmezlik”, “Siyasi liderler”, “Yapmacıklık”, “Buz”, “Nazi Subayları” şeklinde betimlemişlerdir. Alt temalara ait görsel harita Şekil 17’de sunulmuştur.



Şekil 17. MEVCUT DURUM - İlişki Benzetmesi: “Asker - Er İlişkisi” (MAXQDA-codes-sub-codes)

“Asker-Er ilişkisi”

Normalde öyle bir ilişkimiz yok aslında. Ayrıca bir yakınlık bir ilişki denilebilecek bir ortamım yok. Hiç de olmamıştır. Ya şöyle aslında evet. Yapılmasını kesinlikle istiyor. Yapılmazsa mesela kesinlikle yer değişikliğine direkt gideriz diyor mesela. Halbuki yer değişikliği istenmiyor ki o kişi orda yapabilir. Ama yapmaya seni mecbur bırakmaya çalışıyor. Böyle çalışanını anlamadığını orda bir kere daha gösteriyor. Onların mesela o işi yapmasını farklı şekilde sağlayabilirim gibisine bir yumuşaklık yok da daha bir şey var mesela. Yapmak zorundalar! Yoksa yerlerini değiştiririz o zaman. Gibisine bir belki de yüksek mertebeli bir askerin erlerine verdiği bir talimat gibi bir mecburiyet var. Yani asker-er ilişkisi gibi bir ilişkiye benzetiyorum. Yoksa yer değiştirilecek. Ya da daha farklı bir şey mesela ya da ne olur? Tutanak tutulur mesela işi yapmadığına dair yazışma anlamında (10-K-40-Hemşire).

“Ateş”

İlk aklıma buz yani soğukluk geliyor ama ben tam tersi ateşe benzetmek istiyorum ilişkimizi. Çünkü soğuk olsa en azından gittiğinde bir üşüme hissin olur. Ama o yakıyor insanı resmen. O davranışları ile seni daha da böyle yakarak daha da canını yakıyor. Yaklaştığın zaman daha iyiye gitmiyor sonuçları yani. Tabi ki ben bunları başarılı bir personel üzerinden gidiyorum yani. Ben ona karşı böyle sürekli gülümseyerek, her dediğine uyum sağlayarak gidersem yanına en sevdiği personel olursun. Ama olması gerekeni anlattığın zaman liderin kendi aklının dışındaki fikre çıktığım için artık o sana karşı bir ateşe dönüşüyor. Yakıyor yani (16-E-31-Sağlık Teknikeri).

“Uzlaşmacı olmayan biri ile evlilik”

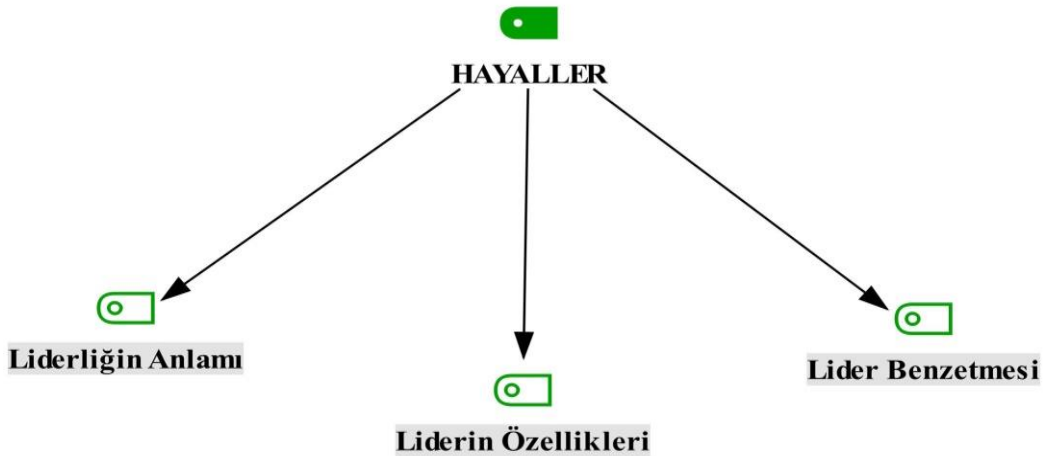
Ama uzlaşmacı olmayan biri ile sanki evlilik yapıyorsunuz bir iş yerinde bu korkunç bir şey. O hale geliyor ve çözemiyorsunuz, içinde boğuluyorsunuz. Bazen daha çok yanlılık var. Yani birinin çevresi daha çok. En yukarlarda kendini kurtaran birileri var. Bu özgüvenle daha saldırgan olabiliyor zaten daha çok ezebiliyor mesai arkadaşlarını. Ben bunu burada gördüm yaşadım. Bizzat da şahit oldum. Önceki hayatım çok daha huzurluydu. Çok daha dinlenilebilinirdi. İnsanlar dinliyordu birbirlerini burada sanki lideri arkasına alan atını koşturuyor. Bu tarz bir şey var (14-K-46-Doktor).

“Buz”

Buza benzetiyorum. Buz gibi. Yani çok nasıl deyim, buz nasılsa bizim de liderimizle aramız öyle. Hiçbir zaman ılımlı değil yani bize davranışları hiçbir zaman ılımlı olmadı (02-K-31-Tıbbi Sekreter).

4.2.1.2. Hayaller

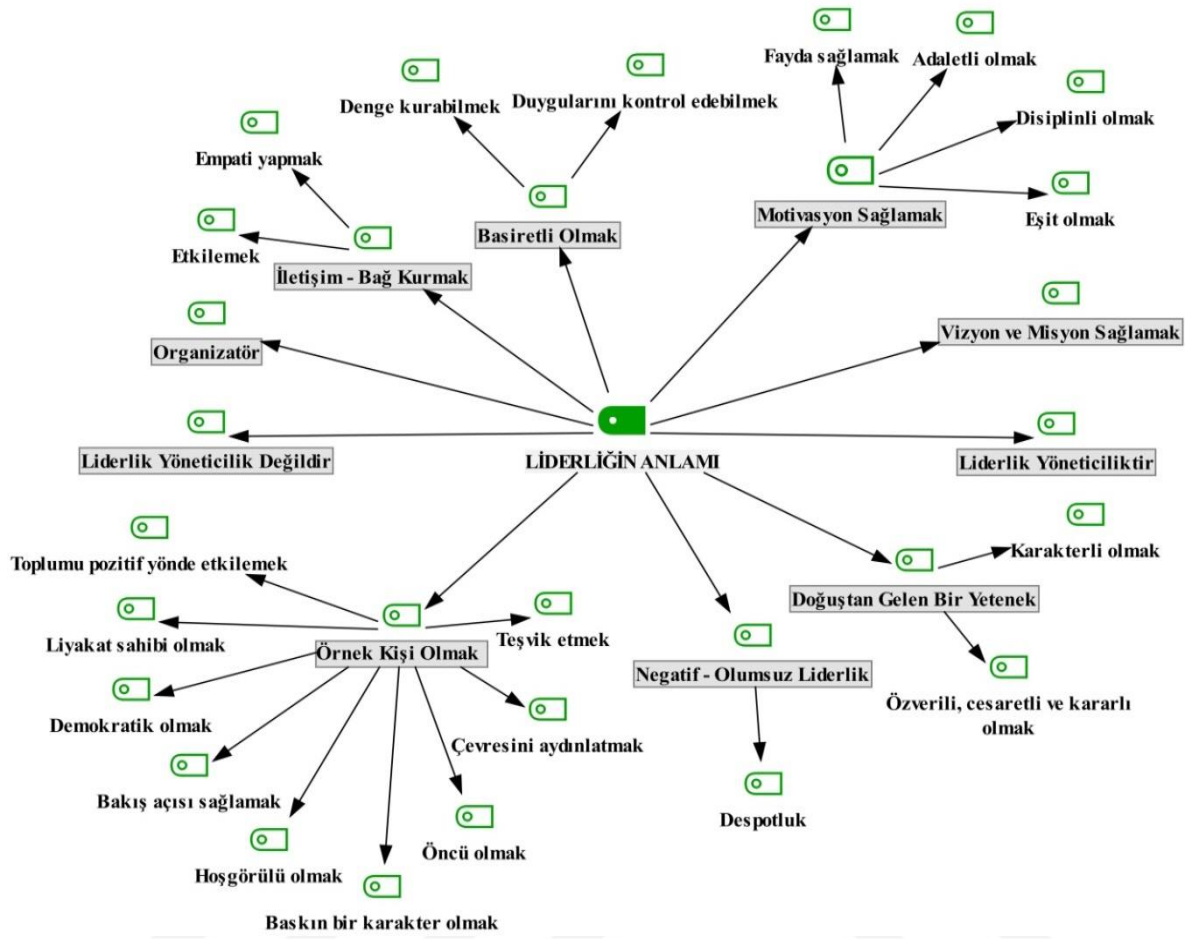
Toksik liderlik algısına sahip katılımcıların olması gereken ve ideallerine ilişkin değerlendirmelerini içeren “HAYALLER” ana teması üç ayrı alt temada ele alınmıştır. “HAYALLER” alt temaları Şekil 18’de de ifade edildiği üzere sırasıyla; “Liderliğin Anlamı”, “Liderin Özellikleri” ve “Lider Benzetmesi” şeklindedir.



Şekil 18. HAYALLER Alt Temaları (MAXQDA-codes-sub-codes)

HAYALLER – Liderliğin Anlamı: Liderlik yöneticilik midir?

“HAYALLER” ana teması içerisinde öncelikle “*Liderliğin Anlamı*” incelenmiştir. Bu kapsamda katılımcılardan liderlere ve liderliğe ilişkin düşünceleri ve algılarını ifade etmeleri istenmiştir. Bu kapsamda “*Liderliğin Anlamı*” incelendiğinde, katılımcılar Şekil 19’da da görüldüğü üzere birçok farklı anlamları ifade etmişlerdir. Bu anlamları ise temelde; “*Liderlik yöneticilik değildir*”, “*Organizatör*”, “*İletişim-bağ kurmak*”, “*Basiretli olmak*”, “*Motivasyon sağlamak*”, “*Vizyon ve misyon sağlamak*”, “*Liderlik yöneticiliktir*”, “*Doğuştan gelen bir yetenek*”, “*Negatif -olumsuz liderlik*”, “*Örnek kişi olmak*” şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte “*İletişim-bağ kurmak*” temasının altında; “*etkilemek*” ve “*empati yapmak*” alt temaları, “*Basiretli olmak*” temasının altında; “*denge kurabilmek*” ve “*duygularını kontrol edebilmek*” alt temaları, “*Motivasyon sağlamak*” temasının altında; “*fayda sağlamak*”, “*adaletli olmak*”, “*disiplinli olmak*” ve “*eşit olmak*” alt temaları, “*Doğuştan gelen bir yetenek*” temasının altında; “*karakterli olmak*” ve “*özverili, cesaretli ve kararlı olmak*” alt temaları, “*Negatif-olumsuz liderlik*” temasının altında; “*despotluk*” alt teması ve son olarak da “*Örnek kişi olmak*” temasının altında ise; “*toplumu pozitif yönde etkilemek*”, “*liyakat sahibi olmak*”, “*demokratik olmak*”, “*bakış açısı sağlamak*”, “*hoşgörülü olmak*”, “*baskın bir karakter olmak*”, “*öncü olmak*”, “*çevresini aydınlatmak*” ile “*teşvik etmek*” alt temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 19. HAYALLER - Liderliğin Anlamı: Liderlik yöneticilik midir? (MAXQDA-codes-sub-codes).

“Liderlik yöneticilik değildir”

Katılımcılar, liderliğin yöneticilik ile aynı şey olmadığını ifade etmişlerdir. Bu çerçevede liderliğin krizi yönetmek, yöneticiliğin ise emir vermekle ilgili olduğuna değinmişlerdir. Liderlerin her anlamda örnek olduklarını, hayat görüşünün farklı olduğunu ve sözleri ile hitabeti ile kitleleri etkileyebileceklerinden bahsetmişlerdir.

Liderlik benim için özellikle hastane ortamımda hani krizi yönetebilen bir kişi olmalı ve hani lider dediğin yönetici pozisyonunda olmak değildir. Yönetici ile lider benim kafamda zaten çok ayrı şeyler. Liderler yapar ve yaptıkları şeyler ile insanlara örnek olurlar. İnsanlar ona bakarak bir rol model çizebilirler kendilerine. Ama yöneticiler işte sadece emir vermekle yetinirler bence (19-K-26-Hemşire).

Şimdi liderlik bana göre biraz daha yönetici, idareci veya başkandan ziyade lider yani toplumun her kesiminden, her kesimi tarafından dinlenebilir yani sözleri hitabeti güçlü birçok kitleyi etkisi altına alabilen daha sonra hayat görüşü biraz daha farklı olan kişi diyorum ben lidere (20-K-39-Sağlık Teknikeri).

“Organizatör”

Katılımcılar, sağlık iş kolunun ekip çalışması gerektiren bir alan olduğunu bu alanda sunulan hizmetin de ekip hizmeti olduğuna değinerek; bu anlamda da sunulan bu hizmetin ayrıntılarını yönetebilmek adına baskın ve dominant karakterlere, bir ekip liderine başka bir deyişle bir organizatöre ihtiyaç duyulduğundan bahsetmişlerdir. Bu anlamda, bu kişilerin ise ekibi bir arada tutabilecek, bütün ekibin çalışmasını yakından takip edecek, hizmetin yürütülüp yürütülmediğini veya en uygun en olumlu en iyi sonuç veren hizmetin nasıl yaratılacağını bilen bir kişiler olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Öncelikle, hani sağlık iş kolu, ekip çalışmasını gerektiren bir alan. Hem öyle muhatap olduğu kitle itibarıyla hem de öyle sunduğu hizmetin birçok unsuru barındırması itibarıyla bir de ana unsurun da insan faktörü olması itibarıyla hani bir ekip hizmetidir. Ekibin de hani mutlak surette dominant karakterleri olacak. Baskın karakterleri olacak. Görev paylaşımını yapan unsurları olacak. Ama her hâlükârda, bu görev paylaşımını, dağılımını yaparken de tüm bu organizasyonu üstlenecek hem vizyon itibarıyla hem açığı itibarıyla görüş açısı itibarıyla tüm hizmeti organize edecek bir ekip liderine ihtiyaç var. Yani bir organizatöre ihtiyaç var. Yani lider dendiği zaman bütün ekibi bir arada tutabilecek, bütün ekibin çalışmasını yakından takip edecek, hizmetin yürütülüp yürütülmediğini veya en uygun en olumlu en iyi sonuç veren hizmetin nasıl yaratılacağını bilen bir kişinin olması gerekiyor. Hani lider dendiğinde, benim aklıma bunlar geliyor (03-E-55-Doktor).

“İletişim-bağ kurmak”

Katılımcılar, liderlerin çalıştığı ekip ile sürekli iletişim halinde olması gerektiğini ifade ederek bu anlamda çalışanlarının sorunlarını dinlemesi, her türlü konuda empati yapması ve sadece kendi rahatı için değil sistemin de sorunsuz şekilde problem yaşanmadan işlemesini sağlaması gerektiğinden ve ekip üyeleri ile bağ kurarak onları olumlu yönde etkilemesi gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Hani keramet taçta değil başta deriz. Liderin de eğer bir liderlik vasfına sahip olması gerekiyorsa onun gerektirdiklerini layıkıyla yerine getirmesi lazım. Yani işte ben bu işe yatkın mıyım? Ben bu işi yapabilirim miyim? Ya da bu işi yapacakken nelere dikkat etmem gerekiyor? Diye hani bir ön hazırlığını yapması ve kendini ona uyarlaması gerekiyor. Hani liderlerin sadece sıfat itibarı ile değil, aynı zamanda ekibin içerisinde kafa kol gücünü kullanmak sureti ile de ben bu ekibin organik bir bileşeniyim. Ben bu ekibin hani vazgeçilmez bir parçasıyım ama sizlerle birlikte varım. Biz birlikte varız. Diyen yerden hani kendini kurgulaması gerekiyor ve öyle kabul ettirmesi gerekiyor. Hani kendi ekibiyle bu bağı kurabilen bir lider varsa, ekibin ne kadar olumlu ne kadar motive çalışacağını sayısız örnekleri var etrafta. Bu aynen şeye benzer hani öğretmen eğer iyiye, öğrenci en zayıf öğrenci bile dersine çalışır ve kendini geliştirir. Eğer öğretmenle ilişkileri iyi değilse öğrencinin en zengin koşullarda bile çalışsa, en öyle hani fazla sayıda imkanlara sahip olsa da o imkanları iyice kullanamayacaktır. Öğretmenle olan iletişiminin hani kötülüğünden kaynaklı. Eğer öğretmeni ile arası iyiye, çok mesafeyi kat edecektir. Yani liderlikte de benzer şeyler var. Hani kurulacak koltuğa bakar. Kurulacak iletişime bakar. İletişimini eğer iyi kurgulayabiliyorsa, en

zor koşullarda en kıt imkanlarda bile hani çok güzel değerler yaratması mümkün. Yani böyle bir lider profili var mı etrafımızda? Ne yazık ki! (03-E-55-Doktor).

“Basiretli olmak”

Katılımcılar, liderliğin hem davranışlarda hem de tutumlarda ölçülü olmakla ilgili olduğundan bahsederek, liderlerinde basiret sahibi olması gerektiğini bu anlamda da her konuda dengeyi sağlamaları ve duygularını kontrol etmeleri gerektiğine değinmişlerdir.

“Motivasyon sağlamak”

Katılımcılar, liderliğin grubun dinamiğini bozmadan tüm ekibi aynı motivasyona sevk etmekle ilgili olduğunu belirterek bunu da maddi açıdan ziyade manevi açıdan yani takipçilerine köle olarak davranmaktan ziyade; onlara karşı adaletli, disiplinli, eşit olmak ve fayda sağlamak yani topluluğu faydaya götürmekle mümkün olacağını ifade etmişlerdir.

“Vizyon ve misyon sağlamak”

Katılımcılar, liderliğin bulunduğu örgüte vizyon ve misyon sağlamakla ilgili olduğunu ifade ederek, bu anlamda liderin kendi vizyonunun ekibin de vizyonunu belirleyeceğini bunu gören yerden de ekibin lideri iyiye, o ortamda üretilen bütün değerlerin iyi olacağını ve o ortamdaki bütün unsurların aynı motivasyonla aynı heyecanla ve aynı hedefe kitlenerek iş yapacaklarını; buna karşın eğer lider olumsuz ise bunun mutlak surette silsile şeklinde bütün çalışanlara er veya geç yansıtacağını bu kapsamda da liderin vizyon ve misyon sağlamasının önemli olduğuna değinmişlerdir.

