



**T.C.
YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Ali DİNÇ

**ZEHİRLİ LİDERLİĞİN BAZI
ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI**

Muhammed Ali DİNÇ

2019

NİSAN-2019

ZEHİRLİ LİDERLİĞİN BAZI ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

MUHAMMED ALİ DİNÇ

TARAFINDAN

**YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE
SUNULAN TEZ**

**SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Nisan-2019

Tez Onay Sayfası

Sosyal Bilimler Enstitü Onayı

Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM
Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Prof. Dr. Nilay Alüftekin SAKARYA
Anabilim Dalı Başkan Vekili

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını tasdik ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Murat ULUBAY
Danışman

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ	(ASBÜ, İşletme)	
Dr. Öğr. Üyesi Murat ULUBAY	(YBU, Sosyoloji)	
Dr. Öğr. Üyesi Hakan DULKADİROĞLU	(YBU, UTİ)	

İntihal Sayfası

Bu tez içindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yapıldığını beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Adı Soyadı: Muhammed Ali DİNÇ

İmza:

ÖZET

ZEHİRLİ LİDERLİĞİN BAZI ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Dinç, Muhammed Ali

Yüksek Lisans, Savunma Yönetimi Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat ULUBAY

Nisan 2019, 133 sayfa

Bu çalışma, liderlerin kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adaletlerinin izleyenlerin zehirli liderlik algıları üzerindeki etkisini ve zehirli liderliğin izleyenlerin örgütsel bağlılık, örgütten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini görgül bir araştırma ile incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla Ankara ili Çankaya ilçesindeki bir yükseköğretim kurumunda görev yapan 35 yönetici/amir ile 173 lider adayı, toplam 208 kişiden anket tekniği ile elde edilen veriler ile araştırma yürütülmüştür. Araştırma kapsamında zehirli liderlik ile ilgili Türk yazınında ölçek bulunmaması sebebiyle öncelikle çalışmanın yürütülmesi için ölçek uyarlaması yapılmıştır. Bu bağlamda Schmidt (2008) tarafında geliştirilen 30 maddelik zehirli liderlik ölçeği Türkiye bağlamına uyarlanmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasından sonra ise liderlerin nevroitiklik seviyelerinin ve değer yargılarının astlarda oluşturduğu zehirli liderlik algısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca zehirli liderliğin astların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütten ayrılma niyetlerinin üzerindeki etki seviyesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Liderlerin, zehirli liderlik davranışlarının oluşmasına sebep olan öncüller, hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğiyle, astların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütten ayrılma niyetlerine etkisi ise hiyerarşik regresyon analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasının sonucunda orijinal ölçek beş boyutlu olarak doğrulanmıştır. Zehirli liderliğin boyutlarıyla kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adalet arasında bir ilişki olmadığı hiyerarşik doğrusal modelleme analizi yapılarak tespit edilmiştir. Zehirli liderlik boyutlarıyla örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu/olumsuz ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELELER: Zehirli Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütten Ayrılma Niyeti, Hiyerarşik Doğrusal Modelleme(HDM).



ABSTRACT

SOME ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF TOXIC LEADERSHIP

Dinç, Muhammed Ali

Master, Department of Defence Management

Supervisor: Asst. Prof. Murat ULUBAY

April 2019, 133 pages

The aim of this study is to examine the effect of leaders' personality, personal values and organizational justice on followers' toxic leadership perception and effect of followers' toxic leadership perception on organizational commitment, intention to quit organization and organizational citizenship behaviour. For this purpose, a survey was conducted on 35 principals and 173 students working in a higher education institution in Ankara. Firstly, a scale adaptation study was carried out for toxic leadership due to the absence of such scale in Turkish literature. In this context, the 30 items toxic leadership scale developed by Schmidt (2008) was adapted to Turkish. After the scale adaptation study, effect of values and neuroticism levels of leaders on subordinates' perception of toxic leadership and, values of subordinates' organizational commitment, organizational citizenship behavior and the level of effect of their intention to quit the organization has tried to be measured. Antecedents of toxic leadership was measured by "Hierarchical Linear Modeling" technique, subordinates' organizational commitment, organizational citizenship behavior and the effect of intention to quit the organization were measured by "Hierarchical Regression Analysis" technique. As a result of scale adaptation study, original scale was confirmed in five-dimensions. According to findings, it appears that there is no relationship between toxic leadership dimensions and personality, individual values and organizational justice. There are positive/negative relationships with toxic leadership dimensions and organizational commitment, organizational citizenship behaviours and intent to quit organization.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, Intention to Quit Organization, Hierarchical Linear Modeling.



TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın konusunun belirlenmesinden tez haline gelmesine kadar olan süreçte her aşamada büyük emekleri geçen, kendilerinden çok şey öğrendiğim, değerli vakitlerini ayıran ve tez çalışmasının tamamlanmasına kadar danışmanım olmuş Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ'e harcamış olduğu emeklerinden ve akademik nosyon kazanmamda yardımlarından dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmamı Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi yüksek lisans programında tamamlamam ve savunmam için danışman olarak atanan, yoğun akademik çalışmaları ve dersleri arasında vakit ayırarak tez savunmasına hazırlanmamda büyük emekleri geçen Dr. Öğr. Üyesi Murat ULUBAY'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez aşamasında bilgi ve tecrübeleri ile yönlendiren ve bizlere emeği geçen, Dr.Şahin ÇETİN, Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ, Doç. Dr. Harun ŞEŞEN'e ve eğitimimim farklı aşamalarında yardımlarını esirgemeyen Hakan DİNÇER'e saygı ve şükranlarımı sunarım.

Bunun yanında, çalışmada kullanılan yöntem olan hiyerarşik doğrusal modelleme konusunda yoğun iş temposu arasında vakit ayırarak yardımcı olan çok kıymetli hocam Doç. Dr. Faruk ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu eğitime beraber başladığımız Nuri KUNTER ile Özkan GÜRKOL'a yardım ve ilgilerinden dolayı teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Son olarak, eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen aileme, bu uzun ve zorlu eğitim sürecinde her zaman desteğiyle yanımda olan eşim Aslı'ya sonsuz sevgilerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI	ii
İNTİHAL SAYFASI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

1.1. GİRİŞ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI	4
1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.1. LİDERLİK	9
2.2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	9
2.3. LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ.....	11
2.4. ZEHİRLİ LİDERLİK VE OLUMSUZ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	12
2.4.1. Zehirli Liderlik	12
2.4.2. Narsist Liderlik.....	15

2.4.3. Kötü Liderlik	16
2.4.4. Yıkıcı Liderlik	17
2.4.5. Suistimal Edilen Yöneticilik	18
2.4.6. Otoriter Liderlik	21
2.5. ZEHİRLİ LİDERLİĞİN BAZI ÖNCÜLLERİ.....	22
2.5.1. Kişilik.....	22
2.5.1.1. Kişilik Boyutları.....	23
2.5.1.1.1. Dışa dönüklük (Extraversion).....	23
2.5.1.1.2. Uyumluluk / Geçimlilik (Agreeableness)	23
2.5.1.1.3. Sorumluluk / Öz Denetim (Conscientiousness)	24
2.5.1.1.4. Nevrotiklik (Neuroticism)	24
2.5.1.1.5. Gelişime Açıklık (Openness to Experience)	24
2.5.1.2. Kişilik ve Zehirli Liderlik İlişkisi	24
2.5.2. Bireysel Değerler.....	26
2.5.2.1. Bireysel Değerler ile Liderlik ilişkisi.....	28
2.5.3. Örgütsel Adalet.....	30
2.5.3.1. Örgütsel Adalet Boyutları	31
2.5.3.1.1. Dağıtımsal Adalet	31
2.5.3.1.2. Prosedür (Süreç) Adaleti	31
2.5.3.1.3. Etkileşim (Etkileşimsel) Adaleti.....	32
2.5.3.2. Örgütsel Adalet ve Liderlik İlişkisi.....	33
2.6. ZEHİRLİ LİDERLİĞİN BAZI ARDILLARI	34
2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Önemi.....	34
2.6.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları.....	35
2.6.1.1.1. Diğerkâmlık	35
2.6.1.1.2. Nezaket	36
2.6.1.1.3. Vicdanlılık	36
2.6.1.1.4. Centilmenlik	36
2.6.1.1.5. Sivil Erdem	36
2.6.2. Örgütsel Bağlılık	36
2.6.3. Örgütten Ayrılma Niyeti	38
2.7. ZEHİRLİ LİDERLİĞİN ARDILLARI VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	38
2.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA-1: ZEHİRLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'YE UYARLAMA ÇALIŞMASI	44
3.1.1. Türkçeye Uyarlama Çalışması	44
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	45
3.1.3. Veri Toplama Araçları/ Süreci	46
3.1.3.1. Zehirli Liderlik Ölçeği	46
3.1.4. İşlem ve Kullanılan Analizler	47
3.1.5. Bulgular	47
3.1.6. Test-Tekrar Güvenilirliği	48
3.2. ARAŞTIRMA-2: ZEHİRLİ LİDERLİĞİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARININ TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	52
3.2.1. Evren ve Örneklem.....	52
3.2.2. Veri Toplama Araçları	53
3.2.2.1. Nevrotiklik Ölçeği.....	53
3.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	54
3.2.2.3. Bireysel Değerler Ölçeği.....	55
3.2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	56
3.2.2.5. Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	56
3.2.2.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	57
3.2.2.7. Zehirli Liderlik Ölçeği	58
3.2.3. İşlem ve Kullanılan Analizler	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. KORELASYON VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ BULGULAR	68
4.2. HİYERARŞİK DOĞRUSAL MODELLEME ANALİZ SONUÇLARI	72
4.2.1. Model-5'e İlişkin sonuçlar (Hipotez 1,2,3)	75
4.3. HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZ SONUÇLARI.....	76

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

5.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME	86
5.2. ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI.....	93
5.3. ARAŞTIRMANIN UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	95
5.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	97
5.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER	98
5.6. SONUÇ	100
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	102
EKLER	124
EK-A İzleyen Bilgilendirme Formu.....	125
EK-B Lider Bilgilendirme Formu	126
EK-C Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği	127
EK-Ç Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	128
EK-D Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	129
EK-E Nevrotiklik Ölçeği	130
EK-F Bireysel Değerler Ölçeği	131
EK-G Örgütsel Adalet Ölçeği.....	132
EK-I Zehirli Liderlik Ölçeği.....	133

ÇİZELGELER

ÇİZELGE 1: Olumsuz Liderlik Tarzları	15
ÇİZELGE-2: DFA Sonucu Elde Edilen Zehirli Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	47
ÇİZELGE-3: Zehirli Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları ve Faktör Yükleri.....	48
ÇİZELGE 4: Demografik Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	53
ÇİZELGE 5: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)	61
ÇİZELGE 6: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)	62
ÇİZELGE 7: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)	62
ÇİZELGE 8: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)	63
ÇİZELGE 9: Grup İçi İlişki Katsayısı (Intraclass Correlation Coefficient-ICC)	64
ÇİZELGE 10: Bağımlı Değişken Olarak Ortalamalar Modeli (Means As Outcomes Model)	65
ÇİZELGE 11: Açıklama Gücü/Oranı.....	66
ÇİZELGE 12: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(Unconstrained-Null-Model).....	71
ÇİZELGE 13: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(Unconstrained-Null-Model).....	72
ÇİZELGE 14: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(Unconstrained-Null-Model).....	73
ÇİZELGE 15: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(Unconstrained-Null-Model).....	74
ÇİZELGE 16: Bağımlı Değişken Ortalamalar Modelinin Sonuçları(Means As Outcomes Model).....	75
ÇİZELGE 17: Değişkenler Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Katsayıları.....	76
ÇİZELGE 18: Zehirli Liderliğin Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	78
ÇİZELGE 19: Zehirli Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	80

ÇİZELGE 20: Zehirli Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	82
ÇİZELGE 21: Zehirli Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....	84
ÇİZELGE 22: Hipotez Testi Sonuçları	86



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Bireysel Değerler	29
Şekil-2: Araştırma Modeli	43
Şekil-3: Ölçüm Modeli(Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları).....	51



KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AS: Abusive Supervision

BDÖ: Bireysel Değerler Ölçeği

CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

HLM: Hierarchical Linear Modeling

HDM: Hiyerarşik Doğrusal Modelleme

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

SEY: Suistimal Edilen Yöneticilik

ZL : Zehirli Liderlik Ölçeği

ÖAN: Örgütten Ayrılma Niyeti

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

1.1. GİRİŞ

Lider her zaman insanlara ilham verir mi? Örgütleri hedefler doğrultusunda organize eder mi? Örgüt amaçları ile çalışan amaçlarını ortak paydada buluşturur mu? Çalışanları her açıdan olumlu yönlendirir mi? Son dönemde yapılan araştırmalar liderlerin her zaman bu tür olumlu etkilerinin olmadığını ve örgütler ve izleyenlere olumsuz etkilerinin olabileceğini göstermektedir (örn: Lipmen-Blumen, 2006; Pelletier, 2012; Schmidt, 2008).

Lider; insanları, örgütleri ve toplulukları belirli amaç doğrultusunda ikna ederek yönlendiren kişidir. Bu açıdan bakıldığında liderlerin diğer insanlara göre farklı ve üstün özelliklerinin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu liderlerin olumlu özelliklerini incelemeye yönelik olmuştur (Zaccaro, Kemp ve Bader, 2004). Ancak tüm liderlerin olumlu davranışlarının astlarını etkilediğini söylemek zordur. Başarısız lider hikâyelerinin de artık iş ve örgüt yaşamını meşgul ettiği görülmektedir. Liderlerin olumlu olduğu kadar olumsuz özelliklerinin de olduğu ve örgüt ve çalışanları olumsuz etkilediği tespit edilmiş ve bilim adamları bu konu ile ilgili araştırmalar yapmaya başlamıştır (Tepper, 2007).

Olumsuz liderlik tarzları yazında farklı şekillerde ortaya çıkmıştır (Higgs, 2009). Bu çalışmada olumsuz liderlik tarzlarından zehirli (toxic) liderlik, narsisizm, kötü (bad) liderlik, yıkıcı (destructive) liderlik, suiistimal edilen yöneticilik (abusive supervision) ve otoriter liderlik tarzları ele alınacaktır. Zehirli liderlik ile ilişkili olan olumsuz liderlik tarzları ise; narsisizm, yıkıcı liderlik, suiistimal edilen yöneticilik ve otoriter liderliktir. İzleyen, örgüt veya kurum üzerindeki negatif etki ortak özellik olmakla birlikte, olumsuz liderlik tarzlarını birbirinden ayıran belirgin özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin, hem liderlerin kişilik yapılarından hem de davranış şekillerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda zehirli liderlik ile ilişkili olan olumsuz liderlik tarzlarından bahsetmek konunun daha derinlemesine değerlendirilmesini sağlayacaktır. Araştırmacılar yıkıcı liderliğin; suiistimal eden yönetici, sağlığı tehdit eden liderler, toleransı olmayan patronlar, psikopatlar ve taciz eden liderleri kapsadığını ortaya koymaktadırlar (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Suistimal edilen yöneticilik (SEY) ile zehirli liderlik yapıları arasında birçok yönden benzerlikler bulunmaktadır. Olumsuz kişisel özelliklere sahip olma (uyumsuzluk, ego, hırs ve güç dengesizliği), izleyenleri daha kötü hale getirme, yıkıcı davranışlar sergileme bunlardan bazılarıdır (Wu ve Hu, 2009). Her iki yapıda liderlerin olumsuz davranışları ve astlarına zarar verebilme potansiyellerini yansıtır. Schmidt (2008)'in çalışmasında zehirli liderliğin boyutları arasında suiistimal edilen yöneticilik, otoriter liderlik ve narsisizm de bulunmaktadır. Otoriter liderlik ile de şöyle bir ilişki bulunmaktadır: Makyavelist liderler katılımcı liderlikten ziyade otoriter lider özelliklerini yansıtmaktadır (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010). Yöneticilerin otoriter liderliği, izleyenlerin SEY algılarını etkilemektedir (Kiazad ve ark., 2010).

1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNALI

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar büyük çoğunlukla liderin örgüt üzerinde ve izleyenler üzerinde yaratmış olduğu olumlu etkilerine yönelik olup (Kelloway, Mullen, ve Francis, 2006; Schyns ve Schilling, 2013; Zaccaro vd.,2004) çok azı liderlerin olumsuz yönleriyle ilgilidir (Yukl, 1999; Kellerman, 2004; Padilla, Hogan, ve Kaiser, 2007; Tierney ve Tepper, 2007). Liderlerin, örgüte ve izleyenlere zarar veren olumsuz davranışlarını inceleyen çalışmalar yazında çok fazla olmamakla birlikte özellikle Türk yönetim ve örgüt araştırmaları yazınında yıkıcı liderlik ile ilgili iki çalışma ve zehirli liderlik ile ilgili ise, birisi zehirli liderlik ölçek geliştirme çalışması olmak üzere beş çalışma olduğu tespit edilmiştir. Pelletier (2012), liderin sergilemiş olduğu zehirli davranışların etkileşimde bulunduğu izleyenler tarafından nasıl algılandığı ve bu etkileşim sonucunda izleyen de nasıl bir etkiye neden olduğu konusunda çalışmalar yapılmasına ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

Yerli yazında bu tarz araştırmaların yapılmadığı düşünüldüğünde, kültürel farklılığında dikkate alınarak bu davranışların ortaya konulmasında fayda görülmektedir. Kültürün önemli toplumsal değerleri ve aynı zamanda yönetim faaliyetlerini etkileyen bir özelliği olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Bingöl, 2007). Aiken ve Bacharach (1979), Hofstede,

Hofstede ve Minkov (2010), Trompenaars (1992) gibi araştırmacılar toplumların kültürel eğilimleri konusunda çalışmalar yaparak kültürler arası ayırt edici farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda yapılan çalışmaların kültürel özellikler dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu konu ile ilgili Türkçe'ye uyarlaması yapılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği olan bir ölçeğin bulunmaması böyle bir çalışmanın yapılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın iki temel sorusu bulunmaktadır:

1. Liderin bazı demografik özellikleri, değerleri ve örgütsel adalet algıları ile zehirli liderlik davranışları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Zehirli liderlik davranışları, izleyenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütten ayrılma niyetlerini etkiler mi?

Diğer önemli nokta ise olumsuz liderlik tarzlarının sonuçları ve etkileri kadar zehirli liderlik davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan etmenlerin neler olduğu konusunda çalışmalar olmakla birlikte bunların sayısı oldukça azdır (Wu ve Hu, 2009). Aynı zamanda öncülleri ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı sayıda öncülü kapsamaktadır. (Ör: öz benlik değerlendirmesi). Farklı öncüllerinde çalışmalarda etkilerinin incelenmesi gerekmektedir (Wu ve Hu, 2009).

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yukarıda belirtilen tespit ve değerlendirmelerden hareketle bu araştırmanın temel amacı, zehirli liderlik davranışlarını ortaya çıkaran etmenler, liderin sergilemiş olduğu zehirli davranışların gerçekten izleyenlerde olumsuz etki bırakıp bırakmadığı, izleyenler tarafından nasıl algılandığı ve izleyenler üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şunlardır;

1. Schmidt (2008) tarafından geliştirilen zehirli liderlik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamak,
2. Demografik özellikler, kişilik, değerler ve örgütsel adalet algısının zehirli liderlik davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek,
3. Liderlin sergilemiş olduğu zehirli liderlik davranışlarının astları örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini saptamaktır.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Liderlik, uzun zamandır üzerinde çalışılan ve karmaşıklığı her yüzyıl daha da artan bir kavramdır. Ancak liderlik üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu liderin izleyenler üzerinde yaratmış olduğu olumlu etkiler üzerine yoğunlaşmıştır. 2004 yılından itibaren liderliğin olumsuz yönleri üzerine yapılan çalışmalar yönetim ve liderlik alanında ön plana çıkmaktadır (Harlen, 2011). Liderlerin örgütlere ve izleyenlerine kattıkları bir yana, olumsuz etkilerinin de dikkate değer hususlar olduğu yazında önem kazanmıştır. Bu bağlamda öncelikle Türk yazınında bu tarz da bir konunun yeterli ölçüde çalışılmamış olması yazına liderlik alanında değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Liderlerin, örgütleri ve izleyenleri üzerinde oluşturdıkları olumsuz etkinin ne gibi sonuçlar doğurduğu ve bunun nelerden kaynaklandığı konusu alan açısından önem arz etmektedir. Bazı kişiler veya örgüt birimleri zehirli davranışları destekleyen bir örgüt ortamını kendi çıkarlarını koruma adına kullanabilmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Bu çalışmanın örgüt iklimini anlama konusunda da değerli bilgiler sunacağı öngörülmektedir.