“Liderlik yöneticiliktir”

Katılımcılar, akıllarına ilk olarak her yeri yöneten, eşit davranmasını bilen, merhametli olan ancak bencil olmayan herkese eşit davranmasını bilen kişilerin yani yöneticilerin, yöneticiliğin geldiğini ifade etmişlerdir.

Liderlik yöneticilik aklıma direk geliyor. Hani bir kurumda çalışanları yöneten kişi olarak aklıma geliyor direk (01-K-38-Tıbbi Sekreter).

(...) Daha sonra liderlik denildiğinde aklıma gelen ilk şey de benim için güzel bir yöneticiliktir (04-K-26-Hemşire).

Liderlik deyince yöneticilik geliyor benim aklıma. Her yeri yöneten, eşit davranmasını bilen, merhametli olan, bencil olmayan, herkese eşit davranan kişi olarak geliyor aklıma (13-K-28-Tıbbi Sekreter).

“Doğuştan gelen bir yetenek”

Katılımcılar, liderliğin sonradan kazanılan bir yetenek olmadığını aksine; doğuştan kazanılan bir karakter olduğunu belirterek, bu kapsamda liderlerin kitleleri arkasından sürüklediğini, bunu yaparken de herhangi bir komut vermesine gerek olmadığını, insanların bu komutu onun davranışları ile algıladığını ve özveri, cesaret ve kararlı olmayı gerektirdiğini ifade etmişlerdir.

Liderlik bence sonradan kazanılan bir şey değil doğuştan gelen bir yetenek, bir karakter, olarak düşünüyorum ben. Çünkü lider vasfında bir insanın insanlara zoraki değil sevdirek bir işi yaptırmasını sağlar. Ama yani direk komutla çalışmaz. Kendi mantığını sisteme uyarlar. Dolayısıyla insanları kitleleri arkasından sürükleyebilir. Herhangi bir komut vermesine gerek olmaz. İnsanlar komutu onun davranışları ile algılar (21-E-34-Hemşire).

“Negatif - olumsuz liderlik”

Katılımcılar, liderliğin anlamının kişinin liderlik yaptığı alandaki bireylere ve toplumun yapısına göre farklılık göstereceğinden; bu anlamda kimi yerde toplumun ve bireyin iradesine saygılı olan ve onunla aldığı kararları paylaşan anlayışa, kimi yerde ise despot bir anlayışa liderlik denildiğinden bahsetmişlerdir. Bu kapsamda da pozitif liderliği, mutlak surette kararsızlık göstermeksizin aldığı kararların arkasında durabilen ve onun da gerektiğinde bedelini ödeyebilmeyi göze almış olan kişiler şeklinde ifade ederken; negatif liderliğin ise despot ve keskin bıçak gibi olduğunu, bu liderlerde cehaletin verdiği cesaretin olduğunu, attıkları adımlarda sonuçlardan ziyade duygularının egemen olduğunu ve duygularını tatmin eden bir noktaya doğru yöneldiklerini, kendilerinin dışındaki unsurların hemen hemen çok fazla bir değeri olmadığını ve o unsurları kendilerine biçtiği misyonla kendisinin üstün zeka ve cesareti ile her şeyi yapabileceği düşüncesine sahip olduklarını ve bu liderlik tarzının her zaman felaketle sonuçlanacağını belirtmişlerdir.

Liderlik kişinin liderlik yaptığı alanda bireylere ve topluma tabi pozitif liderlik vardır. Negatif liderlik vardır. Pozitif liderlikte, liderlik yaptığı konuda etkilediği birey ve toplumu pozitif yönde etkilemesi ve onları toplumsal gelişme içerisinde, pozitif yönde emek harcamalarına bir arada hareket edebilme, bir arada üretebilme yeteneğini ortaya koymaktır. Pozitif liderlik özverilidir. Fedakardır. Bilincin verdiği cesareti vardır. Sabırlıdır, kararlıdır, cesurdur ve mutlak surette kararsızlık göstermeksizin aldığı kararların arkasında durabilen ve onun da gerektiğinde bedelini ödeyebilmeyi göze almış olan kişidir. Negatif liderlik de despottur, cehaletin verdiği cesaret vardır, attığı adımlarda getireceği sonuçlardan ziyade duyguları egemendir ve duygularını tatmin eden bir noktaya doğru yönelir. Kendisinin dışındaki unsurların hemen hemen çok fazla bir değeri olmadığını ve o unsurları kendisine biçtiği misyonla kendisinin üstün zeka ve cesareti ile her şeyi yapabileceği düşüncesine sahip olur. Dönem dönem toplumu da etkileyebilir ama mutlaka sonuçları felaketle sonuçlanır. Buna da dünyada örnek vereceğimiz yer vardır. Hitler ve Mussolini örnekleri negatif liderliğe ve

dünyaya ve topluma yarattığı tahribat 50 milyona yakın insanın ölümü ile bedelini ödemiştir. Ama etkileyici liderlerdi. Ama negatif yönde etkileyici liderlerdi. Despotlardı. Hiçbir muhalefete tahammül etmezlerdi. Her türlü engeli tüm insani değerleri çiğneyerek ortadan kaldırmaya hedeflerlerdi. Evet liderlikleri süreci içerisinde milyonlarca kitleyi arkalarından şölen duygularla sürükleyebildiler. Bulundukları ülkenin devlet yapısına egemen oldular. Milyonlar, yüzbinler onları alanda alkışladı. Beyni ve bilinci tamamen gitmiş olarak sadece duyguların arkasından sürüklendi. Ama ne yazık ki insanlık da bunun bedelini 50 milyon insanı kaybederek ödedi (07-E-70-Doktor).

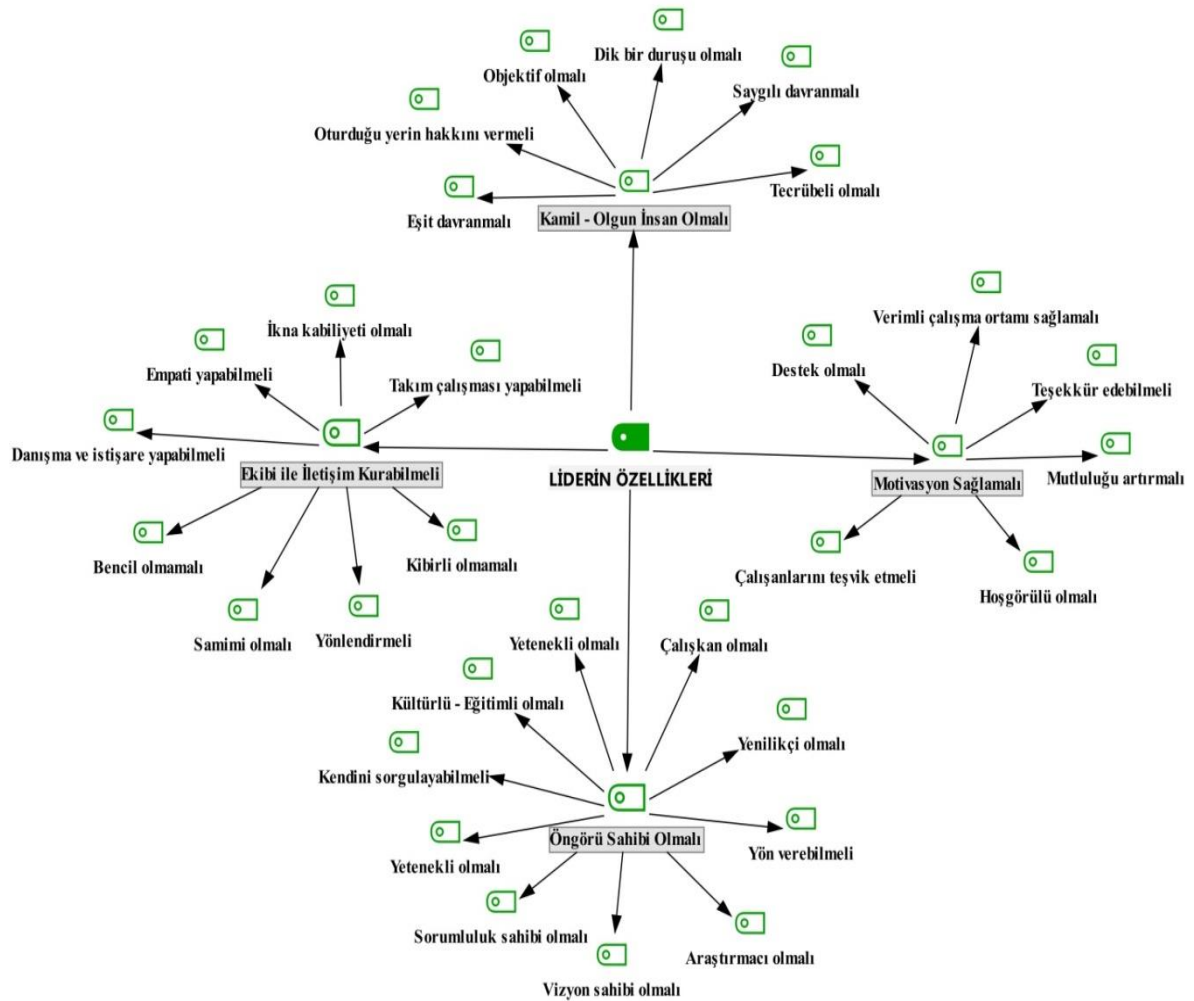
“Örnek kişi olmak”

Katılımcılar, liderliğin örnek kişi olmak bir diğer deyişle; takipçileri tarafından her açıdan örnek alınabilecek niteliklere sahip olmakla ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu anlamda örnek kişi vasfı ile liderin geniş anlamda toplumu pozitif yönde etkileme gibi misyonlara sahip olduğunu buna karşın, çevresini aydınlatma vasfıyla ise, bir yöneticiden ve diğer insanlardan ayrıldığını belirtmişlerdir. Organizasyon yönlü düşünüldüğünde ise; bir liderin takipçilerine karşı demokratik davranışlar sergileyen, liyakata önem veren, çalışanlarına ilham kaynağı olan ve onları ilgili amaçlar etrafında teşvik edici itici bir güç ile destekleyen ve olaylara karşı takipçileri üzerinde bir bakış açısı sağlama potansiyelini elinde tuttuğuna değinmişlerdir. Ayrıca yine liderin, hem baskın karakteri ile tüm bu değinilen özelliklerin güçlü yanını örgüt ve çalışanlar lehine beslemesinin yanı sıra hoşgörülü kimliği ile de çevresi üzerindeki hakimiyetini sağlam temeller üzerine inşa ederek çevresindekilere iyi bir öncü olduğunu dile getirmişlerdir.

HAYALLER - Liderin Özellikleri: *“Kamil - Olgun İnsan Olmalı” mı? “Öngörü Sahibi Olmalı” mı?*

“HAYALLER” ana teması içerisinde yer alan *“Liderin Özellikleri”* alt teması odağında katılımcılardan bir liderde olması gereken özelliklere ilişkin düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir. Bu kapsamda *“Liderin Özellikleri”* incelendiğinde katılımcılar, Şekil 20’de de görüldüğü üzere birçok farklı anlamlara değinmişlerdir. Bu anlamları ise temelde; *“Ekibi ile iletişim kurabilmeli”*, *“Kamil - olgun insan olmalı”*, *“Motivasyon sağlamalı”* ve *“Öngörü sahibi olmalı”* şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte *“Ekibi ile iletişim kurabilmeli”* temasının altında; *“dayanışma ve istişare yapabilmeli”*, *“empati yapabilmeli”*, *ikna kabiliyeti olmalı*, *“takım çalışması yapabilmeli”*, *“kibirli olmamalı”*, *“yönlendirmeli”*, *“samimi olmalı”* ve *“bencil olmamalı”* alt temaları, *“Kamil - olgun insan olmalı”* temasının altında; *“eşit davranmalı”*, *“oturduğu yerin hakkını vermeli”*, *“objektif olmalı”*, *“dik bir duruşu olmalı”*, *“saygılı davranmalı”* ve *“tecrübeli olmalı”* alt

temaları, “Motivasyon sağlamalı” temasının altında; “destek olmalı”, “verimli çalışma ortamı sağlamalı”, “teşekkür edebilmeli”, “mutluluğu artırmalı”, “hoşgörülü olmalı” ve “çalışanlarını teşvik etmeli” alt temaları, son olarak “Öngörü sahibi olmalı” temasının altında ise; “çalışkan olmalı”, “yenilikçi olmalı”, “yön verebilmeli”, “araştırmacı olmalı”, “vizyon sahibi olmalı”, “sorumluluk sahibi olmalı”, “yetenekli olmalı”, “kendini sorgulayabilmeli”, “kültürlü - eğitilmiş olmalı” ve “yetenekli olmalı” alt temalarının ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 20. HAYALLER - Liderin Özellikleri: “Kamil - Olgun İnsan Olmalı” mı? “Öngörü Sahibi Olmalı” mı? (MAXQDA-codes-sub-codes)

“Ekibi ile iletişim kurabilmeli”

Katılımcılar, liderlerin çalıştığı kişilerle sürekli iletişim içerisinde olması gerektiğini ifade ederek bu anlamda bir liderin, yüksek ikna kabiliyeti, yönlendirme yetisi ile takipçileriyle takım çalışması yapabilen, ilgili hallerde takipçilerine danışmaktan çekinmeyen, onlarla istişare edebilen bir mizahta olması gerektiğine değinmişlerdir. Ayrıca yine benzer şekilde

başarılı bir liderin ekip iletişiminde ise önceliğin; liderin samimi olması, empati kurabilmesinden de geçtiğini belirterek bu anlamda da liderin kibirli ve bencil davranışlarından sıyrılarak takipçileriyle aynı potada eriyebileceği bir iletişim sürecinin temellerini atması gerektiğini dile getirmişlerdir.

Personelin haklarına sahip çıkmasını isterim. Yani benim ihtiyaçlarımı karşılayabilmesini isterim. Benim liderim benim savunucum olan kişidir. Yani ben buradaki 15 kişi 20 kişi çalışan toplu halde her kafadan bir ses çıkarsa bu ortalığı karıştırır. Bu da doğru olmaz. Bu 15 kişinin ortak bir düşüncesiyle yani bir toplantı yapılır. Ortak bir düşüncede buluşulup lidere söylenir. Liderin de o personeller için uygun olan bu davranışı devreye sokması gerekir. Beklediğim şey budur benim. Yani bu 15 kişi ben bunu istiyorum diyorsa, o artık kendisi için yanlış bile olsa doğru bir davranıştır. Bunu hayata geçirmesi gerekir. Çünkü bu 15 kişi onu istemiştir zaten (16-E-31-Sağlık Teknikeri).

“Kamil - olgun insan olmalı”

Katılımcılar, bir liderin sadece bilgi anlamında değil, karakter yönünden de ahlaki değerler yönünden de kamil insan, olgun insan olma yönünde birçok mesafeyi katetmiş olması gerektiğini ifade ederek, bu anlamda bir liderin dik bir duruşa sahip olması gerektiğine, bir olay karşısında tüm tarafları dinleyip ona göre saygılı ve eşit davranması ve objektif kararlar vermesi gerektiğine değinmişlerdir. Ayrıca yine benzer şekilde katılımcılar, liderlerin temsil ettikleri makamın hakkını vermesi gerektiğiyle ilgili görüş bildirmişlerdir. Bu kapsamda makam ve mevkiye bağlı kazanılan statülerin bir lider için geçici olabileceği ve asıl olanın temsil edilen makamın olmasından hareketle liderin sorumluluk bilinciyle davranması gerektiğine değinmişlerdir. Katılımcılar, bunların yanı sıra bir liderin başarısında tecrübe sahibi olmanın da öneminin altını çizmişlerdir. Bu anlamda departmanın işleyişine ve çalışanların görevlerine dair süreçlere hakim olan bir liderin, örgütün işleyişi açısından çalışanlarla aynı bakış açısına sahip olması gerektiğini ve herhangi bir problem olması halinde onu çözmeye ve çalışanların sıkıntısını anlamaya yönelik etkin bir bakış açısına sahip olacağını ifade etmişlerdir.

Vallahi şimdi hiç yani öyle ideal lider daha önce de dediğim gibi yani çok geniş bir vizyona sahip olacak. Donanımlı olacak. Kendini yetiştirmiş olması gerekiyor. Hani sadece bilgi babında değil, karakter yönünden de ahlaki değerler yönünden de. Hani insan unsuru olarak, kamil insan, olgun insan olma yönünde de birçok mesafeyi kat etmiş olması gerekiyor (03-E-55-Doktor).

“Motivasyon sağlamalı”

Katılımcılar, liderin grubun dinamiğini bozmadan bütün ekibi aynı motivasyona sevk etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu anlamda bir liderin çalışanlarına destek olması,

verimli bir çalışma ortamı sağlaması, teşekkür edebilmesi, mutluluğu artırabilmesi, hoşgörölü olması ve olumlu pekiştireçlerle çalışanlarını teşvik etmesinin önemine değinmişlerdir. Bu kapsamda katılımcılar, kendilerine sahip çıktığını hissettiren ve arkalarında duran bir liderin olumlu ya da olumsuz iş süreçleri dahilinde destekçisi konumunda olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcılar, bir liderin işteki huzuru artırmada ve huzur iklimini sağlamada kilit bir role sahip olduğunu belirterek; hem çalışanlar arasında hem de örgüt içinde sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı sağlaması gerektiğinden bahsetmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, bir liderin yapılan bir iyiliğe sadece maddi açıdan değil manevi açıdan da teşekkür etmesiyle karşılık vermesi gerektiğinden bahsederek, bir liderin örgüt verimliliğini ve etkileşim düzeyini artırmak için örgüt içerisindeki mutluluğu artırması gerektiğine de değinmişlerdir. Liderin kendini ifade ederken de çevresindeki kişilere hoşgörüsünü yansıtabilen ve hoşgörü paylaşımıyla örgüt içinde hoşgörü iklimini oluşturmaya gerektiğini ifade etmişlerdir. Yaptıkları işlerin sadece maddi olarak karşılığını almanın yeterli olmayacağını tekrar tekrar belirten katılımcılar, liderlerinin sıkıntıları olduğu zaman kendileriyle ilgilenmesini, zaman zaman toplantılar, ziyaretler, olumlu pekiştireçler ve etkinlikler yoluyla takipçilerini teşvik etmesi gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.

Biz sağlık camiasında olduğumuz için sağlıkçıların çok fazla beklentisi yok aslında. İyilik ve güzellik dışında. Yani teşvike çok açık yapıdayız. Bize azıcık güzel bir söz bazen gerçekten o bile yetiyor. O kadar kanaatkâr bir yapımız var. Son zamanlarda yaşanan ortamların sıkıntısı, dünyanın sıkıntısı ortak bir noktamız var pandemi. Bu pandemiye göre bakarsak, ufacık bir bizi motive edecek güzel bir söze ihtiyacımız var. Gerçekten zor bir dönemden geçiyoruz. Bunu sağlayacak olan da öncelikle bize liderlik eden kişiler. Yani bizi motive edecek ilk kişiler onlar olmalı. Bize ufacık güzel bir söz söyledikleri zaman eminim ki bir adım atıp, biz de güzelleştireceğiz hayatı. Biz güzelleştikçe ortam da güzelleşecektir diye düşünüyorum. Beklentilerimiz ilk önce, iyilik yönünde olması (09-K-33-Sağlık Teknikeri).