Lider davranışlarının izleyenler tarafından nasıl algılandığı ortaya konulmaya çalışılacaktır. İş tatminsizliği yaşayan veya örgütten ayrılma niyeti olan bir çalışanın yöneticisi tarafından kötü muameleye maruz kaldığı söylenebilir (Gilbert ve ark., 2012). Bu bağlamda örgütlerde üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerini anlama da yönetici ve liderlere önemli girdiler sağlayacaktır. Liderlerin sergilemiş olduğu zehirli davranışlarının, izleyenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Goldman, 2011). Araştırma sonuçlarının izleyenleri anlamaya yönelik ve liderin kendisini değerlendirmesine olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bunların yanında lider özelliklerinin kültürel bağlamda farklılık gösterebileceği daha önceki çalışmalarda ifade edilmiştir. Bulguların yorumlanmasında kültürel özelliklerin etkileri değerlendirmeye alınacaktır.

Liderlerin zehirli davranışlarının örgüt açısından ne gibi sonuçlar doğuracağı konusu alan açısından önem arz etmektedir (Schyns ve Schilling, 2013). Bu bağlamda araştırmacıların,

zehirli liderlik davranışlarının örgüt değerlerini nasıl etkilediği konusu üzerine çalışma yapmaları bu alana önemli katkılar sağlayacaktır. Alan açısından zehirli liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında ne gibi dinamiklerin rol oynadığı konusunda araştırma yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Lider davranışlarının örgüt çıktılarını doğrudan etkileyip etkilemediği konusunda araştırma yapılması alana önemli katkılar sağlayacaktır (Schmidt, 2008). Bu çalışmalar yapılırken aynı zamanda verilerin farklı kaynaklardan toplanarak araştırma yapılması da farklı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır (Schmidt, 2008;Wu ve Hu, 2009). Örneğin performans, işten ayrılma niyeti liderden, lider davranışı ve tatmin asttan toplanabilir. Yapılan kapsamlı bir liderlik yazın taramasından sonra konu ile ilgili araştırma yapılması gereken birçok değişkenin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca bu araştırmanın güvenlik alanında eğitim veren örgütler içinde bazı katkıları olacağı değerlendirilmektedir. Değişen güvenlik ortamı değerlendirildiğinde; güvenlik kavramı artık tüm ülkeyi ilgilendiren bir olgu haline gelmiştir. Yer ve zaman kavramları muğlaklaşmış, belirsizlik ve herkes için tehdit halini alan bir ortam oluşmaya başlamıştır. Bu anlamda güvenlik kavramının, ülkesel boyutta aynı pencereden değerlendirilen bir yapıya dönüşmeye başladığı söylenebilir.

Güvenlik alanında eğitim veren bir kurumda dört yıllık eğitimin içerisinde liderlik eğitimi de verilmektedir. Öncelikle bu çalışmanın sonuçlarının liderlik eğitimlerine önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Güvenlik sektörü yapısı gereği stresin fazla olduğu, farklı yapıda birçok insanla etkileşim içinde bulunan aynı zamanda meslek olarak hayati riski de olan bir çevreyi içine almaktadır. Bu durumları dikkate aldığımızda insanların çeşitli sorunlar yaşayabileceği muhtemeldir. Zehirli davranışlar sergileyen birinin bunu neden yaptığını anlama noktasında bu araştırmanın güvenlik sektörüne değerli bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Bu tür davranışların hangi ortamda yapıldığı da önemlidir. Çünkü riskli veya stresli durumlarda astına bağırarak bir lider de zehirli lider olarak mı tanımlanacaktır? Bu ayrımı daha belirgin hale getirme konusunda araştırmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bütün bu hususlara ek olarak meslek hayatına başladıktan sonra da çeşitli seviyelerde liderlik geliştirme programları kapsamında hizmet içi kurslar icra edilmektedir. Liderlik

eğitimini süreç olarak değerlendirdiğimizde her seviyede zehirli davranışlar sergileyen liderler bulunabilmektedir. Bu kişilerin, seviyesine göre liderlik eğitimine yeniden alınarak eğitim verilmesi sağlanabilir. Bazı kişiler kendisine verilen yetki ve otoriteyi kötüye kullanabilmektedir. Astlarına istediği şekilde davranabilmeyi hak olarak görebilmektedir. Her örgütte olduğu gibi astına her türlü psikolojik baskı, kötü söz, aşağılama ve bağırmayı meziyet olarak gören kişiler de olabilmektedir. Bu bağlamda psikolojik sorun yaşayan personelin tespit edilmesi konusuna katkı sağlayacaktır.

Güvenlik sektöründeki ast-üst ilişkisi kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Ast, amir veya üstü tarafından verilen hizmete ilişkin her emri yapmak zorundadır. Aynı zamanda ast, amirine her türlü ortamda saygılı olmak zorundadır. Bunun yanısıra bir kişinin birden fazla amiri bulunmaktadır. Her amirin de birden çok astı bulunmaktadır. Her bir amirin farklı emir ve beklentileri olmaktadır. Böyle bir ortamda astların davranış ve yaklaşımlarını amirlerine göre şekillendirmesi zorlaşabilmektedir. Bu da amir ve ast arasında sorunların çıkmasına neden olabilmektedir. Belirli dönemde ast olan kişiler bir başka zaman ve yerde amir olmaktadır. Bu derece ast-üst ilişkisinin olduğu bir kurumda liderlerin astlarına olan tutum ve davranışları insanların verimli ve işini severek yapması için belirleyici olabilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın güvenlik sektöründe lider-izleyen ilişkisine olumlu katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1.5. ARAşTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmada zehirli liderliğin öncülleri bağlamında; kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adalet, zehirli liderliğin ardılları bağlamında ise; örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ele alınacaktır. Araştırma, zehirli liderlik davranışları olarak değerlendirilen maddelerin hangilerinin izleyenler üzerinde olumsuz etkiler yarattığını, zehirli liderlik algısı, bu davranışları hangi etmenlerin tetiklediği ve bu davranışların izleyenler ve astlar üzerinde ne gibi sonuçlar doğurduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma iki aşamada yapılacaktır. Birinci aşamada, Schmidt (2008) tarafından geliştirilen zehirli liderlik leğinin Türkçe'ye uyarlanması yapılacaktır. Birinci aşamaya, bir yükseköğretim kurumunda öğrenim gören 250 lider adayı katılacaktır. İkinci aşamaya ise aynı yükseköğretim kurumunda öğrenim gören en az 1730 lider adayı ve lider adaylarının amir konumundaki 35 lider katılmıştır. Lider olarak ise lider adaylarının amiri konumundaki kişilerden veri toplanmıştır.

Mesleki eğitimin doğası gereği zehirli davranışların tespiti konusunda bazı tereddütler oluşacaktır. Ancak bazı nitelikleri kazandırmak için farklı eğitim ortamları oluşturmak gerekmektedir. Eğitim esnasında veya farklı durumlarda hangi davranışın zehirli olarak algılandığı, eğitim veren kişinin hangi niyetle verdiği konusunu gündeme getirmektedir. Aynı zamanda Türk kültürünün toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu bir toplum (Hofstede ve ark., 2010) yapısına sahip olması zehirli olarak adlandırdığımız davranışların nasıl algılandığı konusunda diğer kültürler ile karşılaştırma yapılmasını gerektirmektedir.

Araştırmanın kapsamı bazı sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Araştırma bir eğitim kurumunda yapıldığından dolayı izleyenlerin tamamı öğrencidir. Öğrenci örnekleminde toplanan verilerle ulaşılan bulgularının normal bir örgüt yapısına uygulanabilirliği sınırlı seviye olacaktır. Bu durum çalışmanın genellenebilirliği konusunda bir sınırlılık oluşturmaktadır.

Bu bölümde araştırma hakkında genel bilgi, araştırmanın neden yapıldığına dair bilimsel alt yapı, araştırmanın amacı ve neden önemli olduğu, güvenlik sektörüne sağlayacağı katkı, araştırmanın kapsamı ve araştırmada kullanılan bazı kavramlardan bahsedilmiştir.

Zehirli liderliğin öncüllerinin ve ardıllarının araştırılacağı bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın sorunsalı, araştırmanın amacı, araştırmanın önem ve katkısı ile araştırmanın kapsamı konuları işlenmiştir.

İkinci bölümde, liderlik kavramı ile birlikte liderliğin tarihsel gelişimi çerçevesinde özellikleri, davranışsal, durumsal yaklaşımlar ve güncel/olumlu liderlik yaklaşımları, zehirli liderlik ve diğer bazı olumsuz liderlik tarzları konuları incelenmiştir. Yine aynı bölüm içerisinde, zehirli liderliğin öncülleri olarak incelenen kişilik, bireysel değerler, örgütsel adalet kavramları ve bu kavramların zehirli liderlik ile olan ilişkileri, zehirli liderliğin ardılları olarak incelenen örgütsel bağlılık, örgütten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile bu kavramların zehirli liderlik ile ilişkisi, zehirli liderlik tarzlarının birbirleriyle olan ilişkileri, araştırmanın dayandığı kuramlar, araştırmanın hipotezleri ile modeli ve son olarak bölüm değerlendirmesi konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Bu bağlamda zehirli liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğinin tanıtılması ve kullanılan diğer analiz teknikleri ile hipotezleri test etmek üzere modeller oluşturulmuştur.

Dördüncü bölümde öncelikle araştırmanın örnekleme ve değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler yapılmıştır. Daha sonra hiyerarşik doğrusal modeller ile hipotezler test edilerek bulgular sıralanmıştır. Zehirli liderliğin ardılları üzerindeki etkisi ise hiyerarşik regresyon tekniği ile ortaya konulmuştur.

Beşinci bölümde ise elde edilen bulgular ışığında bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait sonuçlar tartışılmış, örgüt içinde yönetici ve uygulamacılara yönelik katkılardan bahsedilmiş ve gelecekte yapılacak çalışmalara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde lider ve liderlik kavramlarının tarih içindeki gelişimi, güncel liderlik tarzları, olumsuz liderlik tarzları, olumsuz liderlik tarzlarının birbirleriyle olan ilişkileri, zehirli liderlik davranışlarını tetikleyen bazı etmenler ile bu etmenlerin zehirli liderlik ile ilişkileri, zehirli liderlik davranışlarının sonuçları ve zehirli liderlik ile olan ilişkileri konuları işlenmiştir. Aynı zamanda çalışmanın hipotezleri ve modeli de bu bölümde ele alınacaktır.

2.1. LİDERLİK

Lider kimdir? Her toplumda, örgütte, işletmede lider var mıdır? Kaliteli yöneticilere sahip olmak bütün problemleri çözmek için örgütler açısından yeterli midir? Diğer bir bakış açısıyla liderler her zaman örgütlere kar yaptıran, ileriye götüren ve çalışanlarına ilham veren kişiler midir?

Bu bölümde; Lider kimdir? Liderlik algısı zaman içerisinde nasıl değişmiştir? Örgütler liderlere neden ihtiyaç duyarlar? Liderler mükemmel kişiler midir? Onların da eksik yönleri var mıdır? Toplumlara, örgütlere veya bireylere zarar veren özellikleri de var mıdır? gibi sorulara yanıt verilmeye çalışılacaktır. İlk olarak Lider, Liderlik nedir? kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Yapılan çalışmalar lider ve liderlik kavramlarının çok uzun bir süredir araştırıldığına işaret etmektedir (Northouse, 2007). Ancak, şu an insanlık tarihinin ulaştığı noktada lider ve liderli kavramları ile ilgili yeni bir şeyler bulmak ve öğrenmek mümkündür. Bunun sebebi ise lider olgusunun dinamik bir yapısının olmasıdır. Özellikle lider ve liderlik olgularının 1980'lerden sonra önemi hızlanarak artmıştır (Northouse, 2007). Lider kimdir? Liderlik nedir? sorusuna cevap aradığımızda karşımıza şu tanımlar çıkmaktadır:

Lider; sözlük anlamı, “Yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef” olarak, liderlik de “liderin görevi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998). Lider; “Başkalarına iş yaptırma gücü olan kişidir” (İbicioğlu,1998; 3)

Lider, “belirli şartların oluşturduğu durumlarda, belirli amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başka bir kişinin etkinliklerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Koçel, 2011, 327).

Lider; “bir eylemi başlatan, emirleri veren, ödül ve cezalara karar veren, anlaşmazlıkları çözen ve grubu amaçlarına doğru yönlendiren kişidir” (Franzoi, 2003,113). Lider, “grubun inançları ve etkinlikleri üzerinde en fazla etkileme gücüne sahip kişidir” (Aksu, 2003, 38). Lider, “belirli grup üyelerini bir araya getiren ve bu grubun üyelerini grubun amaçlarına yönlendiren kişidir” (Doğan, 2007;32).

Liderlik, belirli şart ve koşullar altında izleyenlerin örgüt hedefleri için çalışmasını ve hedeflere ulaşılmasında liderin davranışlarıyla izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Dindar, 2001). Farklı koşullarda, bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek için izleyenleri yönlendirme sürecidir (Koçel, 2011).

Bir başka tanımda: “liderlik, insanların tek başlarına gitmeyi beceremedikleri yerlere onları götürmektir” (Giampalmi, 2000, 14). Bir diğerinde ise, Liderlik, izleyenleri belirlenmiş örgüt hedefleri doğrultusunda çalıştırabilme yeteneğidir (Özkalp ve Kirel, 2001, 347).

Bir grubun, bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, belirlenmiş hedeflere yöneltebilen kişi liderdir. Dolayısıyla, liderlik kavramının temelinde, başkalarını ‘etkileyebilme’ vardır (Serinkan, 2008).

Yazında geçen lider ve liderlik ile ilgili tanım ve ifadelere dikkat edildiğinde öz olarak lider; insanları belirli amaç doğrultusunda ikna eden, yönlendiren kişi, liderlik ise, bu süreci yönetebilme becerisidir. En küçük yapılanmalarda bile bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu insanlara ihtiyaç duyulmasının ana nedenlerinden birisi sahip oldukları kişisel özelliklerdir.

2.3. LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

İnsanların sahip olduğu kişisel özellikler genel de ortak olmakla beraber, liderleri diğer insanlardan ayıran özellikleri olduğunu söyleyebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar özelliklerin sayısı konusunda fikir birliği olmadığını gösterse de, üzerinde mutabakat sağlanan özellikler bulunmaktadır (Leblebici, 2008).

- Etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahiptir.
- Hesaplı risk alabilecek sezgiye sahip olmalıdır.
- Yaratıcı olmalıdır. Gerektiğinde zor durumlardan kurtulabilecek çözümleri bulabilmelidir.
- Hızlı karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İzleyenler üzerinde güven duygusu oluşturmalıdır.

Lider; kendisini ve izleyenleri iyi tanıyan, ortak karar alan, işinde yetkin, sebatkâr, kararlı ve dirençli, hiçbir şart ve koşulda umutsuzluğa kapılmayan, çevresine sürekli güven telkin eden, tevazu sahibi, zamanı etkili kullanan, dürüst ve ulaşılabilir, gerektiği doğru yer ve zamanda risk almasını bilen, eleştiriye açık biri olabilmelidir (Şahin ve Temizel, 2007).

Günümüz şartlarında herhangi bir alandaki değişim ve yenilik yönetim anlayışında da farklılıklar meydana getirmektedir. Yönetim biliminin bu dinamik yapısı liderlik anlayışını da yenilikler sunmaktadır. Örgütlerin söz konusu değişimlere uyum sağlayabilmesi için liderlerin değişimi ortaya çıkarma ve yönetebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Aslında bu konu liderin öngörü ve sezgi gücü ile ilgili gibi görünse de, temelinde değişimin yönetilebilmesi sanatı vardır. Değişimi başlatacak kişi liderdir.

Liderliğin gelişim sürecine bakıldığında, zaman içinde köklü değişimler yaşadığı görülmektedir. Genel çerçeve içerisinde karşımıza çıkan yaklaşımlar; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı, Modern Yaklaşım'dır. Bu yaklaşımlardan sonra ise güncel liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Tüm bu çalışmaların devamında 80'li yılların ortalarından itibaren liderliğin olumsuz yönleri incelenmeye başlanmıştır.

Özellikler yaklaşımı, insanların sonradan lider özelliklerini kazanamayacağını, doğuştan gelen özelliklerin insanları lider konumuna getireceğini savunmaktadır (Yukl, 2002,12). Davranışsal yaklaşım, liderin ne olduğundan çok liderin ne yaptığı ön plana çıkmıştır (Sığırı, 2011). Özellik ve davranışsal kuramların liderliği anlatmada yeterli olmadığından durumsal lider kuramları geliştirilmiştir. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Robert House'un Amaç-Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı ve Vroom- Yetton Normatif Liderlik Teorisi durumsal liderlik yaklaşımları kapsamına girmektedir (Koçel, 2011; Tabak, 2005). Güncel liderlik tarzları özellikle 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır. Ancak bu liderlik tarzları durumsallık yaklaşımının devamı şeklinde değerlendirilmemelidir.

Son zamanlarda lider ve liderliğin karanlık yüzü ve olumsuz etkileri kapsamında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Çalışmalarda liderlerin izleyenleri olumsuz etkileyen davranış ve özelliklerinin olduğu görülmektedir (Pelletier, 2009). Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili yapılan çalışmalardan birisi de zehirli liderliktir.

2.4. ZEHİRLİ LİDERLİK VE OLUMSUZ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.4.1. Zehirli Liderlik

Zehirli liderlik kavramı kökenine ilişkin çalışmalar farklı konulardaki araştırmaları içermektedir (Heppell, 2011). Frost, Lipman-Blumen ve Kellerman'ın çalışmaları iş okulu ve yönetim okulu temelli iken, Goldman (2006)'ın çalışmaları zehirli lideri zihinsel sağlık sorunları olan kişi olarak tanımlayarak, psikoloji temelli bir yaklaşım benimsemiştir (Frost, 2004; Goldman, 2006; Lipman-Blumen, 2005a). Genel manada zehirli liderlik kavramı Kuzey Amerikan yazını içinde gelişerek popülerlik kazanmıştır. Ancak “zehirli liderlik” kavramını ilk kez Marcia Lynn Whicker 1986 yılında örgütlerde üç lider tipi analizlerinde ifade etmiştir (Tavanti, 2011). Zehirli liderlik son yıllarda üzerinde artan bir ivmeyle çalışma yapılan ve liderlerin olumsuz yönlerini ortaya koyarak izleyenleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir liderlik tarzıdır.

Zehirli liderler, yıkıcı davranışları ve kişilik tutarsızlıkları olan çevresindeki birey, grup, aile ve örgütler üzerinde olumsuz veya olumsuz etkiler yaratan kişilerdir (Lipman-Blumen, 2005). Kush ve Hollaway (2008)'a göre, sahip oldukları olumsuz özellikler ve

sergiledikleri davranışlar sonucunda çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratan kişilerdir. Seeger, Ulmer, Novak ve Sellnow (2005)'a göre ise zehirli lider; sürekli kendi çıkarlarını gözetken, ilgi duygusundan yoksun ve örgüt iklimini olumsuz etkileyen kişidir. Yapılan tanımlar incelendiğinde zehirli liderlerin bireyler ve örgüt üzerinde yıkıcı ve istenmeyen sonuçlar oluşabilecek davranışlar sergileyen kişiler olduğu görülmektedir.