“Öngörü sahibi olmalı”

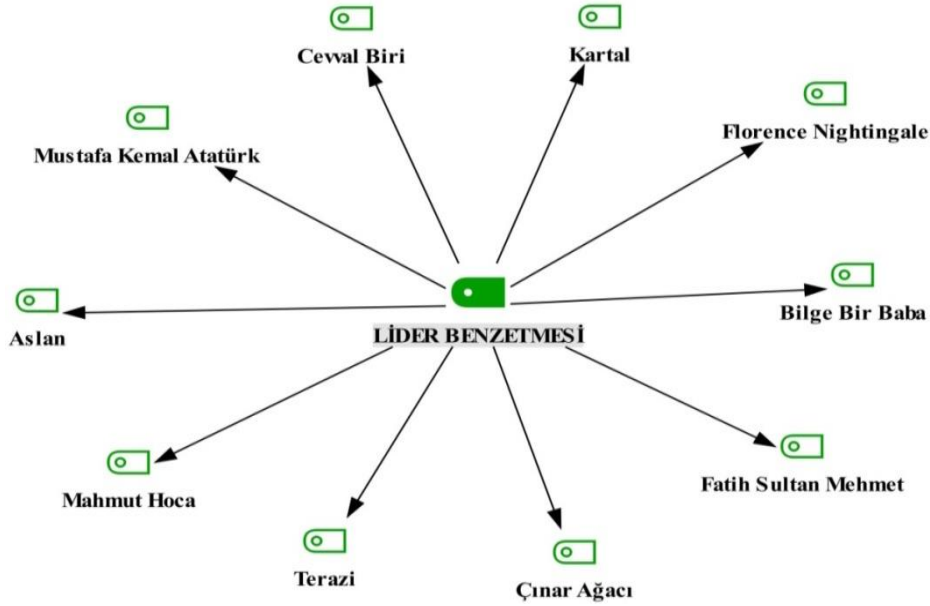
Katılımcılar, liderlerinin kültürlü-eğitimli, çalışkan ve sorumluluk sahibi olması gerektiğine değinmişlerdir. Katılımcılara göre bir lider, yetenekleri ile örgüte katkısının olabileceğini düşündüğü insanlara yön verebilmelidir. Aynı zamanda katılımcılar liderin kendi vizyonunun ekibin de vizyonunu belirleyeceğinden bahsederek, liderin koşulların gerektirdiği yönde ve ölçüde kendini ve ekibini yenilikçi bakış açısıyla yenilemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, liderin kendini sorgulayabilen ve araştırmacı kimliğiyle ileriye öngörmesi gerektiğine de değinmişlerdir.

Evet yani konuşmanın başında da söyledim. Yani liderin kendi vizyonu, ekibin vizyonunu da belirler. Eğer hani ekibin lideri iyiye, o ortamda üretilen bütün değerler

iyidir. O ortamda hani bütün unsurlar, aynı motivasyonla aynı heyecanla ve aynı hedefe kitlenerek iş yaparlar. Ama eğer lider olumsuz ise, mutlak surette silsile şeklinde bütün çalışanlara er veya geç yansıyacaktır. Bunu gören yerden eğer lider, kendini reorganize etmezse veya hani ortamın koşulların gerektirdiği değişikliklere hamle değişikliklerini yapmazsa, işletme tabiki kitlenir ve kapanır. Ya kavrayıcı olması gerekir ve sürekli hani değişken bir yapıya sahip olması gerekir. Koşulların gerektirdiği yönde, eğer kendini yenilemesi gereken süreçler varsa mutlaka yenilemesi gerekir (03-E-55-Doktor).

HAYALLER - Lider Benzetmesi : “Mustafa Kemal Atatürk”

“HAYALLER” ana temasının “Lider Benzetmesi” odağında ise, katılımcılardan olması gereken diğer bir deyişle, ideallerindeki lideri bir metafora benzetmeleri istenmiştir. Bu kapsamda katılımcılar ideallerindeki liderleri; “Cevval biri”, “Çınar ağacı”, “Ağaç”, “Öğretmen” “Hz. Muhammed”, “Terazi” “II. Abdülhamid”, “Fatih Sultan Mehmet”, “Toprak”, “Kartal”, “Anne tavuk”, “Çocukları için her türlü cesareti gösterebilen bir ana”, “Bilge bir baba”, “Florence Nightingale”, “Aslan”, “Mahmut Hoca”, “Mustafa Kemal Atatürk” ve “Hz. Ömer” şeklinde betimlemişlerdir. Alt temalara ait görsel harita Şekil 21’de sunulmuştur.



Şekil 21. HAYALLER - Lider Benzetmesi: “Mustafa Kemal Atatürk” (MAXQDA-codes-sub-codes)

“Mustafa Kemal Atatürk”

Ortak çalışabileceğimiz, ortak kararlar üretip, deneyip, ortak tüketebileceğimiz, dinlenildiğimizi hissettirebilecek, beni dinleyen, zor zamanda yardımcı olmaya çalışan hatalarından çok motivasyon yöntemiyle insanı biraz daha iyi iş yapmaya itebilecek kişiye herhalde. Ortak çalışmaya uygun bir insan olmalı diye düşünüyorum. Bu

yüzden Mustafa Kemal Atatürk derim. Onun için aslında benim bir şey söylememe gerek yok zaten. Sadece o görüşler ve o düşünceleri dinleyince ya da okuyunca bile şimdi bu kadar ileri görüşlü nasıl olunabilmiş diyorum. Yani bu farklı bir yetenek liderde oluyor derken. Herhalde bu kadar kitap, bu kadar birikmişlik, bu kadar çalışması savaşlarda bulunması bu tecrübeye onun yaşadıklarının üzerine ben başka bir şey ya da başka birini koyamazdım gibi geliyor (14-K-46-Doktor).

Ben şöyle benzetme yapabilirim. Mustafa Kemal Atatürk benzetmesini yapabilirim. Bir toplumu yeniden ayağa kaldıracak gücüne sahipti, zekasına sahipti. Bu zekaya sahip olan biri elbette şu an çok kolay bulunabilecek türden değil, ama isteyince her şey olabilir neden olmasın? O lideri örnek alacak olursam böyle bir beklenti içerisine girmem de doğal olarak kaçınılmaz. Benim liderim de onun düşüncesi gibi olsun isterim. Yani toplumu yeniden ayağa kaldıracak gücü verecek. Bir sözü ile çalışanlarını şevke getirebilecek, bir sözü ile çalışanlarını en üst düzeye taşıyacak bir lider olabilir (09-K-33-Sağlık Teknikeri).

“Bilge bir baba”

Çocuklarının geçimini sağlayan, emek harcayarak geçimini sağlayan, gerektiğinde sabırlı, tehlike karşısında da cesur olabilen bir bilge babaya benzetmek isterdim. Bilge bir babaya. Gerektiğinde cesur, gerektiğinde sabırlı, gerektiğinde tedbirli ama şefkati ve sorumluluğu unutmayan bir babaya benzetmek isterdim (07-E-70-Doktor).

“Florence Nightingale”

Yani hayalimdeki lider, bence öncü liderlerden birini söylemem gerekirse mesela Florence Nightingale benzetebilirim. Sağlıktan da birini düşünebilirim. Bazı şeylere öncü olduğu için olabilir. Eşit davrandığı için olabilir. Yani kendi tarafında olan askerlere de bizim tarafımızda olan askerlere de hiçbir şekilde farklılık gözetmeksizin yardımda bulunduğu için olabilir. Yani bunlar için (05-K-29-Hemşire).

“Mahmut Hoca”

Şimdi Rıfat Ilgaz’ın o muhteşem bir eseri var. Hababam Sınıfı karakterleri arasında bir Mahmut Hoca örneği vardır. Mahmut Hoca ilk bakışta çok serttir, disiplinlidir. Yani aman vermez, nefes aldırılmaz öğrencilere. Ama arka planda da yani öğrencilerin her türlü sorununu derinden takip eder. Her birinin sorununun çözümü ile ilgili somut elle tutulur çalışmalar yapmayı ilke edinmiş biridir, yufka yüreklidir. Çok iyi kalplidir, herkese iyi niyetle bakar. Ama onların yetişmesinde eğer belli bir disiplin dozu gerekiyorsa da onu yapmaktan vazgeçmez. Mahmut Hocalar var mı etrafımızda dersiniz? Her geçen gün azalıyor maalesef! Yani liderlik ile ilgili yani ben çok benimserim o karakteri. Ya aslında ben yufka yürekliliği yönüyle de ele alırım da yani herkes o Hababam Sınıfında Düdük Necmi’ye bakar, İnek Şaban’a bakar yok efendim Sırık Ferit’e bakar ama yani orda lider olarak duran karakter Mahmut Hocadır (03-E-55-Doktor).

“Fatih Sultan Mehmet”

Aslında aklımdan Fatih Sultan Mehmet geçti. Çünkü Fatih Sultan Mehmet çok zeki bir padişahmış ya. Küçük yaşta tahta geçmiş. İstanbul’u fethetmiş. Halkını sevdiği için. Mesela çalışan. Askerleri onu her daim dinlemiş, onun her dediğini eksiksiz yapmış, gemileri karadan yürütebilmiş. Sonuçta yeni bir çağ başlatmış (13-K-28-Tıbbi Sekreter).

BÖLÜM 5

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünü incelemek ve toksik liderlik algısına sahip çalışanların bu sürece yükledikleri öznel anlamları ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Karma araştırma yöntemine göre yürütülen çalışmada araştırmanın amacını karşılayabilmek için önce nicel sonra nitel verilerin toplandığı karma araştırma deseni olan açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni kullanılmıştır. Açımlayıcı sıralı karma deseni, araştırmacının ilk olarak nicel çalışmayı yürütüp sonuçları analiz etmesi, sonrasında bu sonuçları nitel araştırma ile daha detaylı bir şekilde açıklamak için tekrar yapılandırılmasını içeren bir desendir (Creswell, 2016: 15). Burada nicel araştırma ile elde edilen bulguları nitel araştırma ile derinlemesine incelemek amaçlanmıştır. Bu anlamda öncelikle anket aracılığı ile çalışanların toksik liderlik algısı, hizmet inovasyon davranışı, işten ayrılma niyeti ve metanetleri ölçümlenmiştir. Daha sonra toksik lider algısına sahip çalışanları etkileyen sorunların ve koşulların daha iyi anlaşılması açısından ayrıntılara odaklanılarak, gizli anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda seçilen çalışma grubuna önce anket uygulanarak araştırma verileri toplanmış olup, daha sonra çalışma grubundan seçilmiş bir grup katılımcıya açık uçlu sorular sorularak bireysel görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırma evreni ile örnekleme ilişkin karar vermek amacıyla, öncelikle araştırmanın amacına yönelik hazırlanan anket formu Hatay il merkezinde bulunan özel ve kamu kurumlarında ve çeşitli pozisyonlarda görev yapan ve gönüllü olarak katılım sağlayan çalışanlara yüz yüze olarak dağıtılmış ve bu doğrultuda katılımcılarla çalışmadaki amaç ve değişkenlere ilişkin bireysel sohbetler gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda verilen cevapların yanı sıra katılımcıların bağlı bulundukları lider ya da yöneticiye yönelik duygu,

düşünceleri ve yaşadıkları problemler ile tutum ve davranışları hakkında fikir sahibi olunmaya çalışılmış ve sonuçta en yüksek algının hastane çalışanlarında olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda araştırmanın evrenini, Hatay il merkezinde bulunan hastanelerde doktor, hemşire, tıbbi sekreter, sağlık teknikeri, laborant, kimyager olarak görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tercih edilmiş olmakla birlikte Hatay il merkezinde bulunan, üç ayrı hastanede görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 780 çalışandan veri toplanmış olup kullanılabilir 700 adet anket formu ise analizlere esas oluşturmuştur. Araştırmanın nitel boyutunda ise, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenmiş olup; çeşitli sosyo-demografik özelliklere sahip (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim çalışma süresi, meslek) ve yüksek toksik liderlik algısına sahip 22 hastane çalışanından yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak araştırma verileri toplanmıştır.

5.1. Nicel Araştırma Sonuçları

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; toksik liderlik algısının çalışanların, hizmet inovasyon davranışını negatif yönde; işten ayrılma niyetini ise, pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde de benzer şekilde toksik liderliğin değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum alt boyutlarının; hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme alt boyutları ile işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu anlamda araştırmanın amacı kapsamında yapılan regresyon analizi sonucuna göre geliştirilen hipotezlerden; “**H₁**: Toksik liderlik algısının çalışanların hizmet inovasyon davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “**H_{1a}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “**H_{1b}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “**H_{1c}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “**H_{1d}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “**H_{1e}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet

geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “H_{1f}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “H_{1g}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.”, “H_{1h}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.” ve “H₂: Toksik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.”, “H_{2a}: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.”, “H_{2b}: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.”, “H_{2c}: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.”, “H_{2d}: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların toksik liderlik davranışlarına maruz kalma düzeyleri, hizmet inovasyon davranışlarının azalmasına; buna karşın işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu açıdan toksik bir iklimde sahip olan bir örgütün sadece çalışanlar açısından değil, örgüt süreçleri açısından da kötü etkilere neden olacağını söylemek yerinde olacaktır. Çünkü hizmet inovasyon davranışlarının gerçekleşmediği ve çalışanların mevcut işlerinde kalmak istemeyerek işten ayrılma niyeti taşımaları gibi sebepler yalnızca çalışanlar açısından değil, sonuçları itibarıyla örgütler açısından da olumsuz bir durum oluşturacaktır.

Yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde, toksik liderlik ile hizmet inovasyon davranışlarının birlikte ele alındığı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum, araştırma sonuçlarının ilgili alan yazınla karşılaştırılması açısından kısıt oluşturmakla birlikte, aynı zamanda araştırmanın özgün tarafını da ortaya koymaktadır. Buna karşın toksik liderlik ile işten ayrılma niyetinin birlikte ele alındığı araştırmalarda, yürütülen bu çalışmaya benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bu kapsamda yerli alan yazında yapılan bazı araştırmalarda Akca (2017), yaptığı araştırmada toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yalçınsoy ve Işık (2018) araştırmasında, toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bencillik ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu diğer taraftan, çıkarıcılık

alt boyutunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Taş vd. (2019), yürüttüğü araştırmada toksik duygu ve deneyimlerin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Güzelyurt (2020), yaptığı çalışmada toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu saptanmıştır. Reyhanoğlu ve Akın (2020)'ın araştırma sonuçları ise toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yabancı alan yazın incelendiğinde de benzer şekilde Amutenya (2019), araştırma sonucunda toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Naem ve Khurram (2020), toksik liderler ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda ise, toksik liderliğin iş yeri stresini artırdığı ve bu yüzden işten ayrılma niyetine sebebiyet verdiği yönünde olmuştur (Hadadian ve Zarei, 2016; Unur ve Pekerşen, 2017). Buna karşın Hitchcock (2015) ise gerek ilgili yazınla gerekse de mevcut araştırma sonuçlarından farklı olarak toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca alan yazında toksik liderlik davranışları ile ilgili olarak elde edilen çıkarımlar ise şu şekilde özetlenebilir; Reed (2004), örgütlerde benimsenen kurumsal imaj ve örgüt içindeki çalışanlarla ilgili politikalardan kaynaklanan yöntemler sonucunda, çalışanların gerek örgüt ikliminden gerekse de maruz kaldıkları toksik davranışlar sebebiyle liderlerinden uzaklaşma eğilimine girdiklerini ifade etmektedir. Bu anlamda çalışanlar sahip oldukları serbestiye göre zaman zaman iş değişikliği ile zaman zaman ise kurumda kalma mecburiyetleri ile liderlerinin değişmesini beklemek zorunda kalabileceklerinden bahsetmiştir. Maitis ve Özçelik (2004) çalışmasında, toksik davranışın çalışanların karar verme süreçlerini olumsuz etkilediğinden dolayısıyla da çalışanların gerek örgüt ikliminden ve liderlerinden uzaklaştığını gerekse de iş değiştirdiğini ifade etmişlerdir. Başka bir çalışmada Appelbaum ve Roy-Girard, (2007), toksik lider davranışlarına maruz kalan çalışanlar üzerinde umutsuzluk, depresiflik, öfke, moral düşüklüğü, iletişim zayıflığı gibi olumsuz etkilerinin olduğundan bahsetmiştir. Benzer şekilde Schmidt (2008), toksik lider davranışlarının çalışanlar açısından gerek psikolojik ve ruhsal durumları açısından gerekse de örgütsel düzeyde işe devam etme açısından olumsuz etkileri ile işten ayrılmayı tetiklediğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Kusy ve Holloway (2009), toksik lider davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığını ve toksik lider davranışlarına maruz kalan çalışanların % 50'sinin işten ayrılma niyeti taşıdığını, %

12'sinin ise işten ayrılma davranışını hayata geçirdiğini ifade etmiştir. Son olarak Reyhanoğlu ve Akın (2016) da, benzer şekilde toksik liderlerin çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve işgören devir hızı açısından olumsuz etkilerinden bahsetmiş ve toksik liderlerin örgüt çalışanlarının sağlığını da olumsuz etkileyerek, örgütteki sağlık harcamalarını yükselttiğine de değinmiştir.

Araştırmadan çıkarılan bir diğer sonuç ise, toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünün olmadığı yönündedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum) sadece hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı üzerine etkisinde çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici rol oynadığı; buna karşın yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici rol oynamadığı görülmektedir. Yine benzer şekilde toksik liderliğin alt boyutlarının (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum) hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı alt boyutunun düzenleyici rol oynamadığı görülmüştür. İşten ayrılma niyeti açısından incelendiğinde ise, yine toksik liderliğin alt boyutlarının da (değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum) işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin çabada sebat gösterme ve ilginin tutarlılığı alt boyutlarının düzenleyici rol oynamadığı görülmüştür. Buradan anlaşıldığı üzere, zorluklara rağmen gayretle çalışma ve başarıya ulaşmak açısından hedeflerine sıkı sıkıya bağlı bir kişilik özelliği olan metanetin; toksik liderlik davranışlarına karşı hizmet inovasyon davranışlarının geliştirilmesinde ve işten ayrılma niyetlerinin önlenmesinde önemli bir yere sahip olacağı her ne kadar düşünülse de bu araştırma kapsamında çabada sebat göstermenin; değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum algısının, çalışanların sadece hizmet yenilik davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynadığı görülmektedir. Bu çerçevede ilgili alan yazın incelendiğinde toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metaneti düzenleyici rolüne ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum da benzer şekilde araştırmanın özgün yönünü ortaya koymakla birlikte elde edilen araştırma sonucunun ilgili alan yazınla kıyaslanma noktasında bir kısıt oluşturmaktadır. Bu anlamda araştırmanın amacı kapsamında toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde çalışan metanetinin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen düzenleyici

etki analizi sonucuna göre geliştirilen hipotezlerden; “**H_{3i}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3j}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3j}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3k}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezleri kabul edilirken; buna karşın “**H₃**: Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde çalışan metanetinin düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3a}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3b}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3c}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3d}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3e}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3f}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3g}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3h}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3i}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik

boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3m}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3n}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{3o}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” ve “**H₄**: Toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4a}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4b}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4c}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4d}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin ilginin tutarlılığı boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4e}**: Toksik liderlik algısının değer bilmezlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4f}**: Toksik liderlik algısının çıkarıcılık boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4g}**: Toksik liderlik algısının bencillik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.”, “**H_{4h}**: Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetin çabada sebat gösterme boyutunun düzenleyici bir rolü vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

5.2. Nitel Araştırma Sonuçları

Bu araştırmanın amaçlarından biri de toksik liderlik algısına sahip hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının bu sürece yükledikleri öznel anlamları ortaya koymaktır. Bu kapsamda hastanelerde görev yapan ve toksik lider algısına sahip sağlık çalışanlarının genel liderliğe ilişkin algıları ve beklentileri ile toksik liderlik davranışlarına karşı olan

tutum, davranışları ile bu tarz liderlere ilişkin duygu, düşünceleri ve yaşadıkları problemler çeşitli açılardan ele alınarak incelenmiştir. Yapılan içerik analizinin sonucuna göre veriler “*TOKSİK LİDERLİK ALGISI*” ana teması altında toplanmıştır. Öncelikle ana tema incelendiğinde, karşımıza “*MEVCUT DURUM*” ve “*HAYALLER*” kavramları çıkmıştır. Dolayısıyla “*TOKSİK LİDERLİK ALGISI*” odağında elde edilen temalar “*MEVCUT DURUM*” ve “*HAYALLER*” olmak üzere iki ana temada incelenmiştir. Bu çerçevede “*MEVCUT DURUM*” ana teması “*İş Hayatına Etkisi*”, “*Liderliğin Anlamı*”, “*Liderliğin Günlük Hayata Etkisi*”, “*Anı*”, “*Lider Benzetmesi*” ve “*İlişki Benzetmesi*” olarak ele alınırken “*HAYALLER*” ana teması “*Liderliğin Anlamı*”, “*Liderin Özellikleri*” ve “*Lider Benzetmesi*” şeklindedir. Bu anlamda katılımcıların söz konusu değerlendirmeleri “*MEVCUT DURUM*” kapsamında ele alınırken, olması gereken ve ideallere ilişkin değerlendirmeleri ise “*HAYALLER*” kapsamında ele alınmıştır.

ÇALIŞANLARIN TOKSİK LİDERLİK ALGISI: “MEVCUT DURUM” Teması

Katılımcılar mevcut liderlerinin “*İş Hayatına Etkisi*”ni temelde; “*Tükenmişlik sendromu yaşamak*”, “*İtaatsizlik yapmak*”, “*Yenilikçi davranışlarda baskılanmak*”, “*Özgüven kaybı yaşamak*”, “*İşten ayrılma niyeti*”, “*Metanetli davranmak*”, “*İşine yansıtılmamaya çalışmak*”, “*Kendini geliştirmek*”, “*İş arkadaşları ile anlaşmazlık yaşamak*” ve “*Düşük motivasyon*” şeklinde ifade etmişlerdir. Ancak burada katılımcıların birbirinden çok farklı anlamlara gelecek ifadelerde bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu anlamda bazı katılımcılar artık işe negatif bir motivasyonla gittiklerini yaptıkları işin sabır ve tahammül gerektirdiğini; ancak bu liderlik davranışlarının iş hayatından onları artık soğutup uzaklaştırdığını bu durumun da onlarda işten ayrılma niyetine neden olduğunu ifade ederken; buna karşın bazı katılımcılar ise işten ayrılma düşüncesinden ziyade kendi kendilerini her daim motive edip daha da güçlü bir şekilde o iş yerlerine giderek metanetli davrandıklarını ifade etmişlerdir. Yine benzer şekilde bazı katılımcılar yenilikçi davranışlarda baskılandığını belirtirken bazı katılımcılar ise bu liderlik davranışları karşısında daha çok hırslanıp kendini geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar tükenmişlik sendromu, özgüven kaybı ile iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık yaşadıkları yönünde görüş bildirirken; buna karşın bazı katılımcılar ise, lideri ile yaşadıkları olumsuzlukları işine yansıtılmamaya çalıştığını belirtmişlerdir. Bu farklılıkların oluşmasında katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve meslek gibi kişisel ve işle ilgili özellikleri ile katılımcıların toksik liderlik algı düzeylerinin değişkenlik göstermesinin

etkili olduğu düşünülmektedir. Elde edilen araştırma sonuçlarının ilgili alan yazınıla örtüştüğü görülmektedir. Bu anlamda; örgüt ve çalışanlar için çeşitli olumsuz etkileri bulunan toksik liderlik, bir örgütte yöneticinin çalışanlara karşı olumsuz tavır sergileyerek örgütte kurum kültürünü etkilemesi ve kurumda toksik etki yaratması şeklinde ifade edilmiştir (Williams, 2004; Schmidt, 2008; Green, 2014). Bu ifadenin, nitel görüşmeler sonucunda ortaya çıkan “MEVCUT DURUM” ana temasının “İş Hayatına Etkisi” alt temasında yer alan ve temelde olumsuzluk içeren “Tükenmişlik sendromu yaşamak”, “Yenilikçi davranışlarda baskılanmak”, “Özgüven kaybı yaşamak”, “İşten ayrılma niyeti”, “İş arkadaşları ile anlaşmazlık yaşamak”, “Düşük motivasyon” temaları ile “İşten ayrılma niyeti” temasının altında yer alan; “uzaklaşmak ve soğumak”, “bu iş böyle yürümez düşüncesi” alt temaları ile “Düşük motivasyon” temasının altında yer alan; “işe saygının azalması”, “işe gitmek istememek”, “gönülsüz çalışmak”, “bıkkınlık yaşamak”, “mutsuzluk ile verimsizlik yaşamak”, “günü kurtarmaya çalışmak”, “işe adapte olamamak” ve “stres altında çalışmak” alt temaları ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Benzer şekilde toksik liderlerin çalışanlarının yaratıcılıklarını engelleyen, motivasyonlarını düşüren, kendi emir ve vizyonlarını takip edecek robot çalışanları tercih ettikleri şeklindeki Wilson-Starks (2003)’ın ifadesi ise temelde; “Yenilikçi davranışlarda baskılanmak” ve “Düşük motivasyon” temaları ile örtüşmektedir. Ayrıca ilgili alan yazında toksik liderlik davranışı sergileyen yöneticinin; çalışanlarda asabiyet, odaklanma problemi yaşamasına yol açtığı, onların iş yeri performansını düşürdüğü, iş başında stres, kaygı ve depresyon yaşattığı; bunun sonucunda ise, bireyde çatışma ve saldırgan davranışlar geliştirme gibi bazı olumsuz davranışlara neden olduğu da ifade edilmiştir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Schaubroeck vd., 2007; Goldman, 2006; Frost, 2003; O’Connor vd., 1995). Bu durum ise temelde; “İtaatsizlik yapmak” teması ve “Dik başlı davranmak”, “Sertlik-tahammülsüzlük” alt temaları ile “İş arkadaşları ile anlaşmazlık yaşamak” temaları ile benzerlik göstermektedir. Örgütlerde toksisitenin; çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı, içe kapanarak gruptan ayrılma, güç ve enerji kaybına bağlı olarak zaman içerisinde tükenmişlik yaşanmasına neden olduğuna dair ifadeler de mevcuttur (Frost, 2003; Kiefer ve Barclay, 2012; Kasalak ve Aksu, 2016). Benzer şekilde bu çalışmadaki “Tükenmişlik sendromu yaşamak” katılımcı ifadesi bu durumu desteklemektedir. Son olarak toksik liderlerin çalışanlarına karşı davranışları ile örgütlerdeki bu toksik duygular çalışanların psikolojik ve ruhsal durumlarına etki ederek; örgüt içinde özellikle çalışanların işe devamsızlığını, işten ayrılmalarını artırabilmekte ve çalışan devir hızının yükselmesine

neden olmaktadır (Frost, 2003; Schmidt, 2008: 2; Kusy ve Holloway, 2009: 16-17). Benzer şekilde bu çalışmada da katılımcıların “İşten ayrılma niyeti” taşıdıklarını ifade etmeleri dikkat çeken sonuçlar arasındadır.

“Liderliğin Anlamı” incelendiğinde, katılımcılardan mevcut liderlerine ilişkin düşünceleri ve algılarını ifade etmeleri istenmiştir. Bu kapsamda katılımcılar bu anlamları temelde; “Arkadan kuyu kazmak”, “Dayatma - zulüm etmek”, “Çalışanı önemsememek”, “Lider olmayan yönetici”, “Bozuk iletişim”, “Durumları analiz edememek”, “Tehlikeli ve saplantılı kişilik”, “Aşağılık kompleksi”, “Sorumluluk almak istememek”, “Mukayese - karşılaştırma yapmak” şeklinde ifade etmişlerdir. Burada katılımcılar liderlerine yükledikleri anlamlardan bahsederken farklı bağlamlarda ve çeşitli olumsuzlukları da içeren değerlendirmelerde bulundukları görülmektedir. Bu durumun en büyük nedeninin ise bu tarz liderlerin örgüt içerisinde sergilemiş oldukları samimiyezsiz, soğuk, tehditkar tavırları ile uzlaşmacı olmayan, çoğu zaman da saldırgan davranışlarının olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda; ilgili alan yazın incelendiğinde toksik liderlerin; yıkıcı davranışlar sergileyerek çevresindekileri önce büyüledikleri, ardından manipüle etmeleri ve karşı davranışlarda bulunarak takipçilerinin kuyusunu kazdıkları ifade edilmektedir (İskit, 2019). Mevcut araştırma sonuçlarında katılımcı ifadelerinden olan; “Arkadan kuyu kazmak” teması ile “Dayatma-zulüm etmek” temasının altında yer alan “Manipüle etmek” alt teması bu ifadeyle paralellik göstermektedir. Benzer şekilde toksik liderlerin kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının üzerinde gördüğü, kendisine fayda sağlayan takipçilerine ayrıcalıklı davranıp, onların başarılarını üstlenirken başarısızlıklarının sorumluluğunu takipçilerine yükleyen kişiler oldukları belirtilmektedir (Furnham, 2010; Kelebek vd., 2018). Bu anlamda mevcut çalışmadaki “Çalışanı Önemsememek” temasının altında yer alan “Çıkarıcılık”, “Adaletsiz davranmak - Kayırmacılık” ile “Sorumluluk almak istememek” katılımcı ifadelerinin ilgili yazınla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca İskit (2019), toksik liderliğin kontrol, narsizim ve otoriterliği içeren bir yapıda olduğunu ifade ederek; toksik liderleri ise, çalışanların motivasyonlarını düşüren, morallerini bozan ve onların verimsiz biçimde çalışmalarına neden olan, yıkıcı bireyler olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde mevcut çalışmada da “Çalışanı Önemsememek” temasının altında “Narsistlik”, “Baskı kurmak - mobbing”, “Motive etmemek” katılımcı ifadelerinin olduğu görülmektedir. Lipman-Bluman (2005) ise toksik liderleri; takipçilerini, küçük düşüren, yalnız bırakan, demoralize eden, gözünü korkutan, haklarından mahrum eden, kapasitelerini kısıtlayan, etik olmayan davranış sergileyen,

tehditle otoritesine boyun eğmesini sağlayan, gerçekleri gizleyen, yeni lider yetiştirme konusunda başarısız olan, yasal gücünü gereksiz yere kullanan, çalışanlarını azarlayan, kayırmacılık yapan ve problemleri çözmek yerine onların üzerini örten bireyler olarak tanımlamıştır. Bu anlamda mevcut araştırmada “*Bozuk İletişim*” temasının altında yer alan; “*Fevri hareketler*”, “*Bağırarak*”, “*Agresif davranmak*”, “*Kırıcı davranmak*”, “*Aşağılamak*” ve “*Emir kipi kullanmak*” katılımcı ifadelerinin ilgili yazınla benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Katılımcılar mevcut liderlerinin “*Günlük Hayatlarına Etkisi*”ni ise temelde; “*Sosyal hayata olumsuz etki*”, “*Suskunluk*”, “*Aileye olumsuz etki*”, “*Mutsuzluk*”, “*Sert mizaç - katı davranışlar*”, “*Hiç etkilenmemek*”, “*Yansıtılmamaya çalışmak*”, “*Stres - agresiflik*” ve “*Yıpranmışlık hissi*” şeklinde ifade etmişlerdir. Burada da katılımcıların mevcut liderlerinin günlük hayata olan etkisinden bahsederken birbirlerinden çok farklı anlamlara gelecek çeşitli ifadelerde bulundukları dikkat çekmektedir. Bu bağlamda bazı katılımcıların liderlerinin günlük hayata olan etkisinden “*Hiç etkilenmemek*” şeklinde bahsettiği görülürken bazı katılımcıların ise “*Mutsuzluk*”, “*Suskunluk*”, “*Yıpranmışlık hissi*”, “*Aileye olumsuz etki*”, “*Stres-agresiflik*”, “*Sert mizaç-katı davranışlar*” ve “*Yansıtılmamaya çalışmak*” şeklinde bahsettikleri görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında da katılımcıların demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda gerek çalışma süresine gerekse de mesleki uzmanlaşmaya bağlı olarak bu etkilerin değişebileceği katılımcı ifadelerinden de anlaşılmaktadır.

“*Anı*” odağında ise, katılımcılardan mevcut liderleri ile yaşadıkları anılardan bahsetmeleri istenmiştir. Bu kapsamda bazı katılımcıların yaşadıkları olayları ve anıları hiçbir şekilde paylaşmak istemediklerini ifade ettikleri görülmüştür. Bu anlamda gerek araştırmacı günlüğünden gerekse görüşme sırasındaki izlenimlerden, katılımcıların çok fazla olumsuz konuşmak istemedikleri, bu konuşmaların gizli kalacağından tekrar tekrar emin olmak istedikleri anlaşılmaktadır. Burada etik kaygı karşımıza çıkmaktadır. Bu kaygıya ise katılımcıların kurumda çalışıyor olmalarının yanı sıra hem kendi özellikleri hem de kurumdaki kişilerle ilgili özel yaşanan durumlardan ve olumsuzluklardan bahsetmekten çekinmelerinin sebep olduğu düşünülmektedir. Buna karşın, katılımcıların büyük çoğunluğu liderlerine ilişkin paylaşabilecekleri olumlu hiçbir şey hatırlamadıklarından, şu zamana kadar liderleri ile ilgili hiçbir mantıklı hareket görmediklerinden bahsederken; bazı katılımcılar ise olumlu anı olarak; zor bir dönemde sadece bir defalığına izin

vermesinden, hastalığa yakalandığı bir dönemde hatırını sormasından ya da yaptığı büyük olumsuzluklardan sonra bir kenara çekip özür dilemesi gibi anıdan ziyade anlık durumlardan bahsetmişlerdir. Olumsuz anı olarak ise, liderlerinin kendilerine karşı olan ve olumsuz tutum ve davranışlarını içeren durumlardan bahsettikleri görülmektedir. Bu anlamda liderleri tarafından maruz kaldıkları psikolojik şiddete, fevri hareketlere, kayırmacı davranışlara, baskıcı hareketlere yönelik yaşanan olumsuzluklara değindikleri görülmüştür.

“Benzetme” ve “İlişki Benzetmesi” odağında ise, katılımcılar liderlerine ve liderleri ile olan ilişkilerine yönelik çeşitli metaforlar kullanarak benzetmelerde bulunmuşlardır. Katılımcıların mevcut liderlerine yönelik yaptıkları benzetmeler incelendiğinde, tüm katılımcıların liderlerini sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışlarından ötürü genel anlamda; olumsuz hislere ve imgelere, kötü siyasi karakterlere, olumsuz kişilik özelliklerine, zorba kişilere, olumsuz edebi tiplere, zarar verici objelere ve olumsuz niteliklere sahip canlılara benzetmişlerdir. Söz konusu benzetmeler içerisinde en çok “Adolf Hitler” teması ön plana çıkmıştır. Bu anlamda; ilgili alan yazın incelendiğinde; bazı kesimler tarafından güçlü, karizmatik ve ilham verici etkileriyle takipçilerini harekete geçirmeyi başarmış olsa da, Adolf Hitler’in liderliğinin karanlık yüzünün büyük kitleleri olumsuz etkilediği ifade edilmiştir (Kellerman, 2004; Roter, 2011). Bu ifadeye paralel olarak, mevcut çalışmada da katılımcıların liderlerini yaşattığı olumsuzluklardan dolayı Adolf Hitler’e benzetmiş olması dikkat çekici bir örtüşme olarak belirtilebilmektedir. Katılımcılardan liderleri ile aralarındaki ilişkiye yönelik benzetme yapmaları istendiğinde ise, tüm katılımcıların liderleri ile aralarındaki ilişkide daha çok olumsuzluk içeren ve saldırgan davranışları, mecburiyeti ve olumsuz hisleri temel alacak şekilde metaforlarla benzetmelerde bulundukları dikkat çekmektedir. Bu anlamda bazı katılımcılar liderleri ile aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığını çünkü ilişki denilebilecek bir ortamlarının dahi olmadığını, erişilmez olduklarını bu yüzden de oluşan durumun sadece mecburiyetten ibaret olduğunu ifade ederken; bazı katılımcılar ise ilişkilerini; samimiyetsizlik, “Umutsuzluk ve Kırılganlık”, “Değersizlik”, soğukluk, “Yapmacılık”, “Empati kuramama” şeklinde hislerle ifade etmişlerdir. Ayrıca buna karşın bazı katılımcılar ise ilişkilerinin çok fazla olumsuzluk ve şiddet içerdiğini bu durumun da onları aşırı derecede olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Söz konusu benzetmeler içerisinde ise en çok “Buz” ve “Ateş” temaları ön plana çıkmıştır. Araştırma kapsamında katılımcı tarafından yapılan “Empati kuramama” ilişki benzetmesi; bu anlamda Schmidt (2008)’in, çalışanları göz ardı

eden, çoğunlukla kendi kişisel ihtiyaçlarını ön planda tutan ve empati duygusundan uzak olan toksik liderler ifadesi ile paralellik göstermektedir.