Zehirli liderlik kavramı temelde birçok olumsuz liderlik tarzını kapsamaktadır. Örneğin, Schmidt (2008)'in zehirli liderlik ölçeği; suistimal edilen yöneticilik, otoriterlik, narsisizm, kendi reklamını yapma ve öngörülmezlik gibi alt boyutlar içermektedir. Bunun yanında Pelletier (2009)'in çalışmasında zehirli liderlik davranışları arasında suistimal (abusiveness) da yer almaktadır.

Lipman-Blumen (2011)'e göre zehirli liderlik davranışları iki mekanizma yoluyla ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yıkıcı davranışlar; ikincisi ise işlevsel olmayan kişisel özelliklerdir. Lipman-Blumen (2011) yıkıcı davranışları; moral bozma, küçük düşürme, gözdağı verme, yanlış yönlendirme, korkularını kullanma, özel hayata müdahale, başkalarına karşı doldurma, günah keçisi seçme, önemsememe ve gereksiz stres yaratma olarak nitelendirmiştir. İşlevsel olmayan kişisel özellikler ise; aşırı hırs, yüksek ego, kibir, para hırsı, ahlaki bozukluk, zor kararları almada korkaklık, problemlere karşı duyarsızlık, davranışlarının sonuçlarını önemsememe ve lakayt olma şeklinde nitelendirmiştir.

Amerikan ordusunda yapılan bir çalışmada zehirli liderlerde bulunan kişisel karakteristikler; beceriksizlik, işlevsizlik, uyumsuzluk, yetersizlik, tatminsizlik, sorumsuzluk, ahlaki bozukluk, korkaklık, aşırı hırs, yüksek ego, küstah kibir, bencillik olarak nitelendirilmiştir (Williams, 2005). Bu nitelendirmeye göre zehirli liderlerin, örgütlerine, astlarına ve iş arkadaşlarına sürekli zarar verdiği anlaşılmaktadır. Ancak her zehirli liderde bu özelliklerin tamamı bulunmamakla beraber aynı zamanda bu özelliklerin seviyesi de farklılık göstermektedir. Bunun yanında zehirli liderin örgüt ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı bu tür nitelendirmelerin oluşmasında etkili olabilmektedir. Zor kişiliklerle zehirli liderlik kavramlarını birbirine karıştırmamak gerekir. Farklı ve zor kişiliklerle başa çıkmak izleyenler açısından güç bir durumdur (Ury, 1991).

Liderlerin zehirli davranışlarının yanında iş ortamının da zehirli olabileceği farklı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Sıradan işler ödüllendiriliyorsa (Colligan ve Higgins,

2006), çalışanlar yöneticilerle anlaşmazlıktan kaçınıyorsa (Jones,1996), işten ayrılma fazla ise, çalışanlara yeterli değer verilmiyorsa (Macklem, 2005), o iş ortamı zehirli olarak nitelendirilebilir. Bu tür bir iş ortamında çalışanların kendilerini ifade konusunda kısıtlandığını belirtmek gerekir. Hangi faktörlerin bu durumu desteklediğinin araştırılması gerekmektedir.

Zehirli iş ortamına katkı yapan faktörler bulunmaktadır (Jacqueline, Carr- Ruffino, Ivancevich ve Konopaske, 2012). Bu durumun iki açıdan değerlendirilmesi büyük öneme sahiptir. Çalışanlar açısından bakıldığında, sürekli konuşan, davranışını kontrol etmeyen ve sadece kendi başarısına odaklanan çalışanların zehirli iş ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında, makul olmayan kar peşinde olanlar zehirli ortamın ana kaynağı durumundadırlar (Macklem, 2005). Bunun dışında aşırı iş yükü ve sorumluluk verme, sıkı görev tamamlama zamanları, bunun sonucunda oluşan iş-ev dengesizliği gibi etmenler zehirli ortamın oluşmasına neden olabilmektedir.

Görüldüğü üzere zehirli liderliği ifade ederken sadece liderin davranışları değil örgüt iklimine ve ortamını da değerlendirmeye alma ihtiyacı vardır. Sonuç olarak zehirli lider kavramı açıklanırken; liderin kendisi, çalışanların algısı, çalışanların özellikleri, örgüt ortamı ve ikliminin de dikkate alınması bu konuda etkili ve faydalı çalışmaların ortaya çıkmasına büyük katkı sağlayacaktır. Ancak zehirli liderlik davranışlarını etkileyen veya tetikleyen farklı dinamikler bulunsa da en önemli etken yine liderin kendisi olduğu da söylenebilir.

Kişi ve örgüt üzerinde bu şekilde olumsuz etkileri olan kişiler nasıl lider olarak nitelendirilecektir? Burada üzerinde durulması gereken nokta zehirli diye ifade edilen davranışların neler olduğu, liderleri zehirli olarak nitelendirebilmek için belirli ölçütler var mıdır? Zehirli liderlik davranışını ortaya çıkması sadece liderin kendisinden mi kaynaklanmaktadır? Bu sorulara açıklayıcı düzeyde yanıt verebilmek için öncelikle yazındaki olumsuz liderlik tarzları ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek gerekmektedir. Yazında liderliğin karanlık yüzüne bakıldığında farklı kavramların olduğu görülmektedir (Higgs, 2009). Bunlar Çizelge-1’de verilmiştir.

Çizelge-1:Olumsuz Liderlik Tarzları

<u>Tanım</u>	<u>Yazar</u>
Kötü Liderlik(Bad)	Kellerman, 2004; Padilla ve Mualvey, 2008
Yıkıcı Liderlik(Destructive)	Padilla vd., 2007
Narsistik Liderlik	Glad, 2002
Şeytani Liderlik(Evil)	Benson ve Hogan 2008; Hogan ve Hogan 2001
Liderliğin Kara Yüzü(Dark Side)	Aassland vd., 2008
Zehirli Liderlik(Toxic)	Benson ve Hogan 2008; Frost, 2003; Goldman 2006, 2009; Padilla ve Mualvey,2008, Pelletier, 2012
Suistimal Edilen Yöneticilik(AS)	Tepper, 2000, 2007; Wen, 2013;

Çizelge-1'de her ne kadar olumsuz liderlik tarzlarının kavramsal olarak bir kategoriye tabi tutulmuş olsa da, olumsuz liderlik tarzlarının birbirlerinden net olarak ayırmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Örneğin; zehirli liderlik, narsistik liderlik ve suistimal edilen yöneticilik yazında teorik olarak birbirinden ayrı kavramlar gibi ifade edilmiş ancak Schmidt (2008)'in zehirli liderlik ölçeğinde narsisizm ve suistimal edilen yöneticilik zehirli liderliğin alt boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan sonraki kısımda Çizelge-1'de sunulan olumsuz liderlik tarzlarından bazıları incelenerek kavramsal olarak ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2.4.2. Narsist Liderlik

Narsist kelime anlamı olarak kendine hayran kişi demektir (TDK, 1998). Narsisizm çok geniş bir alanda kullanılmakla beraber liderlik ile beraber anılması 20-25 yıl öncesine dayanmaktadır (Chatterjee ve Hambrick, 2007). Psikoloji yazınında psikolojik bozukluk olarak görülen narsisizmi Higgs (Freud'tan akt. Higgs, 2009) şu ifadelerle tanımlamıştır: Kendine hayran, kendini büyük gören ve diğerlerini kendisinin son sınırı olarak görme eğilimidir.

Raskin ve Terry (1988) narsisizmin klinik bir bozukluktan çok kişilik yapısı olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan görgül çalışmalar sonucunda narsisizmin dört ayırt edici yönünün olduğu görülmüştür (Emmons, 1997). Bunlar:

1. Kahramanlık/Yetki verme: Kendime saygı beklerim.
2. Liderlik/Otorite: İlgi odağı olmak isterim.
3. Üstünlük/Kibir: Diğerlerinden daha iyiyim.
4. Kendini verme/Kendine hayran: Muhteşem olmakla meşgulüm.

Yapılan çalışmalarda narsisizmin, öz-saygı; taraflı öz genişletim; dakikası dakikasına uymayan; olumsuz geri bildirim karşısı aşırı tepki; kendi yeteneklerine yüksek seviyede özgüven sahibi gibi özelliklerle olumlu ilişki içinde olduğu bulunmuştur (Emmons,1997). ABD ordusunda subaylar üzerinde yapılan bir araştırmada narsisizm zehirli olarak nitelendirilmiş ve narsist liderlerin özelliklerini şu şekilde ifade edilmiştir; zayıf dinleyici, eleştirilmeyi sevmeyen, kendi başarısı için başkalarından faydalanan, empati arayan, sürekli saygı ve ilgi bekleyen, sürekli güç ve başarıyla meşgul olan kişilerdir (Doty ve Fenlason, 2013).

Maccoby (2000, 2004) örgütlerin, vizyon geliştirme hissi ve örgütü farklı yönlere yönlendirme cesareti olan narsist liderlere ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Maccoby (2004), narsist lider ile karizmatik lider arasında bir bağ olduğunu ifade etmiştir. Bunu da bu tür liderlerin davranışlarının ve özelliklerini farkında olduğunu ve bunu örgütün geleceği için kontrol edebileceği varsayımına dayandırmaktadır.

Sonuç olarak narsist liderlerin örgütleri ve izleyenleri olumsuz yönde etkileyecek birçok özelliğinin olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Ancak örgütlerin narsist özelliklere sahip olan liderler konusunda daha fazla çalışma yapması gerekmektedir.

2.4.3. Kötü Liderlik

İlk bakışta kötü liderlik (bad leadership), iyi olmayan bütün liderlik tarzlarını ifade eden bir yapıya sahip gibi görünse de diğerlerinden ayrılan bazı belirli noktalar bulunmaktadır. Kötü liderlikte kısa dönemli bir başarı söz konusudur (Benson ve Hogan, 2008). Kötü liderlik daha çok lider davranışının içsel etkilerini dikkate alır. İş tatmini, duygusal bağlılık ve psikolojik iyi olma gibi etkileri inceler (Benson, 2006; Benson ve Hogan,

2008). Bir liderin kötü lider olup olmadığı kısa vadede anlaşılmaz. Uzun dönemli sonuçlara bakıldığında bu ortaya çıkar.