ÇALIŞANLARIN TOKSİK LİDERLİK ALGISI: “HAYALLER” Teması

Katılımcılar, mevcut durumu değerlendirirken aynı zamanda liderin ve liderliğin nasıl olması gerektiğinden ve ideallerindeki liderden de bahsetmişlerdir. Bu kapsamda; “*Liderliğin Anlamı*” incelendiğinde, katılımcılardan liderlere ve liderliğe ilişkin düşünceleri ve algılarını çeşitli açılardan ifade ettikleri görülmektedir. Bu anlamları ise temelde; “*Liderlik yöneticilik değildir*”, “*Organizatör*”, “*İletişim - bağ kurmak*”, “*Basiretli olmak*”, “*Motivasyon sağlamak*”, “*Vizyon ve misyon sağlamak*”, “*Liderlik yöneticiliktir*”, “*Doğuştan gelen bir yetenek*”, “*Negatif - olumsuz liderlik*”, “*Örnek kişi olmak*” şeklinde ifade etmişlerdir. Burada liderliğin anlamı odağında bazı katılımcıların liderlere ve liderliğe ilişkin olumlu kişilik özellikleri, olumlu davranışlar sergileme gibi anlamlar atfetmelerine karşın bazı katılımcıların ise, liderliğin olumsuz, negatif, despot yönlerine değindikleri görülmektedir. Ayrıca yine benzer şekilde bazı katılımcıların liderliği yöneticilik şeklinde anlamlandırırken, bazı katılımcıların ise, liderliğe yöneticilikten çok daha farklı anlamlar yükledikleri dikkat çekmektedir. Elde edilen araştırma sonuçlarının ilgili alan yazınla örtüştüğü görülmektedir. Bu anlamda ilgili alan yazında da benzer şekilde lider ile yöneticinin eş anlamlı olup olmadığı tartışma konusudur. Bu çerçevede kimi araştırmacılara göre lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Bu görüş savunucularına göre yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilmektedir (Şimşek, vd. 2008: 243). Buna karşın kimi araştırmacılar tarafından liderlik ve yöneticiliğin farklı süreçler ya da roller olarak ele alınmasına rağmen, ilgili alan yazında benzerliklerinin de olduğuna ve yöneticilik ile liderliğin birbirini tamamlayan aktiviteler olduğuna ilişkin görüşler de mevcuttur (Lopez, 2014: 110). Dolayısıyla bazı görüşler liderlik ve yöneticiliğin kişilik ile değerlerinin farklı olduğu görüşünden yola çıkarak aynı kişide bulunmayacağını, bir diğer deyişle liderlik ve yöneticiliğin niteliksel olarak birbirinden farklı olduğunu savunurken (Zaleznik, 1977; Watson, 1983; Bennis ve Nanus, 1985; Potts, 2001); diğer görüş savunucuları ise, liderlerin ve yöneticilerin farklı nitelikte insanlar olduğunu varsaymamaktadır (Mintzberg, 1973; Kotter, 1990b; Bass, 1990). Benzer şekilde mevcut çalışmada da “*Liderlik yöneticilik değildir*” ve “*Liderlik yöneticiliktir*” katılımcı ifadelerinin ilgili alan yazınla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yine ilgili alan yazında

liderin grup üyelerince izlenen kişi olduğuna ve kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara neler yapabilecekleri konusunda ilham verdiklerine de değinilmektedir (Şimşek, vd. 2008: 242-243). Benzer şekilde mevcut çalışmada elde edilen “*Vizyon ve misyon sağlamak*” ve “*Örnek kişi olmak*” katılımcı ifadelerinin ilgili yazını desteklediği görülmektedir. Ayrıca yine alan yazında liderlik sınıflandırmasında yer alan durumlarına göre liderlik kapsamında negatif liderliğin ele alındığı bu anlamda bu liderlik tarzının olumsuzluk içerdiği ifade edilmektedir (Şimşek, vd. 2008: 244). Katılımcılardan elde edilen çeşitli olumsuzlukları ve despotizmi de içeren “*Negatif - olumsuz liderlik*” ifadesi de ilgili alan yazını destekler niteliktedir. Lideri esas alan özellikler yaklaşımında ise liderlerin belirli özelliklerle doğduğuna ve bu özelliklere ise sadece büyük insanların sahip olduğuna inanılmaktadır (Northouse, 2019: 64). Dolayısıyla liderin doğuştan sahip olduğu kişilik özellikleri liderlik sürecinin etkinliği ile yönetsel başarıyı belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Barrow, 1977: 232). Bu anlamda mevcut çalışmadaki “*Doğuştan gelen bir yetenek*” katılımcı ifadesi ilgili yazını desteklemektedir.

“*Liderin Özellikleri*” odağında, katılımcılardan liderlerinde olmasını istedikleri farklı özellikleri ifade etmeleri istenmiştir. Bu özellikleri katılımcıların temelde; “*Ekibi ile iletişim kurabilmeli*”, “*Kamil-olgun insan olmalı*”, “*Motivasyon sağlamalı*” ve “*Öngörü sahibi olmalı*” şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların büyük çoğunluğu bu özelliklerden bahsederken özellikle mevcut liderlerine, liderleri tarafından maruz kaldıkları tutum ve davranışlara yönelik mukayeselerde bulundukları ve bu olumsuz tutum ve davranışlar ile yaşanan olumsuzluklardan tekrar tekrar bahsettikleri görülmüştür. Elde edilen araştırma sonuçlarının ilgili alan yazınla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda ilgili alan yazında, yöneticilerin ve/veya liderlerin bireyleri önceden belirlenen hedeflere yönleltmek ve onları etkilemek gibi misyonları olduğu ve etkileme sürecinde çeşitli güç kaynaklarının varlığı ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, bireyin lider ya da yönetici olduğu fark etmeksizin temas kurduğu topluluk ile yakın ilişkiler kurduğuna değinilmektedir (Koçel, 2013: 572). Bu sonuçlar mevcut çalışmadaki; “*Motivasyon sağlamalı*”, “*Ekibi ile iletişim kurabilmeli*” temaları ile “*Ekibi ile iletişim kurabilmeli*” temasının altında yer alan “*dayanışma ve istişare yapabilmeli*”, “*takım çalışması yapabilmeli*” ve “*yönlendirmeli*” katılımcı ifadeleri ile paralellik göstermektedir. Ayrıca ilgili yazında lider özelliklerine ilişkin yer alan çeşitli özelliklerin de mevcut araştırma sonuçlarından elde edilen katılımcı ifadeleri ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda; bir bakışta durumu kavrama yeteneği, yenilikleri uygulama

yeteneği, çalışkanlık, değişime ayak uydurma becerisi, hem kendini hem de takipçilerini etkili şekilde motive etme yeteneği, adalet dağıtma yeteneği, araştırmacılık (S.S. Uğur ve U. Uğur, 2014: 125) gibi lider özellikleri mevcut araştırmadaki “*Öngörü sahibi olmalı*” temasının altında yer alan “*araştırmacı olmalı*”, “*yetenekli olmalı*”, “*yenilikçi olmalı*”, “*çalışkan olmalı*” katılımcı ifadeleri ile “*Motivasyon sağlamalı*” teması ve “*Kamil-olgun insan olmalı*” temasının altında yer alan “*eşit davranmalı*” katılımcı ifadeleri ile benzerlik gösterirken; alan yazında yer alan liderin stres hoşgörüsü ve sorumluluk üstlenmede gönüllük (Yukl, 1989: 179) özellikleri mevcut araştırmada yer alan “*Motivasyon sağlamalı*” temasının altında yer alan “*hoşgörülü olmalı*” katılımcı ifadesi ile “*Öngörü sahibi olmalı*” temasının altında yer alan “*sorumluluk sahibi olmalı*” katılımcı ifadeleri ile paraleldir. Yine lider, büyük planların hayalini kuran ve onu hayata geçiren bir mucit gibidir. Hitap ettiği topluluğun sahip olduğu gücü en iyi şekilde ortaya çıkarabilen, yönlendirebilen ve kullanan bireyler bu lider özellikleri ile toplumsal yapıda da olumlu çıktıların mucididirler (Bursalıoğlu, 2000: 204). Alan yazında yer alan bu ifade ise, mevcut araştırmadaki; “*Öngörü sahibi olmalı*” teması ile bu temanın altında yer alan “*yön verebilmeli*” katılımcı ifadeleri ile benzerlik gösterirken; lider, geleceğin peşindedir (Vries, 2007) ifadesi ise mevcut araştırmada yer alan “*vizyon sahibi olmalı*” katılımcı ifadesi ile paraleldir.

Son olarak katılımcıların hayallerindeki liderlerine yönelik yaptıkları benzetmeler incelendiğinde ise, “*Benzetme*” alt teması karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda tüm katılımcıların liderlerini çeşitli metaforlar aracılığı ile genel anlamda; olumlu nesnelere, tarihteki öncü liderlere, edebi karakterlere, olumlu imgelere, liderlik vasfı olan canlılara benzettikleri görülmektedir. Söz konusu benzetmeler içerisinde ise en çok; “*Mustafa Kemal Atatürk*”, “*Aslan*” ve “*Fatih Sultan Mehmet*” temaları ön plana çıkmıştır. Ayrıca lider benzetmesi odağında katılımcıların ideallerindeki lider benzetmesi ile mevcut liderlerine yönelik benzetmeleri arasında farklar bulunmaktadır. Mevcut liderlerine yönelik benzetmelerinde karşılaştıkları zorluklar üzerinden benzetmelerini yaparken, ideallerindeki benzetmelerde genel anlamda hayal ve isteklerini belirttikleri görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların hayallerindeki liderin zeki, çalışkan, yeni bir çağ başlatan (Fatih Sultan Mehmet) özelliklere sahip olmasının yanı sıra; önder, aydın, yol gösterici ve iyi nesiller inşa eden, öngörü sahibi, motivasyon ve topluluğu başarıyla yönetebilme (Mustafa Kemal Atatürk) gibi özelliklere sahip olmasını hayal ettiklerinden ötürü bu benzetmeleri yaptığı ifade edilebilmektedir. İlgili alan yazın incelendiğinde de, Aslan (2008)’ın ifade ettiği gibi

içinde yaşadığı toplumda bir itici güç olan, gerek siyasal ve sosyal gerekse de ekonomik ve radikal anlamlarda gelişim ve değişim kaydeden, doğuştan gelen yetenekleri ile bedensel, zihinsel ve liderlik vasfı ile damga vuran Mustafa Kemal Atatürk; şüphesizdir ki sahip olduğu bu özelliklerle mevcut araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisinde metanetin düzenleyici rolünün ve çalışanların toksik liderliğe ilişkin algılarının ortaya çıkarılmaya çalışıldığı mevcut araştırmanın sonuçları, alan yazında da belirtildiği gibi sağlık kurumlarında bu tarz lider ve lider davranışlarının olduğunu bir kere daha gözler önüne sermiştir. Karma yöntemle göre yürütülmüş olan bu araştırmanın nicel ve nitel araştırma sonuçlarının birçok yönden birbiri ile örtüştüğü; ancak bazı yönlerden de farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarında ilk olarak; çalışanların toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışını azalttığı, işten ayrılma niyetini ise, artırdığı görülmektedir. Buna karşın, metanet olgusunun bu duruma düzenleyici etki edeceği düşünülmüşse de, nicel araştırma sonucunda bu şekilde bir sonuca ulaşılammıştır. Nicel veri toplama aşamasında yaşanan bazı handikapların ve arada kalmışlıkların, araştırma sonucuna bu yönde etki ettiği düşünülmektedir. Çünkü araştırmanın ikinci aşaması olan nitel araştırma kapsamında yapılmış olan görüşmelerde birçok katılımcının metanetli davrandığını belirttikleri dikkat çekmektedir. Bu bağlamda özellikle metanetli davranarak olumsuz liderlik davranışlarına karşı asla yılmadıklarını, daha fazla sabır gösterdiklerini, asla pes etmediklerini ve yenilikçi davranışlar sergileme istekliliği ile daha fazla öğrenme ve araştırma yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yine bu davranışlardan her ne kadar yıpransalar da işlerini, mesleklerini, insanlara hizmet etmeyi ve çalışma arkadaşlarını sevdiklerini belirtmişlerdir. Bu yüzden her ne kadar işten ayrılma niyeti taşısalar da asla ayrılmayacaklarını dile getirdikleri dikkat çekmektedir. Bu bilgilere nitel araştırma aşamasında katılımcılarla yapılan birebir görüşmeler sonucunda ulaşılmıştır. Ancak nicel araştırma aşamasında ise, katılımcılara soru formu dağıtıldığında katılımcıların; araştırmaya her ne kadar gönüllü katılım sağlasalar da işlerini kaybetme korkusu, bağlı bulunduğu yönetici ya da lidere karşı korku duyması ve baskılanmak istememesi ve ayrıca anket sonucunda ifşa edilme korkusu yaşadıkları görülmüştür. Benzer şekilde araştırma verilerinin kolayda örnekleme yöntemine göre toplanmış olması, düşük düzeyde toksik liderlik algısına sahip olan ya da toksik liderlik algısına sahip olmayan katılımcılardan da veri toplanmasına neden olmuştur. Ayrıca anket uygulaması öncesinde katılımcılarla liderleri veya yöneticilerinin davranışlarına yönelik gerçekleştirilen bireysel sohbetlerde;

katılımcıların lider ve yönetici davranışlarının baskı, öfke ve şiddet içerdiğini ifade etmelerine rağmen, gerçek durumlarını ankete yansıtma noktasında zulüm, baskı, yaptırım, zorluk, şiddet görme veya çalışma ortamı ve şartlarının olumsuz etkilenmesinden korku duydukları ve bu anlamda objektif davranmadıkları da görülmüştür. Bu anlamda da araştırma sonuçlarına göre orta düzeyde çıkan toksik liderlik algısının aslında daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca nicel araştırma sonuçlarında her ne kadar metanetin rolüne ilişkin genel bir sonuç çıkmamış olsa da, nitel görüşmeler esnasında katılımcılar tarafından dile getirilen “*metanet*” olgusu bu anlamda nicel ve nitel araştırma sonuçlarında birbirinden farklı bulguların elde edilmesine neden olmuştur. Bu anlamda katılımcıların; yıkıcı liderlik davranışlarının, yenilikçi davranışlarını baskıladığını ve işten ayrılma niyetine neden olduğunu belirtmelerine rağmen; yine bu liderlik davranışlarıyla metanet olgusuyla başa çıktıklarını ifade ettikleri görülmüştür. Dolayısıyla nitel araştırma kapsamında metanet olgusuna değinilmesine karşın, nicel araştırmada metanetin düzenleyici rolüne ilişkin genel bir sonucun çıkmamasına neden olan olguların ise, duyulan korku ve endişe nedeniyle çarpıtılmış cevapların ve toksik liderlik algısı düşük olan ya da toksik liderlik algısına sahip olmayan katılımcılar olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda yapılmış olan araştırmanın nitel araştırma ile desteklenmiş olması, toksik liderlik algısına sahip sağlık çalışanlarının öznel deneyimlerine dair derinlemesine bilgilere ulaşılmasına ve daha gerçekçi duyuların açığa çıkarılmasını sağlamıştır.

5.3. Öneriler

5.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Alan yazında liderliğin genel kabul görmüş haliyle olumlu anlamlar taşımasına karşın, olumsuz davranışlar ile karakterize edilen birtakım yıkıcı liderlik türlerinin örgütlerde yaygınlığının artması söz konusu olmuştur. Lider, doğasında yer alan ve örgüt amaçları için takipçilerini kendiliğinden etkileme özelliği ile olumlu bir örgüt iklimi oluşturması beklenen kişi iken, son zamanlarda toksik liderlik olarak adlandırılan zehirli liderlik tarzı örgütte çalışanların iş süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Hatta ve hatta sadece iş süreçleri ile sınırlı kalmayarak, sosyal hayatları üzerinde de yıkıcı etkilere sebep olan toksik liderler örgüte de çalışanlar vasıtasıyla zarar vermektedir. Bu araştırmada, örgüt süreçlerindeki toksik liderlik algısına bağlı olarak hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyetinde çalışanların metanet düzeylerinin düzenleyici etkisini ortaya koyma açısından ulaşılan en önemli sonuç; toksik liderlik davranışlarının hizmet inovasyon davranışını olumsuz yönde

etkilediği ve buna karşın işten ayrılma niyetine sebep olduğu yönündedir. Bu bağlamda ulaşılan bu sonuçların; örgüt üst yönetimi, liderler ve çalışanlar açısından önemli ipuçları içerebileceği ifade edilebilir. Araştırmanın sağlık örgütlerinde yürütülmüş olması ise, özellikle sağlık yöneticileri ve hastane sahiplerinin farkındalık oluşturmaları açısından da önem taşımaktadır.

Örgütsel amaçlara ulaşmada liderlik tarzları ve buna bağlı sergilenen davranışlar sadece örgütsel başarı açısından değil; lider davranışlarının etkisini hem iş hayatında hem de sosyal hayatta taşımak zorunda olan çalışanlar açısından da önemli çıktılara sebep olabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların liderleriyle yaşadıkları etkileşimlerde olumlu bir atmosferin yaratılması önemlidir. Çünkü örgütlerde liderlik sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesi kadar çalışanların liderleriyle olan etkileşimleri de önem arz etmektedir. Bu yüzden çalışanların olumlu ya da olumsuz lider davranışlarından ne şekilde etkileneceği aslında örgütlerin dikkate alması gereken önemli bir konudur. Örgütler, hizmet inovasyonu gibi değer yaratacak bir süreci çalışanların benimseyip uygulayabilmesi için öncelikli olarak örgüt ikliminin, ardından ise lider davranışlarının zeminini sağlamlaştıracak bir yapı tesis etmelidir. Çalışanların hizmet süreçlerindeki inovatif fikirleri hayal ederek hayata geçirme potansiyelleri yüksek olsa bile bunun sürdürülebilir bir biçimde gerçekleşebilmesi, liderin motivasyon sağlayabilmesiyle mümkün olacaktır. Örgütlerdeki inovatif hizmet süreçlerinde bir köprü niteliğinde olan çalışanlar, maruz kaldıkları toksik lider davranışlarına bağlı olarak hizmet inovasyon davranışını gerçekleştirememekte, toksisite düzeyine bağlı olarak ileriki dönemlerde işlerini bırakmak zorunda kalabilmekte ve hatta sosyal izolasyon gibi uzun vadeli olumsuzluklarla başa çıkmak durumunda kalabilmektedir. Bu anlamda örgüt üst yönetimine düşen görevler ise, liderin ve takipçilerin etkileşimlerini gözlemleyerek lider davranışlarını ve lider-çalışan ilişkilerini iyileştirmeye çalışmaktır. Aynı zamanda liderin misyon ve vizyon odaklı davranışlarını çalışanların ne ölçüde gerçekleştirebiliyor olduğu ile de ilgilenen örgüt üst yönetimi, böylelikle liderlik sürecindeki davranışların gerek çalışanlar gerekse de örgüt süreçleri açısından olumsuz etkilerini en aza indirebileceği ifade edilebilmektedir.

Çalışanlar liderleriyle olan etkileşimlerine farklı anlamlar yüklemekte ve bu anlamlar hem mevcut durumdaki düşüncelerini hem de hayallerine yönelik gelecek odaklı bakış açılarını etkilemektedir. Toksik liderlik ekseninde düşünüldüğünde, çalışanların liderleri hakkında ne düşündükleri ve nasıl bir lider hayal ettikleri gibi iki zıt kutbu temsil eden bu yapıya

ilişkin sonuçların örgütler ve liderler için anlaşılmaya değer bir nitelik taşıdığı ifade edilebilir. Böylelikle çalışanların duygusal beklentilerinin liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilmesi ile gerek hizmet inovasyon davranışı sergileme yönlü gerekse de işten ayrılma niyeti taşımamaları yönlü olumlu etkiler elde edilebilir. Bu araştırma kapsamında çalışanların metanet düzeyleri toksik liderlik algısına bağlı olarak hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerinde her ne kadar düzenleyici bir role sahip olmasa da, çalışanların kişisel özelliklerine bağlı olarak metanet düzeylerinin bu süreçte rol alabileceği de göz ardı edilmemelidir.

5.3.2. İleriki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Karma araştırma yöntemine göre yürütülmüş ve alan yazında daha önce bir arada ele alınmamış toksik liderlik, hizmet inovasyonu, işten ayrılma niyeti ve metanet kavramlarını bir arada ele alan bu çalışmanın ilgili alan yazına yönelik önemli bir boşluğu doldurabileceği düşünülmektedir. Ancak ileriki araştırmalarda, sadece nitel veya nicel araştırma yöntemlerin kullanılması, başka bağlamlarda alınacak sonuçların çeşitliliğini ya da genellenebilirliğini artırabilir. Hatay ilinde yürütülmüş olan bu çalışmanın, ileriki araştırmalar için başka şehirlerde de yürütülmesi o şehre yönelik lider ve çalışan etkileşimini ortaya koyma ve toksik liderlik algısıyla ilgili faydalı sonuçlar elde edilmesine zemin hazırlayabilir. Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş bu araştırmanın, farklı sektörler üzerinde yürütülmesi, toksik lider davranışlarının etki mekanizması açısından farklı sektörlere bağlı olarak farklı yorumlamaları ortaya çıkarabilir. Bunun yanı sıra toksik liderlik algısının hizmet inovasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerinde metanetin düzenleyici etkisini temel alan bu araştırmaya ek olarak ileriki araştırmacılar; çalışmalarında başka değişkenlerden de yararlanarak toksik liderlik algısının sonuçlarına yönelik farklı bakış açıları elde edebilirler. Aynı zamanda hizmet inovasyonu, işten ayrılma niyeti ve metanet değişkenleri ile farklı olumlu/olumsuz liderlik türlerinin ilişkilendirilmesi ile yürütülecek çalışmaların farklı liderlik davranışlarının sonuçlarını anlama ve kıyaslama noktasında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde ileriki araştırmalar, liderlik tarzlarıyla ilişkili olabilecek başka değişkenler ve bu ilişkide farklı değişkenlerin düzenleyici ya da aracı etkisine bakarak uygulamaya ve araştırmalara farklı bakış açısı sağlayabilir. Son olarak toksik liderliğin çalışanlara ve örgütlere verdiği zararlara ilişkin neden sonuç ilişkilerine dayalı yöntemlerin benimsenmesi faydalı sonuçlar alınmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. E. (2006). *Leadership and : The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating other.* (2nd Ed.), London: Kogan Page.
- Adair, J. (2010). 100 harika fikir: Etkili liderlik ve yönetim için (S. Uyan, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür.
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Akın, M. (2017). Leadership styles importance on the organisational innovation and creativit. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(11), 200-213.
- Albarout, S. ve Salem, H. (2017). *System 4 in organization development in perspective of leadership.* 2nd International Conference on Quality of Life, 241-246.
- Aldair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik.* İstanbul: Alteo.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
- Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: An institutional framework, *Journal of Management Development*, 31(4), 431-440.
- Allen, L. A. (1974). Beyond theory Y. *Management Review*, 63(4), 31-33.
- Ambrose, S. E. (1992). *Band of brothers: E company 506th regiment, 101st airborne from normandy to Hitler's eagle nest.* New York: Simon and Schuster.
- Amutenya L. N. (2019). *The relationship between toxic leadership, employee engagement and the intention to leave.* Master Theses, Faculty of Economic and Management Sciences at Stellenbosch University.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Araki, C. T. (1976). New patterns of school management: Participative management. *Educational Perspectives*, 15(2), 7-11.
- Arlı, Ö. (2019). *Öz kendilik değerlendirmesinin, sinizm, iş tatmini ve tükenmişliğe etkisinde toksik liderliğin rolü.* Doktora Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aryee, S., Sun, L., Chen, Z. X. ve Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Ashforth B. E. (1994) Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Aslan, T. (2008). Siyasi, sosyal ve kültürel açıdan Atatürk'ün Liderliği üzerine bir deneme. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 241-261.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Pieterneel, P. J., Knippenberg, D. V. ve Groenen, P. J. F. (2018). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment, *Journal of Management*, XX(X), 1-19.

Atmadja, T. S. (2019). *Workplace toxicity, leadership behaviors, and leadership strategies*, PhD, Walden University, Minneapolis.

Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Pennsylvania, PA: U.S. Army War College.

Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2015). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. In F. Gallouj & F. Djellal (Eds.), *The handbook of innovation and services: A multidisciplinary perspective* (pp. 49-67). Cheltenham: Edward Elgar.

Baron, R. M. ve 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, 1173-1182.

Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework, *Academy of Management Review*, 231-251.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research, and managerial application* (3rd ed.). New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.

Bazigos, M. N. ve Burke, W. W. (1997). Theory orientations of organization development (OD) practitioners. *Group & Organization Management*, 22(3), 384-408.

Bazelais, P., Lemay, D. J. ve Doleck, T. (2016). How does grit impact college students' academic achievement in science? *European Journal of Science and Mathematics Education*, 4(1), 33-43.

Behery, M., Al Nasser, A. D., Jabeen, F. ve El Rawas, A. S. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers trust and commitment in the Middle East. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 793-815.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 43-53.

Bennis, W. (1997). *Liderlerin Lideri Olmak*. R. Gibson (Ed.), *Geleceği yeniden düşünmek içinde* (4. Bölüm), (S. Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları.

Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (H. Aydın, Çev.). Konya: Eğitim.

- Bell, R. M. (2017). *The dysfunction junction: The impact of toxic leadership on follower effectiveness*. Ph.D, Regent University: Virginia.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. ve Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 56-63.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Black, J. A. (2015). *The lived experiences of the army officer's wife to an army commander's toxic leadership: a phenomenological study*. Ph.D, Capella University, Minneapolis.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1967). The managerial grid in three dimensions. *Training and Development Journal*, 21(1), 2-5.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Sloma, R. L. ve Loftin, B. P. (1968). A second breakthrough in organization development. *California Management Review*, 11(2), 73-78.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S., (1970). 9,9 sales grid style produces results. *Training and Development Journal*, 24(10), 4-7.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1981). Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 6(4), 439-455.
- Blodgett-Mcdeavitt, C. S. (1997). Meaning of Participating in Technology Training: A Phenomenology. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult Continuing and Community Education: October 15-17, 1997-Michigan State University, (s. 1-21). Michigan.
- Bowen, G. A. (2005). Preparing a qualitative research-based dissertation: Lessons learned. *The Qualitative Report*, 10(2), 208-222.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz.
- Bradley, J. (1993). Methodological issues and practices in qualitative research, *Library Quarterly*, 63(4), 431-449.
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Marleen, P. ve Virginia, R. (2005). Qualitative studies in special education. *Exceptional Children*, 71(2), 195-207.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. S. N. Şad, N. Özer ve A. Atli (Çevirenler). *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 873-898.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229.
- Brown, K. ve Anfara, V. (2003), Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 87(16), 16-34.

- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2000) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. ve Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- Can, H., Azizoğlu, A. Ö. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Ankara: Siyasal.
- Carlborg, P., Kindström, D. ve Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5): 373-398.
- Ceschi, A., Sartori, R., Dickert, S., and Costantini, A. (2016). Grit or honesty/humility? New insights into the moderating role of personality between the health impairment process and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-11.
- Chou, C., Chen, K. ve Wang, Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3). 703-711.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Conway, P. W. (1975). *Development of volitional competence. Selected readings*. New York: MSS Information.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research* (2nd. Ed.), New Jersey: Pearson, Meril Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri, beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve nitel araştırma deseni* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.) Ankara: Siyasal.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi* (Y. Dede ve S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Anı.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev. Ed.). 2. Baskı, Ankara: Eğiten.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş - aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 153-170.
- Çeken, S. (2020). *The relationship between psychological capital and work engagement: The role of toxic leadership perception*. Master Thesis, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeği' nin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249 - 268.
- Çelik, H., Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya, H., Ordu, A., (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 16-28.
- Çetinkaya, M. (2020). Hastane çalışanlarındaki iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(1), 121-143.
- D'Intino R. S., Boyles T., Neck, C. P. ve Hall J. R. (2008). Visionary entrepreneurial leadership in the aircraft industry: The boeing company legacy. *Journal of Management History*, 14(1), 39-54.
- Daft, R., L. ve Marcic, D. (2009). *Understanding management* (6th. Edt). USA: South-Western Cengage Learning.
- Datu, J. A. D., King, R. B., Valdez, J. P. M. ve Eala, M. S. (2019). Grit is associated with lower depression via meaning in life among Filipino high school students. *Youth & Society*, 51(6), 865-876.
- Datu, J. A. D. (2021). Beyond Passion and Perseverance: Review and Future Research Initiatives on the Science of Grit. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-17.
- Davis, K., (1987). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior* (6 th Ed.), New York: McGraw Hill.
- De Ciel, R. (2012). *Redemption of pseudotransformational leaders: A narrative study*. PhD Theses, Capella University, USA.
- De Jong, J. P. J. ve Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Dearlove, D. (2003). Interview: Manfred Kets de Vries: The dark side of leadership. *Business Strategy Review*, 14, 25-28.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C. Ve Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334-350.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duysusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demirdağ, S. (2018). Akademisyenlerin örgütsel toksisiteye ilişkin algıları, *Kastamonu Education Journal*, 26(4). 1320-1334.
- Demirel, N., (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Demirel, E. T. (2019). İşten ayrılma niyeti. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış içinde*. (pp. 117-124). Konya: Eğitim.
- Demirtaş, Z. ve Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (47), 41-58.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*, London: Sage.
- Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 114- 125.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
- Dobbins, D. (2016). *Teacher effectiveness: Examining the relationship between teacher grit and teacher self-efficacy*. PhD, Oklahoma State University, Stillwater.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness and organizational cynicism*. PhD, University of San Diego, San Diego.
- Dobbs, J. M. and Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces and Society*, 45(1), 3-26.
- Doğan, S. (2016). Vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. N. Güçlü (Ed.) *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama içinde* (ss.97-115). Ankara: Pegem Akademi.
- Douglas, A., Burtis, J. O. ve Pond-Burtis, L. K. (2001). Myth and leadership vision: Rhetorical manifestations of cultural force. *The Journal of Leadership Studies*, 7(4), 55-68.
- Dow, T. E. (1969). The theory of charisma. *Sociological Quarterly*, 10, 306-318.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Healthcare for Women International*, 13(3), 313-321.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. ve Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Duckworth A. L. and Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the short grit scale. *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166-174.
- Duckworth, A. L., Quinn, P. D. ve Seligman, M. E. P. (2009b). Positive predictors of teacher effectiveness. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540-547.
- Duckworth, A., Grant, H., Loew, B., Oettingen, G. Ve Gollwitzer, P. (2011). Selfregulation strategies improve self-discipline in adolescents: Benefits of mental contrasting and implementation intentions. *Educational Psychology*, 31, 17-26.
- Duckworth, A. L. ve Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5) 319-325.
- Duckworth, A. L. ve Yeager, D. S. (2015). Measurement matters: assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes. *Educational Researcher*, 44(4), 237-251.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In S. Einarsen (Ed.) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.

- Einarsen S, Aasland M. S. ve Skogstad A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18: 207–216.
- Elenkov, D.S., Judge, W. ve Peter, W. (2005), Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study, *Strategic Management Journal*, 26, 665–682.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve kaotik liderlerle çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O. ve Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in İstanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erdoğan, N. S. (2020). *Algılanan toksik liderlik ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini etkileşimi: Medya çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu bankası örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Erkuş, A. (2016). Davranış Bilimleri için Bilimsel Araştırma Süreci (5. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Ertop, D., (2017). *The impact of ethical leadership on employees burnout feeling and intention to quit with the mediating role of ethical climate*, Ph.D, Yeditepe University Institute of Social Sciences in Business Administration, İstanbul.
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A ve Duckworth, A. L. (2014). The grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Personality Science and Individual Differences*, 5(36), 1-12.
- Eskreis-Winkler, L., Gross, J. J. ve Duckworth, A. L. (2016). *Grit: Sustained self-regulation in the service of superordinate goals. Handbook of self-regulation: Research, theory and applications*. New York, NY: Guilford.
- Fernández, F. D., Arco, J. L. ve Hervás, M. (2020). Grit as a predictor and outcome of educational, professional, and personal success: a systematic review. *Psicologia Educativa*, 26(2), 163-173.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fitzgibbons, K., A., (2018). *The relation between toxic leadership and organizational climate: An investigation into the existence of toxic leadership within an organization and the effects those toxic elements have on organizational climate*. Ph.D, Indiana Institute of Technology, Indiana.
- Fleishman, E. A. ve Harris, E. F. (1998). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 51, 825-834.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you! *Workforce*, 78(8), 44–46.

- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66 438–456.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33, 111-127.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the board room*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Galloway, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Galloway, F. ve Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 49-172.
- Gallus J. A, Walsh B. M, Van Driel, M. Gouge M. C. ve Antolic E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members. *Military Psychology*, 25(6):588-601.
- Gangel, K. O. (2007). *Surviving toxic leaders: How to work for flawed people in churches, schools, and christian organizations*. Oregon: Wipf And Stock Publishers.
- Gannon, M. (1979). *Organizational behavior: A managerial and organizational perspective*. Boston: Little, Brown and Company.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Gates, P. E., Blanchard, K. H. ve Hersey, P. (1976). Diagnosing educational leadership problems: A situational approach. *Educational Leadership*, 348-354.
- Ghiasi-pour, M., Mosadeghrad, A. M., Arab, M. ve Jaafaripooyan, E. (2017). Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*, 31(1), 560-567.
- Gibson, J., L., Ivancevich, J., M., Donnely, J. H., Konopaske, R. (2012). *Organizations: Process structure behavior business*. (14th Ed.), New York: Mc Graw-Hill.
- Gitter, S.A. (2008). *Grit, self-control and the fear of failure*. Master thesis, Florida State University, Florida.
- Goldman, J. J., (1983). The supervisor's beliefs about people and the supervisory plan: McGregor's "theory X" and "theory Y" in the schools, *The Clearing House*, 56(7), 306-309.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Goldman, A. (2009a). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- González, M. ve León, C. J. (2001). The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria, *Tourism Economics*, 7(2), 177-190.
- Goodson, J. R., McGEE, G. W. ve Cashman, J. F. (1989). Situational leadership prescriptions: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies*, 14(4), 446-461.

- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Greenwood, R. G. (1996). Leadership theory: A historical look at its evolution. *The Journal of Leadership Studies*, 3(1), 3-16.
- Griffin, R. W., Skivington, K. D. ve Moorhead, G. (1987). Symbolic and international perspectives on leadership: An integrative framework. *Human relations*, 40(4), 199-218.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th Ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Guisado-González, M., Guisado-Tato, M. ve Rodríguez-Domínguez, M. (2014). Testing the relationship between product innovation and process innovation: A comparative analysis of tourism and manufacturing sectors. *European Journal of Tourism Research*, 8(1), 66-82.
- Gülbahar, Y., (2019). *Girişimcilik tutkusunun yenilikçi davranışlar ve başarısızlık korkusu üzerine etkisi: metanetin aracılık rolü*, Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Hadadian, Z. ve Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Hamner, C. ve Organ, D. (1978). *Organizational behavior, an applied psychological approach*. USA: Business.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. ve Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power, *Group and Organizational Studies*, 4(4), 418-428.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Hicks, D. (1999). Visionary leadership: Choosing the future in schools. *Management in Education*, 3(3), 5-8.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Columbus: Battelle Press.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego Nonprofit Paid Staff*. Ph.D, University of San Diego, San Diego.

- Hoarau, H. ve Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46(1), 44-61.
- Hollander, E. P. (1979). The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a transactional approach to leadership, *Journal of Management*, 5(2), 157-165.
- Hon, A. H. ve Leung, A. S. (2011), Employee creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture, *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 125-134.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J., ve Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. Retrieved from U.S. *Office of Naval Research*, 1-18.
- House, R. J. (1976). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, It: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1977). *Path-goal theory of leadership, Contemporary Readings in Organizational Behavior* (2nd Ed.). F. Luthans: McGraw Hill.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to beyer, *Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. ve Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Hu, M. L. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary development. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 582-590.
- Hubbard, P. (2018). *Assessing the effect and impact associated with toxic and ineffective leadership*. Ph.D, Northcentral University, San Diego, California.
- Hussain, K., Konar, R., ve Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: A pls approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- İlhan. H. (2019). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- İslamoğlu, A. H ve Almaçık, Ü. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Jacobs, T. O., Jaques, E., (1990). Military executive leadership. In K. E., Clark & M. B. Clark (Eds). *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 281-295.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- James, W. (1907). The energies of men. *Science*, 25, 321-332.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44(1), 54-79.
- Jones, Y. (2017). *Toxic leadership: A curriculum to identify and prevent toxic leaders in southwest Dallas, Texas*. Ph.D, Regent University, Virginia.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36-51.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225- 249.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kao, P. J., Pai, P., Lin, T. ve Zhong, J., Y. (2015). How transformational leadership fuels employees' service innovation behavior. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 448-466.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karacaoğlu, K., Aksoy, S. M. ve Şahin, S. (2019). Örgütlerde algılanan mağduriyetin intikam niyetine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü: Kayseri'de bir işletme uygulaması. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 177-188.
- Karadal, H. ve Özsungur, F. (2017). Hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi: Adana Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 663-672.
- Kasalak G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kelebek, E. F. E., Karasakal, N., ve Karacan, N. (2018). *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında akademik çalışmalar-1*, "sağlık çalışanlarının toksik liderlik konusundaki algıları. Ankara: Gece.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kılıç, M. (2019). *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Kiefer T. ve Barclay L. J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 600–625

Kim, B. Y. ve Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (1), 65-71.