Kötü liderliğe sebep olan faktörler ise Hogan ve arkadaşlarının (1994) kişilik teorisine dayanmaktadır. Bu araştırmaya göre olumsuz davranışlara neden olan uç kişilik özelliklerine sahip olma, hırs ve uyumsuzluk kötü liderliği tetikleyen faktörler olarak ele alınmıştır.

Yazına bakıldığında kötü lider davranışı olarak tanımlanan birçok davranış bulunmaktadır.

1. Gücün kötüye kullanımı: Çıkarları ve imajı korumak için; kişisel performans algısını artırmak için ve yetersizliği gizlemek için kullanılmaktadır (Benson ve Hogan, 2008; Lipmen-Blumen, 2005).
2. Diğerlerine zarar verme: Astlarını şu davranışlarla olumsuz etkiler; psikolojik iyi olma haline zarar verme, zorlama, baskı, tutarsız davranışlar (Tepper, 2000).
3. Kişisel tatmin için fazla kontrol: Ayrıntılara takılma, mükemmellik, girişimciliği sınırlama (Benson ve Hogan, 2008; Tepper, 2000).
4. Kendi çıkarları için kuralları ihlal etme: Yolsuzluk, etik dışı davranış, yasal olmayan davranışlar (Lipmen-Blumen, 2005; Tepper, 2000).

2.4.4. Yıkıcı Liderlik

Araştırmacılar yıkıcı liderliğin (destructive leadership), suistimal eden yönetici (abusive supervisor), sağlığı tehdit eden liderler; toleransı olmayan patronlar; psikopatlar; taciz eden liderleri kapsadığını ortaya koymaktadırlar (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Astlarına veya çalışanlarına diğer olumsuz liderlik tarzlarına göre daha fazla zarar verdiği söyleyebilir. Yıkıcı liderliği farklı kılan diğer bir nokta da örgüte verdiği zarardır. Yıkıcı liderliğin sadece kişilere değil aynı zamanda örgüte de ciddi zararları olabilmektedir. Yıkıcı liderlik genel anlamda liderin özellikleri ve davranışları dikkate alınarak tanımlanmıştır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007).

Bu bağlamda yıkıcı liderlik; astların motivasyonunu, iş tatminini ve psikolojik iyi olma hali ile örgütün amaçlarını, hedeflerini ve etkinliğini baltalayan, sabote eden lider veya yöneticinin sergilediği sistematik ve tekrar eden davranışlardır (Einarsen, Aasland ve

Skogstad, 2007). Yukl (2006) ise yıkıcı liderliği; bir kişi veya grup üyelerinin uzun bir süredir devam eden faaliyetlerinin, aktivitelerinin, tecrübelerinin veya ilişkilerinin liderleri tarafından düşmanca veya engelleyici bir şekilde etkilenmesi olarak tanımlamıştır.

Liderliğin karanlık yönüne artan ilginin iki nedeni bulunmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013). Bunlardan birincisi, yıkıcı davranışların yaygınlığı; ikincisi ise yıkıcı liderliğin bireyleri etkileme seviyesinin yüksek olmasıdır. Yapılan çalışmalar yıkıcı liderliğin birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İş yoğunluğu ve duygusal tükenmişlik; işten ayrılma niyeti ve tatmin; iş-aile dengesizliği; üretim karşıtı iş davranışları yıkıcı liderliğin etkilediği örgüt değerleridir (Schyns ve Schilling, 2013). Thoroughgood, Padilla, Hunter ve Tate (2012)'e göre yıkıcı liderlerin beş özelliği bulunmaktadır. Birincisi; yıkıcı liderler tamamen zarar verici bir etkiye sahiptirler. İkincisi; yıkıcı liderler ikna ve sözden ziyade zorlama, manipüle etme ve kontrol odaklıdır (Sankowsky, 1995). Üçüncüsü; yıkıcı lider doğası gereği bencildir; kendi hedef ve çıkarlarını düşünür. Dördüncüsü; yıkıcı liderlik örgüt değerlerini etkileyerek örgüt içi ve örgüt dışı yaşam kalitesini baltalar (Padilla ve ark., 2007). Son olarak yıkıcı örgütsel çıktılar hassas izleyenlere ve çevreye bağımlıdır (Lipman-Blumen, 2005). İzleyenlerin rolüne değinmek gerekirse beş tane yıkıcı liderliğe eğilimli izleyen tipi bulunmaktadır: Kayıp ruhlu, otoriter, fırsatçılar, yardımcıları ve seyirciler (Thoroughgood ve ark., 2012).

2.4.5. Suistimal Edilen Yöneticilik

Son on yılda olumsuz davranışlar ile ilgili konular örgütlerde artan bir ivmeyle merak edilir hâle gelmiştir. Üretim karşıtı iş davranışları, örgütsel yanlış davranma (Vardi ve Wiener, 1996) ve işi aksatıcı davranışlar bunlardan bazılarıdır. Olumsuz davranışlara yönelik artan bu ilgi liderlerin olumsuz yanlarının da dikkate alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Wu, 2008).

Liu ve ark. (2008)'na göre suistimal eden yönetici davranışları şu şekildedir: Alay etme, astlarına bağırma ve tehdit etme, astlarının başarılarından faydalanma, istenmeyen sonuçları astlarına atfetme gibi davranışlardır. Tepper, Duffy, Henle ve Lambert (2006)'a göre astların üzerindeki olumsuz etki kötü davranmanın örgütlere maliyeti Amerikada yıllık 23,8 milyon dolardır. Tepper (2000)'a göre ise, suistimal edilen yöneticilik; fiziksel temasın dışında sözlü ve sözsüz düşmanca davranışları astların

algılama seviyesidir. Horstein (1996)' a göre “diğerlerini korku ve tehdit ile kontrol etme” dir.

Suistimal edilen yöneticiliğin birçok önemli olumsuz özelliğinin bulunması bu konunun araştırılması ihtiyacını daha da önemli hale getirmektedir. (Wen, 2013). Suistimal edilen yöneticilik izleyenin öznel değerlendirmesidir. Fiziksel olmayan kasıtlı davranışlardır (Tepper, 2007). En önemlisi birçok istenmeyen örgütsel çıktı (örgütten ayrılma niyeti vb.) ile ilişkilidir (Tepper, 2007).

Suistimal edilen yöneticiliğin etkisini ifade ederken araştırmacılar son yıllarda suistimal eden yöneticiliğin nedenleri ve sonuçları üzerinde durmuştur (Matrinko ve diğ., 2012). Bu çalışmaların çoğu yöneticilerin örgütsel adalet algılarını (Tepper ve ark., 2006; Zellars ve ark., 2002), zihinsel tükenmişlik ve iş tükenmişliği (Tepper, 2000) ve suistimal edilen yöneticiliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Suistimal edilen yöneticiliğin öncülleri prosedür adaleti ve negatif duygusallık (Tepper ve ark., 2006) ile yöneticinin etkileşimsel adaleti ve otoriterliği olabileceği değerlendirilmektedir (Aryee ve ark., 2007). Bu değişkenlerin dışında suistimal eden yöneticilerin izleyenler tarafından algılanma seviyesi de yapılan çalışmalarda dikkate alınması önem arz etmektedir. İzleyenlerin, yönetici veya liderlerin davranışlarını nasıl algıladığı, yönetici veya liderin zehirli olmasını etkileyebilmektedir (Tepper, 2007). Bu bağlamda öncelikle yıkıcı liderliği ve liderlerin ne kadar zehirli olduğunu bilimsel olarak anlamada suistimal edilen yöneticilik alanındaki yazının yardımcı olacağı değerlendirilmektedir (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes, 2007).

Tepper (2007), suistimal edilen yöneticilik alanında iki önemli hususun belirtilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Birincisi suistimal eden yöneticiliğin fiziksel olmayan davranışlar olduğudur. İkincisi izleyenlerin yöneticileri hakkındaki algılarına dayanan öznel bir değerlendirme olduğudur. Yani kişiden kişiye değişen bir değerlendirme söz konusudur. Farklı kişiler aynı lideri kötü davranan veya davranmayan olarak niteleyebilir. Tepper ve ark.(2006)'nın yaptığı çalışma, suistimal edilen yöneticiliğin iş ve yaşam tatminini, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur. Suistimal edilen yöneticilik hem örgütsel hem de bireysel olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Suistimal edilen yöneticiliğin bireysel olumsuz bir sonucu duygusal tükenme tabanlı psikolojik sıkıntıya neden olmasıdır (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002). Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel unsurudur ve iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Tepper (2000, 2007)'a göre duygusal tükenmişlik ile suistimal edilen yöneticilik olumlu ilişkilidir.

Suistimal edilen yöneticilik ile ilgili değinilmesi gereken en önemli nokta diğer olumsuz liderlik tarzlarıyla olan ilişkisidir. Suistimal edilen yöneticilik ile zehirli (toxic) liderlik yapıları arasında birçok yönden benzerlikler bulunmaktadır. Olumsuz kişisel özelliklere sahip olma (uyumsuzluk, ego, hırs ve güç dengesizliği), izleyenleri daha kötü hale getirme, yıkıcı davranışlar sergileme bunlardan bazılarıdır (Wu ve Hu, 2009). Her iki yapıda liderlerin olumsuz davranışları ve izleyenlerine zarar verebilme potansiyellerini yansıtır.

Atfetme teorisi (attribution theory)'ne göre, atfetme bireylerin davranışlarının sonuçları için nedensel açıklamalarıdır (Weiner, 1986). İki tür atfetme stili vardır: kötümser ve iyimser (Martinko, Douglas ve Harvey, 2006). İyimser atfetme bireylerin başarılarını dışsal nedenlere, başarısızlıklarını ise kendilerine bağlamasıdır. Kötümser atfetme ise tam aksi bir davranış sergiler. Bu bağlamda kötümser bir atfetme stili olan lider başarısını kendisinden, başarısızlığı ise astlarından kaynaklandığını düşünecektir (Martinko ve Sikora ve Harvey, 2012). Olumsuz özelliklere sahip bir lider başarısızlık için astlarını suçlayacaktır. Negatif duygusallık istismar algısıyla ilgilidir. Martinko ve ark. (2007) negatif duygusallığın atfetme stili ile ilgili olduğunu savunmaktadırlar. Negatif duygusallığa sahip kişiler kötümser atfetme stiline sahip olmaktadır. Douglas ve Martinko (2001), negatif duygusallık ile atfetme stilleri arasında anlamlı ilişki olduğunu bulmuştur (Martinko ve ark., 2012). Suistimal edilen yöneticilik ile zehirli liderlik yapısı arasında da önemli benzerlikler olduğu ortaya konulmuştur (Wu ve Hu, 2009).