Kim, T. T., Yoo, J. J.-E., Lee, G. ve Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.

King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-54.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford.

Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (14.baskı). İstanbul: Beta.

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Kotter, J. P. (1990a). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1990b). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 103-111.

Kotterman, J., (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2): 13-17.

Krech, D., Crutchfield, R. R. S., ve Ballanchey, E. L. (1962). *Individual in society* (2nd Ed.), New York: McGraw-Hill.

Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*. 12(4), 648-657.

Kula Kartal, S., Mor Dirlik, E. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.

Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). *Toxic workplace! Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco: Jossey–Bass.

Kutner, B.(1950). Elements and problems of democratic leadership. In A. W. Gouldner (Ed.), *Studies in leadership* (pp. 459-467). New York: Harper and Row.

Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Lai, J., Lui, S. ve Hon, A. H. (2014), Does standardized service fit all? Novel service encounter in frontline employee-customer interface. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1341-1363.

- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (5th Ed.), USA: Wiley-Blackwell.
- Lawler, E. E. (2001). The era of human capital has finally arrived. In W. Bennis, G. M. Spreitzer & T. G. Cummings (eds), *The future of leadership* (pp. 14-25). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lee, C. H. ve Chuang, T. H., (2011). The impact of leadership styles on job stress and turnover intention: Taiwan insurance industry as an example, Tatung University, Taiwan.
- Li, M. ve Hsu, C. H. C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820- 2841.
- Li, J., Lin, L., Zhao, Y., Chen, J. ve Wang, S. (2018). Grittier Chinese adolescents are happier: The mediating role of mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 131, 232-237.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lipman-Blumen, J., (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman–Blumen, J. (2005a). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Lipman–Blumen, J. (2005b). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 1(36), 29–36.
- Lipman-Blumen, J. (2008). Following toxic leaders: In search of posthumous praise. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 181–194). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lissack, M. ve Roos J. (2001). Be coherent, not visionary. *Long Range Planning*, 34, 53-70.
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M. ve Gómez-López, R. (2011), Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144-152.
- Lopez, R. (2014) The relationship between leadership and management: Instructional approaches and its connections to organizational growth. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 98-112.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi spss uygulamalı*. Ankara: Detay.
- Lucas, G. M., Gratch, J., Cheng, L. ve Marsella, S. (2015). When the going gets tough: Grit predicts costly perseverance. *Journal of Research in Personality*, 59,15-22.
- Lussier, R. N. ve Achua, C., (2014). *Leadership: theory, application and skill development* (6th Ed.), Boston, USA: Cengage Learning.

- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th Ed.), New York: McGraw Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th Ed.), New York: McGraw Hill.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive developmental approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E., Eds., *Positive organizational scholarship*, (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace. *Maclean's*, 118, 34-35.
- Maden, F. M. (2019). *Toxic workplaces, toxic leaders and effect on organizational commitment and employee performance*. Master's Thesis, Bahcesehir University Social Sciences Institute, İstanbul.
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 175–185.
- Maddi, S. R., Matthews, M. D., Kelly, D. R., Villarreal, B. ve White, M. (2012). The role of hardiness and grit in predicting performance and retention of USMA Cadets. *Military Psychology*, 24:1, 19-28.
- Magwenzi, B., V., (2018). *The toxic triangle: Exploring toxic leadership in nursing administration- a phenomenological study*. Ph.D, Still University, Kirksville
- Maitis, S. ve Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4), 375-393.
- March, J. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marques, J. F. ve McCall, C. (2005). The application of interrater reliability as a solidification instrument in a phenomenological study. *The Qualitative Report*, 10(3), 439-462.
- Marquis, B. L. ve Huston, C., J. (2015). *Leadership roles and management functions in nursing theory and application* (8th Ed.), Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins.
- Martin, T. N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 22(2), 313-324.
- Matear, S., Gray, B. J. ve Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3), 284-301.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagensfurt: Primary.
- McCarthy, G, Almeida, S. ve Ahrens, J. (2011). Understanding employee wellbeing practices in Australian organizations. *The International Journal of Health*, 1(1), 181- 197.
- McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise*. Cambridge, MA: Mit Press.
- Meeker, S. M. E. (1982). Theory Y: Another look, *Southern Review of Public Administration*, 82(5), 500-515.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment, *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.

- Meriac, J. P., Slifka, J. S. ve LaBat, L. R. (2015). Work ethic and grit: An examination of empirical redundancy. *Personality and Individual Differences*, 86, 401-405.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Milosevic, I., Maric, S. ve Loncar, D. (2019). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-21.
- Minkes, A. L., Small, M. W., ve Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327-335.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982a). *Employee turnover: causes, consequences and control*. MA: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H. (1982b). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mokhber, M., Khairuzzama, W. ve Vakılbashi, A., (2017). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 108–128.
- Momani, S. J. A. (2018). The relationship between the toxic leadership and job satisfaction in Jordanian Universities. *Arrasikhun Journal*, 4(2), 1-12.
- Mooradian, T., Matzler, K., Uzelac, B. ve Bauer, F. (2016). Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology*, 56, 232-243.
- Muchiri, M. K, Cooksey, R. W, Di Milia, L. V. ve Walumbwa, F. O. (2011). Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership. *Leadership and Organisational Development Journal*, 32(5), 462-492.
- Mullen, P. R. ve Crowe, A. (2018). A psychometric investigation of the short grit scale with a sample of school counselors. *Measurement and. Evaluation in Counseling and Development*, 51(3), 151-162.
- Mueller, B. A., Wolfe, M. T. ve Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 260-279.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour* (7th Ed.), Great Britain: Pitman.
- Myers, D. G. (1996). *Social psychology* (5th ed.), Boston: McGraw-Hill.
- Naeem, F. ve Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* , 14(3), 682-713.

- Namie, G. and Namie, T. (2000) .*The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Nebeker, D. M. (1975). Situational favorability and perceived environmental uncertainty an integrated approach, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 281-294.
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Neuman, L. W. (2014). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches* (7th Ed.), Essex: Pearson Education Limited.
- Nicholls, J. (1994). The paradox of managerial leadership. *Journal of General Management*, 18(4), 1-11.
- Niehus, P. (2011). *The toxic manager*. Toowoomba, Queensland: P. Niehus.
- Nışancı, Z. N. ve Bakkal E. Ö. (2020). Hizmet inovasyonu, bilgi paylaşımı ve işgören tatmini arasındaki ilişki: Bir çağrı merkezi örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39(3), 898-924.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th Ed.), USA: Sage
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd Ed.), New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, C., Connelly, M. S. Gessner, T. L. ve Mumford, M. D. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529–555.
- Oberg, W. (1972). Charisma, comitment, and contemporary organization theory. *Busines Topics*, 20, 18-32.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R. ve Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(5), 851-865.
- Ottenbacher, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31 (4), 431-454.
- Ottenbacher, M. C. ve Harrington, R. J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523-541.
- Owens, J. (Eds.). (1976). *The uses of leadership theory. Management, organizations and human resources*. New York: McGraw Hill.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. ve Avci, K., (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 12-23.
- Özsungur, F., (2019). *Etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinde, işe bağlılığın aracılık rolü: Türkiye'deki ticaret ve sanayi odaları örneği*. Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Padgett, D. K. (1998). *Qualitative methods in social work research: challenges and rewards*, Thousand Oaks: Sage.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 76-194.

- Pastin, M. (1986). *The hard problems of management: Gaining the ethics edge*. Los Angeles: Jossey-Bass.
- Paton, R.A. ve McLaughlin, S. (2008). Services innovation: knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, 26(2), 77-83.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd Ed.), Newbury Park, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Pegem.
- Pavlovic, N. (2015). Authentic leadership in educational institutions. *International Journal for Quality Research* 9(2), 309–322.
- Pelletier, K. L. (2009). The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity. *Paper presented at the annual meeting of the International Leadership Association*, 11–14, November, Prague.
- Pelletier K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6, 373–389.
- Pelletier K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader– follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly*, 23, 412-424.
- Porter, L. ve Steers, R. (1973). Organisational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism., *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Potts, J. D. (2001). *The ethical difference: Why leaders are more than managers*. Denver Colorado: Rocky Mountain Press.
- Quintana, T. A., Park, S. ve Cabrera, Y. A. (2015), Assessing the effects of leadership styles on employees outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 469-489.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. A typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Reddin, W. J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Group and Organization Studies*, 2(3), 282-295.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reed, G. E. ve Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1-22.
- Roberts, S. (2000). Development of a positive professional identity: Liberating oneself from the oppressor within. *Advances in Nursing Science*, 22(4), 71- 82.

- Robbins, S. B., Allen, J., Casillas, A., Peterson, C. H. ve Le, H. (2006). Unravelling the differential effects of motivational and skills, social, and self-management measures from traditional predictors of college outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 98(3), 598-616.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 889-912.
- Rosenstein, A. H. (2009). Early intervention can help prevent disruptive behavior. Special report: Doctor-Nurse Behavior Survey. *Physician Executive Journal*, 1, 14-17.
- Rosenthal A. S. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rosin, H., ve Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century* (Paperback Ed.), Westport, CT: London: Greenwood.
- Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors*. Ph.D, Capella University, Minnesota, USA.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Runciman, W. G. (1963). Charismatic legitimacy and one-party rule in China. *Archives Europeennes de Sociologie*, 4, 148-165.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599 - 627.
- Ryans, D.G. (1939). The measurement of persistence: an historical review. *Psychological Bulletin*, 36(9), 715-739.
- Salles, A., Cohen, G. L. ve Mueller, C. M. (2014). The relationship between grit and resident well-being. *The American Journal of Surgery*, 207(2), 251-254.
- Salley, L.D. (2005). *Exploring the relationship between personal motivation, persistence, and resilience and their effects on academic achievement among different groups of African American males in high schools*. Ph.D, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Maryland.
- Samnani, A. ve Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17, 581-589.
- Samson, A. C., Proyer, R. T., Ceschi, G., Pedrini, P. P. Ve Ruch, W. (2011). The fear of being laughed at in Switzerland regional differences and the role of positive psychology. *Swiss Journal of Psychology*, 70(2), 53-62.
- Saqip, A. ve Arif, M. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294-310.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji: Araştırmada yöntem problemi-SPSS uygulamalı*. İstanbul: Alkım.

- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A. ve Ali, M. (2011). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 658-675.
- Satia, J., Kumar, A. ve Liow, M. L. (2014). *Visionary leadership in health*, India: Sage Publication.
- Sayim, F. (2011). *Sağlık Piyasası ve Etik*. Bursa: MKM.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D. ve Kepes, S. (2007). Destructive leaders traits and the neutralizing influence of an 'enriched' job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236–251.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd Ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, (8)2, 23-74.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Unpublished Master Theses), Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Maryland.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military deployment*. Ph.D, University of Maryland, Maryland, USA.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. ve Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
- Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve Lisrel ile pratik veri analizi analiz ve raporlaştırma*. Ankara: Anı.
- Seguin, C. (2019). A Survey of nurse leaders to explore the relationship between grit and measures of success and well-being. *The Journal of Nursing Administration*, 49(3), 125-131.
- Shechtman, N., DeBarger, A.H., Dornsife, C., Rosier, S. ve Yarnall, L. (2013). *Promoting grit, tenacity, and perseverance: Critical factors for success in the 21st century*. U.S. Department of Education Office of Educational Technology, Draft Report prepared by the Centre for Technology in Learning.
- Shils, E. A. (1965). Charisma, order, and status. *American Sociological Review*, 30, 199-213.
- Slatten, T., Svensson, G. ve Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267-284.

- Sorenson, G. (2000). An Intellectual History of Leadership Studies, American Political Science Association Congress, Washington D.C.
- Sousa-Poza, A. and Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137.
- Starhawk. (1986). *Truth or dare*. New York: Harper and Row.
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Steele J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions*. Center for Army Leadership Technical Report. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a545383.pdf>, Erişim Tarihi: 19 Ekim 2020.
- Stierand, M. B. ve Dörfler, V. (2012). Reflecting on a phenomenological study of creativity and innovation in haute cuisine. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 946-957.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook on leadership: A survey of theory and research*. New York, New York: Free Press.
- Suri H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2):63-75.
- Surji, K. M., (2015). Understanding leadership and factors that influence leaders' effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 154-167.
- Suzuki, Y., Tamesue, D., Asahi, K. ve Ishikawa, Y. (2015). Grit and work engagement: A cross-sectional study. *PLoS ONE*, 10(9), 1-11.
- şantaş, F., şantaş, G. ve Özer, Ö. (2019). *Sağlık kurumlarında liderlik araştırmaları*. Ankara: Siyasal.
- şimşek, M. ř., Akgemci, T. ve çelik, A., (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (6. Baskı), Ankara: Gazi.
- şimşek, M. ř., Akgemci, T. ve çelik, A. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th Ed.), Boston: Pearson Education.
- Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2012). *Using multivariate statics*(6th Ed.), USA: Pearson Education.
- Tannenbaum, R., ve Schmidt, W., H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.
- Taş M. A., Akdemir H. ve şicek H. (2019). Toksik duygu deneyimleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik kırılganlığın düzenleyici etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 98-113.

- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6, 127-136.
- Tepebaşı, B. (2021). *Turizm öğrencilerinin toksik liderlik algıları üzerine karşılaştırmalı bir bilişsel haritalama araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- 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, 455-465.
- Tepper B. J, Moss S. E., Lockhart D. E. ve Carr J. C. (2007) Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180.
- 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.
- Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. The Pfeiffer Library, available at: <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>, Erişim tarihi: 20 Haziran 2020.
- Thoroughgood, C., Hunter, S. ve Sawyer, K. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 647-672.
- Tolan, B. (1991). *Toplum bilimlerine giriş*. Ankara.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 113-164). Greenwich, CT: JAI Press.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ulmer, W. (2012). Toxic Leadership: What are we talking about? *ARMY*, June, 47-52.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay.
- Uzunbacak, U. U., Yıldız, A. ve Uzun, S., (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Vainio, M. M., and Daukantaite, D. (2016). Grit and different aspects of wellbeing: direct and indirect relationships via sense of coherence and authenticity. *Journal of Happiness Studies*, 17, 2119-2147.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C. ve Le'onard, M., Gagne, M. (2003). Les passions de l'Ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.

- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
- Veldsman, T. H., Johnson, A. J. ve Madonsela, T. N. (2016). *Leadership: Perspectives from the front line, randburg*, South Africa: KR.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V. ve Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's performance. *Vadyba - Journal of Management*, 2(31), 59-69.
- Vesely, R. (2009). Sinking fast. *Modern Health Care*, 39(40), 6-7.
- Vries, M. K. (2007). Liderliğin Gizemi (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: MESS.
- Vroom, V. H., ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H. ve Jago, A., G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychological Association*, 62(1), 17-24.
- Walker, A., Hines, J. ve Brecknell, J. (2016). Survival of the grittiest? Consultant surgeons are significantly grittier than their junior trainees. *Journal of Surgical Education*, 73(4), 730-734.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity an inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wardhani, V., Utarini, A., Dijk, J. P., Post, D. ve Groothoff, J. W. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health Policy*, 89, 239-251.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
- Watson, C. M. (1983). Leadership, management and the seven keys. *The McKinsey Quarterly*, Autumn 44-52.
- Watt, S. R., Javidi, M. ve Normore A. H. (2017). The dark side of leadership: Identifying and overcoming unethical practice in organizations. *Advances in Educational Administration*, 26, 195-206.
- Weber, M. (1948). *The theory of social and economic organizations* (T. Parsons, Çev.). New York. NY: The Free Press.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Williams, C. (2004). Toxic leadership in USA Army. *Military Review*, 67-71.
- Wilson, J. H. (2010). Authority in the 21st century: Likert's system 5 theory. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 33-41.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership. Transleadership*, <http://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>. Erişim Tarihi: 18 Haziran 2021.
- Winn G. L, Dykes A. C. (2019). Identifying Toxic Leadership and Building Worker Resilience. *American Society of Safety Engineers*, 64(03): 38-45.

- Wirtz, J., Heracleous, L. ve Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at singapore airlines, managing service quality, *An International Journal*, 18 (1), 4-19.
- Woods, P. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. ve Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yıldırım, O. (2018). İşten ayrılma niyeti ve davranışı üzerinde etkili olan unsurlar. M. F. Çavuş (Ed.) *Sosyal bilimler ekonomi ve çevre içinde* (ss. 115-125). Ankara: Akademisyen
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12.Baskı), Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, Y. S. (2018). *Liderlik ile çeşitli örgütsel davranış türleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Young, V., Lin, Y. ve Duckworth, A. L. (2015). Associations between grit and subjective well-being in a large sample of US adults. Poster presented at the annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology. Long Beach, CA.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G., ve Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (2nd Ed.), (pp. 147–197). Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Örgütlerde liderlik* (Ş. Çetin ve R. Baltacı Çev.). Ankara: Nobel Akademik.
- Yüksel, F., Çevik, O. ve Ardıç, K. (2005). Belediye başkanlarının vizyon ölçümlerine ilişkin bir araştırma: Belde belediyeleri örneği. *GOP Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 263-277.
- Yükselen, C. (2017). *Pazarlama araştırmaları* (7. Baskı), Ankara: Detay.

Zagross, H. ve Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-78.

Zellar, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 87(6), 1068-1076.

Zhong, C., Wang, M. C., Shou, Y., Ren, F., Zhang, X., Li, M., et al. (2018). Assessing construct validity of the Grit-S in Chinese employees. *PLoS ONE*, 13(12), 1-14.

Türk Dil Kurumu, TDK (2020). (www.tdk.gov.tr).

Cambridge Dictionary, (2021). (www.dictionary.cambridge.org).

Oxford Dictionary, (2021). (www.oxforddictionaries.com).



EKLER



EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla Aksaray Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olması vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Yaklaşık 7-8 dakikanızı ayırarak, vereceğiniz samimi bilgiler araştırmamıza önemli katkılar sağlayacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnız akademik amaçlarla kullanılacak olup, gerçek kimliğiniz kesinlikle saklı tutulacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Halit YILDIRIM

yildirimmh@gmail.com

Aksaray Üniversitesi

Şükran ORUÇ

sukranoruc@outlook.com

Aksaray Üniversitesi

İşletme ABD Doktora Programı

I. Lütfen, aşağıdaki tabloda yer alan kişisel bilgilerinizi eksiksiz olarak doldurunuz.

Cinsiyetiniz? ☐ Erkek ☐ Kadın	Yaşınız?
Medeni durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekâr	Çocuğunuz varsa, lütfen sayısını belirtiniz?
Eğitim durumunuz? ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora Lütfen mezun olduğunuz bölümü belirtiniz	
Mesleğiniz? (Lütfen belirtiniz)	
Aylık Geliriniz? (Lütfen belirtiniz)TL	
Hizmet Süreniz (Lütfen belirtiniz)	
Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? (Lütfen belirtiniz).....	
Kurumda hangi bölümde çalışmaktasınız? (Lütfen belirtiniz).....	
Kurumdaki statünüz nedir? (Lütfen belirtiniz).....	

II. Lütfen, aşağıda “çalıştığınız kurumdaki yöneticinize/liderinize yönelik” düzenlenmiş ifadelerle yönelik mümkün olduğunca hiçbirini atlamadan yöneticinizi/liderinizi en iyi temsil edeceğini düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız: (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum

1	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Çalışanlarına pek değer vermez.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	(1) (2) (3) (4) (5)

10	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	İletişimi emirler şeklindedir.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	(1) (2) (3) (4) (5)
16	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.	(1) (2) (3) (4) (5)
17	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	(1) (2) (3) (4) (5)
18	Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	(1) (2) (3) (4) (5)
19	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	(1) (2) (3) (4) (5)
20	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	(1) (2) (3) (4) (5)
21	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	(1) (2) (3) (4) (5)
22	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	(1) (2) (3) (4) (5)
23	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	(1) (2) (3) (4) (5)
24	Terfi/makam en önemseydiği şeydir.	(1) (2) (3) (4) (5)
25	Kişisel çıkarlarını önde tutar.	(1) (2) (3) (4) (5)
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	(1) (2) (3) (4) (5)
27	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	(1) (2) (3) (4) (5)
28	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	(1) (2) (3) (4) (5)
29	Çalışanlar onun ruh haline göre hareket ederler.	(1) (2) (3) (4) (5)
30	Olumsuz ruh hallerinde(kızgın,sıkıntılı,moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.	(1) (2) (3) (4) (5)

III. Lütfen, aşağıda düzenlenmiş ifadelere yönelik mümkün olduğunca hiçbirini atlamadan **kendinizi en iyi temsil edeceğini düşündüğünüz seçeneği** işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız: **(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum**

1	İşyerinde yeni fikirler ortaya atarım.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	İşyerinde yeni yöntemleri araştırırım.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	İşyerinde diğer iş görenlere yenilikçi fikirler öneririm ve onları buna ikna etmeye çalışırım.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	İşyerinde yenilik yapmak için gerekli kaynakları güvence altına almaya çalışırım.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	İşyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi için uygulanabilir bir süreç ortaya koyarım.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Genel olarak kendimi ekibin yenilikçi bir üyesi olarak görüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Bu işyeri yenilik için uygun bir ortam sunmaktadır.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	İşyerindeki tüm birimler yeni işler geliştirmek için işbirliği içindedir.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Yeni projelerde, yöneticiler ile personel yakın işbirliği içinde çalışırlar.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Bu işyerinde, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Bu işyeri bazı kaynaklarını yenilikler için tahsis etmektedir.	(1) (2) (3) (4) (5)

12	Bu işyerinin mevcut insan kaynağı, yenilik yapmak için yeterlidir.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Çalışma arkadaşlarım, yenilik yapma konusunda profesyoneldir.	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Çalışma arkadaşlarımla yaptığı yenilikler zamanlama, kaynaklar ve süreç bakımından yeterlidir.	(1) (2) (3) (4) (5)

IV. Lütfen, aşağıda düzenlenmiş ifadelerle yönelik mümkün olduğunca hiçbirini atlamadan **kendinizi en iyi temsil edeceğinizi düşündüğünüz seçeneği** işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız: (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum

1	Sıklıkla bir hedef belirlerim; fakat daha sonra farklı bir hedefin peşinden gitmeyi tercih ederim.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Yeni fikirlerin ve projelerin varlığı zaman zaman öncekilerden uzaklaşmama sebep olur.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Birkaç ayda bir yeni işlerle ve uğraşlarla ilgilenirim.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	İlgi alanlarım yıldan yıla değişir.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Belli bir fikir ya da projeye kısa süreliğine odaklanırım; fakat daha sonra ilgimi kaybederim.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Tamamlanması birkaç aydan fazla süren projelere odaklanmakta zorluk yaşarım.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Tamamlanması yıllar süren bir hedefe ulaştım.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Önemli bir mücadeleyi kazanmak için zorlukların üstesinden geldim.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Başladığım işi tamamlarım.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Yaşadığım başarısızlıklar cesaretimi kırmaz.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Çalışkan biriyimdir.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Gayretli biriyimdir.	(1) (2) (3) (4) (5)

V. Lütfen, aşağıda düzenlenmiş ifadelerle yönelik mümkün olduğunca hiçbirini atlamadan **kendinizi en iyi temsil edeceğinizi düşündüğünüz seçeneği** işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız: (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum

1	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	İşimden ayrılmayı düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)

VI. Değerli katılımcı araştırmamız devam etmektedir. Bir sonraki aşamada araştırmamız gönüllülük esasına göre açık uçlu sorular ile yüz yüze görüşme ile devam edecektir. Bu açıdan size ulaşmamız önem taşımaktadır.

Sizinle iletişim kurabileceğimiz telefon numaranız (.....)

Katılımınız için teşekkür ederiz. Soru ve görüşleriniz için sukranoruc@outlook.com mail adresinden ulaşabilirsiniz.

EK 2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

..... tarihinde, günü, saat 'da, yerde katılımcılardan ile toksik liderlik algısına sahip hastane çalışanlarının bu sürece yükledikleri anlamları ve deneyimleri belirlemek amacıyla bir görüşme yapmak üzere toplanmış bulunmaktayız. Öncelikle bu çalışmaya katıldığınız ve veri toplamamıza yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim. Biliyorsunuz ki görüşmeye başlamadan önce bu araştırmaya gönüllü olarak katıldığınıza dair sizden yazılı bir onay formu almıştık. Lütfen şimdi de bu görüşmeye gönüllü olarak katıldığınızı bir de sözlü olarak ifade edebilir misiniz? Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

1. İsterseniz sorulara geçmeden önce sizi tanıyalım. Bize kendinizden bahseder misiniz?
2. Liderlik hakkında ne düşünüyorsunuz? Liderlik dediği zaman aklınıza ilk neler geliyor? Bu kavram sizin için ne ifade ediyor?
3. Kendi liderinizi düşündüğünüz zaman aklınıza neler geliyor? Lideriniz hakkında neler söyleyebilirsiniz?
4. Liderinizi bir tarihsel kimliğe, bir nesneye, bir hisse ya da herhangi bir şeye benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz?
5. Lideriniz ile başınızdan geçen olumlu ve olumsuz birer anıyı bizimle paylaşabilir misiniz?
6. Lideriniz ile yaşadığınız zorluklar ve problemler günlük hayatınızda sizi ne şekilde etkilemektedir?
7. Liderinizle aranızdaki ilişkiyi bir tarihsel kimliğe, bir nesneye, bir hisse ya da herhangi bir şeye benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz?
8. Liderinizin davranış tarzı iş yaşamınızı ne şekilde etkilemektedir?
9. Liderinizde olmasını istediğiniz farklı özellikler var mıdır? Nelerdir? Neden?
10. İdealinizdeki lideri bir tarihsel kimliğe, bir nesneye, bir hisse ya da herhangi bir şeye benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden?

EK 3. Bilinçli Onay Formu



.../.../20...

“Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü” isimli bir araştırmada yer almak üzere davet edilmiş bulunmaktasınız. Bu çalışma, araştırma amaçlı olarak yapılmaktadır. Araştırmaya katılma konusunda karar vermeden önce araştırmanın neden ve nasıl yapıldığını, sizinle ilgili bilgilerin nasıl kullanılacağını, Araştırmanın neler içerdiğini, olası yararlarını, risklerini ve rahatsızlıklarını bilmeniz önemlidir. Lütfen aşağıdaki bilgileri dikkatlice okumak için zaman ayırın. Araştırma hakkında tam olarak bilgi sahibi olduktan sonra ve sorularınız cevaplandıktan sonra eğer katılmak isterseniz sizden bu formu imzalamanız istenecektir.

a. Araştırmanın amaçları ve dayanağı nelerdir? Benden başka kaç kişi bu araştırmaya katılacak?

Araştırmanın temel amacı; çalışanların çalıştıkları liderlere yönelik toksik liderlik algılarının belirlenmesi ve çalışanların toksik liderlik algılarının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde metanetlerinin düzenleyici rolünün bilimsel dayanakla belirlenmesidir. Bu araştırmaya Hatay İl Merkezi’nde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan sağlık personelleri dâhil edilecektir.

b. Bu araştırmaya katılmalı mıyım?

Bu araştırmada yer alıp almamak tamamen size bağlıdır. Eğer katılmaya karar vererseniz bu yazılı bilgilendirilmiş olur formu imzalanmak için size verilecektir. Şu anda bu formu imzalarsanız bile istediğiniz herhangi bir zamanda bir neden göstermeksizin araştırmayı bırakmakta özgürsünüz.

c. Bu araştırmaya katılırsam beni neler bekliyor?

Öncelikle araştırmamız 2 aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak size bazı anket soruları sorulup, cevaplamanız beklenecektir. Anket yolu ile katılımcının toksik liderlik algıları, hizmet inovasyon davranışları, işten ayrılma niyetleri ve metanetleri ölçümlenecektir. Daha sonra toksik lider algısına sahipseniz size etkileyen sorunların

ve koşulların daha iyi anlaşılması açısından ayrıntılara odaklanılarak, anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu amaç doğrultusunda seçilen çalışma grubuna önce anket uygulanarak veriler toplanacak, daha sonra çalışma grubundan seçilmiş bir grup katılımcıya açık uçlu sorular sorularak bireysel görüşme yapılacaktır. Yani araştırmacı ve siz yaklaşık olarak 45-50 dakika konuşacaksınız. Size olası tartışma konularını öneren bir konuşma rehberi vereceğim. Konuşma teyp ile kaydedilecek ve daha sonra yazıya dökülecektir. Sohbet başladığınızda, konuşmaya devam ederseniz, konuşmaya başlamanız için yardım etmeyi kolaylaştıracağım. Konuşma bittiğinde ve teyp kaydedici kapatıldıktan sonra, bu araştırmaya katılma konusundaki tepkilerinizi kısaca tartışacağız ve size araştırma ve metodolojinin arka planı hakkında biraz daha bilgi vereceğim. Toplamda, bu araştırmaya katılmanız, yaklaşık 60 dakikanızı gerektirecektir. Yanıtlarınız, tamamen bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır.

d. Araştırmanın olası riskleri ve yan etkileri nelerdir, göreceğim olası bir zarar durumunda ne yapılacak?

Kendi iş hayatlarınız hakkında konuşacağınız için, hassas ve/veya konuşmak istemediğiniz bir konunun konuşmada ortaya çıkma olasılığı vardır. Bu ihtimalden endişe duyuyorsanız ve böyle bir durumdan tamamen kaçınmak istiyorsanız, lütfen bu noktadan çalışmadan çekilmek için çekinmeyin. Geri çekilmek isterseniz kararınızı tam olarak anlayacağız. Benzer şekilde, devam etmeyi seçerseniz ve daha sonra katılımınızın herhangi bir yönünü rahatsız edici buluyorsanız ya da artık konuşmayı sürdürmek istemiyorsanız, çalışmadan çekilmek için çekinebilirsiniz. Ayrıca konuşmak istemediğiniz herhangi bir konuyu tartışmayı reddedebilirsiniz. Eğer çalışma esnasında ya da sonrasında, yeterli yararı sağlamadığımı veya bu deneyimle ilgili başka kaygılarım olduğunu hissedersen, kaygılarımı Şükran ORUÇ'a (Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü) iletebilirim. Benim yorumlarımın kişisel olarak tanımlanacağı korkusu olmadan harekete geçeceğini garanti edecektir. Şükran ORUÇ'a şu adresten ulaşabilirsiniz: sukranoruc@outlook.com

e. Araştırmada yer almamın yararları nelerdir?

Katılımınız ile toksik lider davranışlarının ortaya çıkarılmasına ve bu davranışların hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolünün ortaya çıkmasına yardımcı olacaksınız.

f. Bu araştırmaya katılmaman maliyeti nedir?

Araştırmaya katılmakla parasal yük altına girmeyeceksiniz ve size de herhangi bir ödeme yapılmayacaktır.

g. Kişisel bilgilerim nasıl kullanılacak?

Araştırmacılar; kişisel bilgilerinizi, araştırmayı ve istatistiksel analizleri yürütmek için kullanacaktır. Ancak bilgileriniz çalışma boyunca ve çalışma sonrasında araştırmacı tarafından gizli tutulacaktır. Araştırmanın sonunda, elde edilen bilgileri istemeye hakkınız vardır. Araştırma sonuçları araştırma bitiminde ulusal veya uluslararası ilgili literatürde yayınlanabilecektir. Ancak kimliğiniz izinsiz açıklanmayacak ve yayınlanmayacaktır.

h. Daha fazla bilgi, yardım ve iletişim için kime başvurabilirim?

Araştırma ile ilgili bir sorunuz olduğunda ya da çalışma ile ilgili ek bilgiye gereksiniminiz olduğunuzda aşağıdaki kişi ile lütfen iletişime geçiniz.

ADI : Şükran ORUÇ

GÖREVİ : Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü

MAİL ADRESİ: sukrnoruc@outlook.com

(Katılımcının Beyanı)

..... Bölüm'ünde/Yüksekokulu'nda/Anabilim Dalında,
..... tarafından bir araştırma yapılacağı belirtilerek bu araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgiler bana aktarıldı ve ilgili metni okudum. Bu bilgilerden sonra böyle bir araştırmaya “katılımcı” olarak davet edildim.

Araştırmaya katılmam konusunda zorlayıcı bir davranışla karşılaşmış değilim. Araştırmanın yürütülmesi sırasında herhangi bir neden göstermeden araştırmadan çekilebilirim. *(Ancak araştırmacıları zor durumda bırakmamak için araştırmadan çekileceğimi önceden bildirmemim uygun olacağının bilincindeyim)*. Araştırma için yapılacak harcamalarla ilgili herhangi bir parasal sorumluluk altına girmiyorum. Bana da bir ödeme yapılmayacaktır. Bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Bu koşullarla söz konusu araştırmaya kendi rızamla, hiç bir baskı ve zorlama olmaksızın, gönüllülük içerisinde katılmayı kabul ediyorum. İmzalı bu form kâğıdının bir kopyası bana verilecektir.

Katılımcı

Adı, soyadı :

Adres :

Tel : İmza : Tarih :/...../.....

EK 4. Etik Kurul İzni

Aksaray Üniversitesi - Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Tarih: 03/01/2020
Seri: 34183977-000-E 06000476055



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu


E0000476055

Sayı : 2019/12/33
Konu : Başvurunuz Hk.

Sayın: Şükran ORUÇ

11/12/2019 tarih ve 2019/12-33 protokol sayılı araştırma başvurunuz Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 27.12.2019 tarihli toplantısında görüşülmüş olup kurul karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Necmettin AYGÜN
Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları
Etik Kurul Başkanı

Ek: İnsan Araştırmaları Etik Kurul Kararı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden 3bb8c64f-9295-4b23-b840-f51b605f8ca8 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü Adres:tarih Bölümü Tel:2882194	Bilgi için: Fen Edebiyat Fak Fax:2882125 WEB: www.aksaray.edu.tr
---	---

1 / 1

Karar 2019/12-30 : Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Tuğba KAMALI ARSLANTAŞ'ın yaptığı "Zihinsel Yetersizliği Olan Bireyler İçin Animasyon Destekli Günlük Yaşam Becerileri Öğretim Setinin Geliştirilmesi ve Etkililiğinin İncelenmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-30 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-31 : Yürütücülüğünü Prof. Dr. İbrahim ÖRÜN'ün yaptığı "Aksaray İli Kanser Prevalansının ve Yaygın Kanser Türlerinin Belirlenmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-31 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-32 : Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Uğur GÜRLEVİK'in yaptığı "Psödoeksfoliyasyonlu Hastalarda Göz Arka Segment Bulgularının Değerlendirilmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-32 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-33 : Yürütücülüğünü Şükran ORUÇ'un yaptığı "Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-33 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-34 : Yürütücülüğünü Bedia Deniz ŞAHİN'in yaptığı "Yahn Üretim, Çevik Üretim ve Kısıtlar Teorisi Tekniklerinin Kapasite Planlamasına Uygulanması ve Otomotiv Sektöründe Bir İmalat İşletmesi Örneği" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-34 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

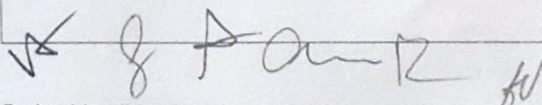
Karar 2019/12-35 : Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Saadet ERZİNCANLI'nın yaptığı "Hemşirelik Öğrencilerinin Hemşirelik Mesleğine Yönelik Tutumları ve Etkileyen Faktörler" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-35 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-36 : Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKOYUN'un yaptığı "Total Diz Artroplastili Hastalarda Kinezyofobinin Erken Dönem Ağrı, Fonksiyonel Durum ve Psikolojik Sonuçlar ile İlişkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-36 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-37 : Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin MUTLU'nun yaptığı "HPV pozitifliği ile gelen hastalarda smear, kolposkopi ve servikal biyopsi sonuçlarının değerlendirilmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-37 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-38 : Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Uğur GÜRLEVİK'in yaptığı "Sjögren Sendromlu Hastalarda Oküler Yüzey ve Arka Segment Parametreleri" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-38 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2019/12-39 : Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Uğur GÜRLEVİK'in yaptığı "Kalp Hastalığı Olan Hastalarda Göz Arka Segment Bulgularının Değerlendirilmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2019/12-39 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.



Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden 3bb8c64f-9295-4b23-b840-f51b605f8ca8 kodu ile erişebilirsiniz. Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5. Tez Değerlendirme Formu

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Şükran ORUÇ		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	x
2	Kapakta ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	x
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	x
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	x
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	x
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	x
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	x
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	x
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	x
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldumu?	x
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	x
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	x
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	x
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	x
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	x
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	x
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	x
Atıf Yöntemi APA 6 x CM ☐ İSNAD ☐		
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	x
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	x
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	x
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygunmu?	x
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	x
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	x
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygunmu?	x
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	x

Bu tezin tarafımdan “Tez yazım kuralları” okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Şükran ORUÇ