Ancak suistimal edilen yöneticilik, izleyenin algılarıyla doğru orantılı olarak farklılık gösterebilen bir kavramdır. İş ortamı, iş ile ilgili değer yargıları, hedefleri, örgütte bulunduğu statü öznel değerlendirmeyi ön plana çıkaran hususlardır. Bu bağlamda çalışmaların sayıca büyük ekiplerle yapılması değerlendirme açısından etkili olacaktır.

2.4.6. Otoriter Liderlik

Otoriter lider, kendisini karar almada tek yetkili gören ve astların karar alma sürecine katılmasına izin vermeyen liderdir. Bu liderlik tarzında kurum içerisinde tek karar mercii liderin kendisidir. Astlar liderin aldığı kararları uygulamakla yükümlüdür. Astların fikirleri değerlendirmeye alınmaz, inisiyatif verilmez, yetki ve güç her şeyin üstündedir. Bu liderlik tarzı genellikle geleneksel toplumlarda görülür (Közleme, 2013).

Otoriter liderlik zehirli liderliğin bazı özelliklerini barındırır. Mikro görev yönetimi ve emirle yönetim özelliklerini kapsar (Schmidt, 2008). Bu bağlamda, otoriter liderliğin bir anlamda McGregor (1960)'un X teoresi ile ortak yanlarının olduğu görülmektedir (Bass ve Stodgill, 1990). X teorisine göre yönetici çalışanı devamlı kontrol altında bulundurmalı ve çalışması için onu sürekli zorlamalıdır. Sıkı kontrol, ayrıntılı kurallar, ceza odaklı yaklaşım, insanların fikirlerine değer vermeyen, onlara güvenmeyen bir yapı ortaya çıkmaktadır (Gürbüz, Şahin ve Köksal, 2014).

Otoriter liderlik sorgusuz itaati, ödül ve ceza sistemini etkin kullanan ancak cezayı sistemin yapı taşı olarak gören, tehdidi koz olarak gören, kendi fikirlerine sıkı sıkıya bağlı, farklı fikirlere kapalıdır. Aslında otoriter liderliğin barındırdığı özelliklere baktığımızda Makyavelizm kavramının bir yönünü (iş yapma şekli) yansıtmaktadır (Kiazad ve ark., 2010).

Motowidlo, Borman ve Schmit (1997)'e göre iş performansı iki boyutludur: görev performansı (örgütün teknik özünü etkileyen işler) ve bağlamsal (teknik özü destekleyen veya engelleyen isteğe bağlı davranışlar) performans. Motowidlo ve ark. (2010)'nın araştırması, kişilik özelliklerinin görev performansında değil; bağlamsal performans sergilendiği zaman ortaya çıktığını göstermektedir (Kiazad ve ark., 2010). Bağlamsal performans çalışandan iş tanım gereği formal olarak beklenen veya istenen performans değildir. Bu anlamda suistimal edilen yöneticilik olumsuz bağlamsal performansı ifade etmektedir.

Suistimal eden yöneticiliği, kişilik özelliklerinin etkilediği ifade edilmişti. Kişilik özelliklerinden makyavelist kişilik özelliğinin suistimal edilen yöneticiliği tetiklediği değerlendirilmektedir. Çünkü makyavelist özelliğe sahip bir kişi başkalarını yanıltma ve

ıkarları için kullanma eğilimleri yüksektir (House ve Howell, 1992). Bu özelliğe sahip kişiler empati yapamayan (Paal ve Bereczkei, 1997), görev odaklı, insani ilişkilerde duygusal anlamda zayıf (Bedell, Hunter, Angie ve Vert, 2006) ikna edici (Goldberg, 1999) ve karizmatiktirler (Deluga, 2001). Makyavelizm katılımcı liderlikten ziyade otoriter lider özelliklerini yansıtmaktadır (Kiazad ve ark., 2010). Yöneticilerin otoriter liderliği, suistimal edilen yöneticilik algılarını etkilemektedir (Kiazad ve ark., 2010). Araştırmada otoriter liderlik ile suistimal edilen yöneticilik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Aryee ve arkadaşları (2007) alışmalarında otoriter liderlik tarzının suistimal edilen yöneticilik ile olumlu ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Olumsuz liderlik tarzları incelendiğinde yönetici veya liderin olumsuz veya zehirli davranışları sergilemesine neden olan bazı etkenlerin olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda zehirli liderliğin bazı öncüllerinin olabileceği ve yapılan araştırmalar da dikkate alındığında (Lord ve arkadaşları, 1986; Wen, 2013) kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adaletin zehirli liderlik davranışlarını etkileyebileceği öngörülmektedir.

2.5. ZEHİRLİ LİDERLİĞİN BAZI ÖNCÜLLERİ

Liderlerin davranışları hem rgt hem izleyenleri olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Liderlerin kişilik özellikleri, bireysel değerleri ve izleyenlerin örgütsel adalet algıları; izleyenlerin zehirli liderlik algılarını etkilemektedir. Kişilik özelliklerinden nevroitiklik boyutunun, bireysel değerlerden zgenişletim boyutu; başarı (kendi başarısına odaklanma), g (diğerleri üzerinde kontrol) ve hazcılık değerleri ile muhafazacılık boyutu; uyma (conformity), geleneksellik (tradition) ve güvenlik (security) zelliklerinin (Schwartz, 1994) ve örgütsel adaletin örgüt seviyesinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

2.5.1. Kişilik

İnsanların davranışları, yargıları, bakış açıları ve daha birçok tutumu kişiliklerinden etkilenmektedir. Özellikle lider diye tanımlanan kişinin belirli bir grubu yönettiği, onlara ilham verdiği düşünüldüğünde kişilik özelliklerinin bu konuda önemli bir dinamik olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kişilik birey ile etkileşim halinde bulunan tüm faktörleri etkilemektedir. Buradan hareketle tüm örgütler için hayati hayati öneme sahip

olan liderler açısından kişilik kavramını açıklamak ve çerçevesini çizmek bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yazın incelendiğinde kişilik pek çok alanla ilişkilendirilen (psikoloji, sosyoloji, hukuk, felsefe) karmaşık ve farklı bakış açılarıyla değerlendirilen bir kavram olduğu görülmektedir. Mount ve Barrick, Scullen ve Rounds (2005)'e göre kişilik, " bireylerin zaman içinde kalıcı hale gelen duygusal, davranışsal ve bilişsel yapılarının nedenlerini belirlemede bir araya gelmiş, psikolojik özelliklerinin izlerini taşıyan ve bireylerin kim olduğunu gösteren özellikleridir". " İnsanların doğuştan getirdikleri fizyolojik, zihinsel ve ruhsal bir takım özelliklerinin, eğitim ve sosyal çevrenin etkisiyle sonradan kazandığı özelliklerle bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan yapının bireyin davranışlarına ve yaşamına yansımalarıdır" (Eroğlu, 2009).

Son 10 yıldır kişilik özelliklerinin liderliğin doğuşunda ve etkinliğinde önemli rol oynadığı görülmektedir (Tepper, 2007). Kişilik özellikleri, insanların tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli etmenlerden birisidir. Beş faktör kişilik özellikleriyle ilgili yapılan araştırmalarda da liderlikle kişiliğin ilişkili olduğunu gösteren kayda değer sonuçlar elde edilmiştir (Erkuş, 2011). Costa ve McCrae tarafından 1985'te geliştirilen Beş Faktör Kişilik Teorisi bütün kişilik özelliklerini bünyesinde barındıran ve bu özellikleri ayrıntılı şekilde açıklayan bir teoridir. Beş Faktör Kişilik Teorisi; evrensel ve tüm kişilik özelliklerinin, gözleme dayalı olarak beş temel kategoride ele alınıp sınıflandırılması olarak ifade edilebilir (Demirci vd., 2007; McCrae ve Costa, 2006). "Bu beş temel boyut; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik ve gelişime açıklık olarak ifade edilmektedir" (Goldberg, 1992; McCrea ve Costa, 1991).

2.5.1.1. Kişilik Boyutları

2.5.1.1.1. Dışa dönüklük (Extraversion)

Bu boyutun temelinde iletişime açık, sosyal becerileri yüksek, konuşmayı seven, samimi, enerjik, neşeli, olaylara pozitif yaklaşan, insan merkezli ve hümanist bir yapıya sahip olmak vardır (Stevens ve Ash 2001).

2.5.1.1.2. Uyumluluk / Geçimlilik (Agreeableness)

Uyumluluğu yüksek olan kişiler yardım etmeyi seven, inşafı, çabuk inanan, dürüst, grup çalışmasına yatkın ve samimi kişiler iken; uyumluluk seviyesi düşük olan kişiler geçinmesi

zor, kaba, her şeye şüphe ile yaklaşan, mücadeleci, asosyal, geçimsiz ve işbirliğini sevmeyen kişiler olarak bilinirler (Costa vd., 1986).

2.5.1.1.3. Sorumluluk / Öz Denetim (Conscientiousness)

Sorumluluk sahibi bireyler, amaç ve hedeflerinin farkında olarak kendilerini motive ederek çalışabilidikleri gibi ayrıntıları da her zaman göz önünde bulundururlar. Sorumluluk sahibi kişiler; güvenilir, neye ihtiyacı olduğunu bilen, dikkatli, düzenli, planlı, güçlü ve iradeli bir yapıya sahiptirler (Yürür, 2009). Sorumluluk seviyesi düşük bireyler ise; konsantrasyonu düşük, dağınık ve çalışmayı sevmeyen bireylerdir (Sığrı ve Gürbüz, 2011).

2.5.1.1.4. Nevrotiklik (Neuroticism)

Duygusal denge olarak da adlandırılır. Yüksek nevrotik olan kişiler; soğukkanlı, özgüveni yüksek, sebatkâr ve stresli durumlara dayanıklı iken; düşük nevrotik kişiler ise; gergin, endişeli, kötümser, kendine güveni az ve kendileriyle uğraşan bireyler olarak tanımlanırlar (Sığrı ve Gürbüz, 2011). Bu kişilik özelliklerine sahip olanlar genellikle stresli, sinirli ve gergin oldukları için çoğu zaman kendilerini baskılanmış hissetmektedirler.

2.5.1.1.5. Gelişime Açıklık (Openness to Experience)

Gelişime açık kişilerin; hayal gücü yüksek, bilgili, akıllı, yeni şeyler öğrenmeye ilgili, kreatif, yeniliklere açık, çok yönlü düşünebilen oldukları söylenebilir (Bono, Boles, Judge ve Lauver, 2002). Orijinal ve bağımsız düşünceleri vardır.

2.5.1.2. Kişilik ve Zehirli Liderlik İlişkisi

Lord ve arkadaşları (1986), liderlerin özelliklerine ilişkin yaptıkları meta-analiz çalışmasında kişilik özellikleri ile liderlik algısı arasındaki ilişkiyle ilgili kayda değer çalışma ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda liderliğe ilişkin çalışmalarda çoğunlukla değerlendirilen bireysel farklılık boyutlarından bir tanesi kişilik özellikleridir ve kişilik özelliklerine kabul gören bir sınıflandırma ve bütünleştirici bir teorik kapsam sağlayan beş faktör kişilik modelindeki (Judge, Bono, Illies ve Gerhardt, 2002) özelliklerin liderlik algısı ile ilişkisi farklı görgül çalışmalarda ele alınmıştır (örn: Campbell ve ark., 2003; Kickul ve Neuman, 2000; Reichard ve ark., 2011).

Kişilik özelliklerinin liderin hem olumlu hem de olumsuz yanlarını ortaya koymada kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar da genellikle liderin olumlu

özelliklerinin incelendiği görülmektedir. Olumsuz sonuçlarını ortaya koymak için liderin hangi özelliklerinin bu tür bir sonucu doğuracağı dikkate alınmalıdır. Bu sebeple liderin kişilik açısından hangi özelliklerinin olumsuz olması onun zehirli veya astlarını olumsuz etkileyen bir lider olduğunu göstereceği yapılan bazı çalışmalara ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Son 10 yılda yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin ve boyutlarının liderliğin doğmasında ve etkinliğinde önemli rol oynadığını göstermektedir (Tepper, 2007). Kişilik boyutları incelediğinde; dışa dönüklük ve gelişime açıklık ile lider etkinliği arasında kayda değer bir ilişki bulunmaktadır (Bono ve Judge, 2004). Nevrotiklik ve uyumluluk ile liderlik arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Bono ve Judge, 2004). Başka bir çalışmada uyumluluk ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Rubin vd, 2006). Araştırmacılar kişiliğin liderlik davranışlarının belirlenmesinde etkin olduğu konusunda hem fikirdirler (Xu, Fen ve Jiannong, 2010).

Zehirli liderlerin işlevsel olmayan kişilik özellikleri, izleyen ve örgüt üzerinde kalıcı negatif etkiler oluşturmaktadır (Lipman-Blumen, 2005). Zehirli liderlik davranışlarının kişilik boyutlarından daha çok duygusal denge (nevrotiklik) ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü duygusal olarak dengeli kişiler aşırı davranışlardan kaçınır, kolay sinirlenmezler, soğukkanlıdırlar, kararlıdırlar ve negatif duygulardan uzak dururlar (Martinez, 2005; Rubin, Munz ve Brommer, 2006). Nevrotiklik seviyesi yüksek liderler aşırı duyarlı ve düşmanca tavır takınabiliyor (Rubin ve ark., 2006). Bu nedenle nevrotikliğin suiistimal edilen yöneticilikle olumlu ilişkili olduğu söylenebilir.

Bunun yanında uyumluluk, dışa dönüklük ve sorumluluk da suiistimal edilen yöneticilik ile ilişkilidir. Yüksek dışa dönük liderler astlarına kötü davranma eğilimlidirler (Xu ve ark., 2010). Uyumluluk seviyesi düşük olan liderler astlarıyla sorunlar yaşama eğilimleri yüksektir. Uyumluluk seviyesi arttıkça zehirli liderlik azalmaktadır. Yüksek sorumluluk duygusuna sahip kişiler; ayrıntılı plan yapar, iyi organize olur ve güvenilirlerdir (Barrick ve Mount, 2005). Sorumluluk seviyesi arttıkça zehirli liderlik davranışları azalır. Nevrotiklik suistimal eden yöneticiliğin öncüsüdür (Tepper ve ark., 2006).

Xu ve ark. (2010) çalışmasında nevrotiklik ile kötü davranan liderlik olumlu ilişkili bulunmuştur ($r = ,40, p<,01$). Xu ve ark. (2010) çalışmalarında kişilik özelliklerinin kötü

davranan liderliğin öncülleri olduğunu bulgularla ortaya koymuşlardır. Liderliğin karanlık yüzünü ortaya koyan kötü davranan liderliğin bireysel seviyede öncül olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ile liderliğin olumsuz yönü arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Genel saldırı modeline (general aggresion model) göre bazı değerler bireyleri saldırgan davranışlar sergilemeye yönlendirmektedir (Wen, 2013). Bazı değerler saldırgan düşüncelere ulaşma derecesini düşürmekte veya yükseltmektedir. Yükselttiğinde bireyler daha düşmanca davranışlar sergileyebilmektedir. Bu bağlamda kişilerin önem verdiği değerler zehirli liderlik davranışlarını etkilemektedir.

Kaynakların muhafazası teorisine (conervation of resources theory) göre bireylerin ulaşılabilir dört kaynağı vardır: nesneleri (ev vb.), durumları (evlilik, çalışma), enerjileri ve kişisel karakteristikleri (Mackey, Ellen, Hochwarter ve Ferris, 2013). Kişisel karakteristikler bireylerin stresli iş ortamlarını yönetmelerinde kullanılır. İstekler arttığında çalışanlar kaynaklarını tehlikeleri ve dengelemeye ve kaynaklarını gelecek için muhafaza etmek isterler (Hochwarter, Laird ve Brouer, 2008). Çalışanların çevrelerini nasıl yorumlamaları ve cevap vermeleri gerektiğini anlamalarını sağlamaktadır (Mackey vd., 2013). Öz düzenleme teorisi (self-regulation theory) ise yöneticinin suiistimaline karşı izleyenlerin farklı cevap vermesini açıklamaktadır (Mackey vd., 2013). Genel saldırı modeli, kaynakların muhafazası teorisi ve yukarıda verilen bazı görgül araştırma bulgularından hareketle şu hipotez geliştirilmiştir:

H1: *Kişilik boyutlarından nevroitiklik zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

2.5.2. Bireysel Değerler

İnsan davranışlarını çözmek ve anlamlandırmak farklı bilim dallarının önemli ilgi alanlarındandır. Bireysel değerler, insanların yaşamında yol gösteren kaideler olarak var olan ve onları hayata motive eden etkenlerin değer olarak ifadesidir (Schwartz, 1992; Rohan, 2000). Mischel (1990)'e göre, topluluk olmayı gösteren görece geçici olmayan kişisel seçimlerdir. Bu nedenle, değerler insan davranışlarını açıklayabilmek ve ifade edebilmek için niteliksel bir cetvel sunmaktadır. (Braithwaite, 1998).

Değerler konusunda iki temel teori bulunmaktadır. Birisi Milton Rokeach (1973)'ın değer teorisi, diğeri ise Shalom Schwartz (1992)'ın değer teorisidir. Rokeach (1973), değerleri tek tek değerlendirmekten çok farklı kültürlerde bulunan üst düzey değerleri bütünsel olarak değerlendirmekten yanadır (Gümüş, 2009).

Schwartz (1992)'a göre ise değerler, içerik ve yapılarına göre tüm insanlarda doğuştan gelen üç temel ihtiyacın yansımaları olduğudur. Bu ihtiyaçlar, "biyolojik olarak kişilerin temel ihtiyaçları (uyarılma vb.), kişilerarası başarılı etkileşimin gerektirdiği ihtiyaçlar (iyilikseverlik vb.) ve toplulukların ve örgütlerin hayatta kalması için gereken ihtiyaçlardır (uyuma vb.)" (Schwartz, 1992; 2004). Temeli bu üç ana ihtiyaç olan ve tüm toplumsal yapılara uygulanabilir olduğu sonucunu çıkardığı dairesel bir yapıya sahip 10 değer belirlemiştir (Schwartz, 1992; 2004).

Schwartz (1992)'a göre değerler birbirleriyle ilişkilidir ve etkileşimli olarak bir üst değeri yaratmaktadırlar. Bu 10 bireysel değer, farklı dürtüsel hedefler arasındaki karşılıklı uyumluluk ve zıtlığa göre iki üst boyutta gruplandırılmıştır. Bu iki boyuttan ilki Yeniliğe Açıklık-Muhafazacı Yaklaşım; diğeri ise Özaşkınlık-Özgenişletim olarak ifade edilmiştir. Schwartz (1992) değer teorisinde yer alan 10 değer alanı, bireysel, ortaklaşa ve hem bireysel hem ortaklaşa (karma) çıkarları yansıtan değerler olarak ayrılmıştır (Schwartz, 1992). Güç, başarı, hazcılık, uyarılma, özyönelim gibi değer alanları bireysel çıkarları, bu değerlerin karşısında bulunan iyilikseverlik, geleneksellik ve uyuma değer alanları ise ortak çıkarları ifade etmektedir (Schwartz, 1992). Bu iki grup arasında kalan evrensellik ve güvenlik değer alanları ise her iki gruba dâhil olabileceği için karma grubu oluşturmakta, bireysel ve ortaklaşa değer alanlarının sınırını belirlemektedir (Schwartz, 1992). Bireysel değerler ile değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda belirtilen faraziyelere göre belirlenmektedir. (Gümüş, 2009):

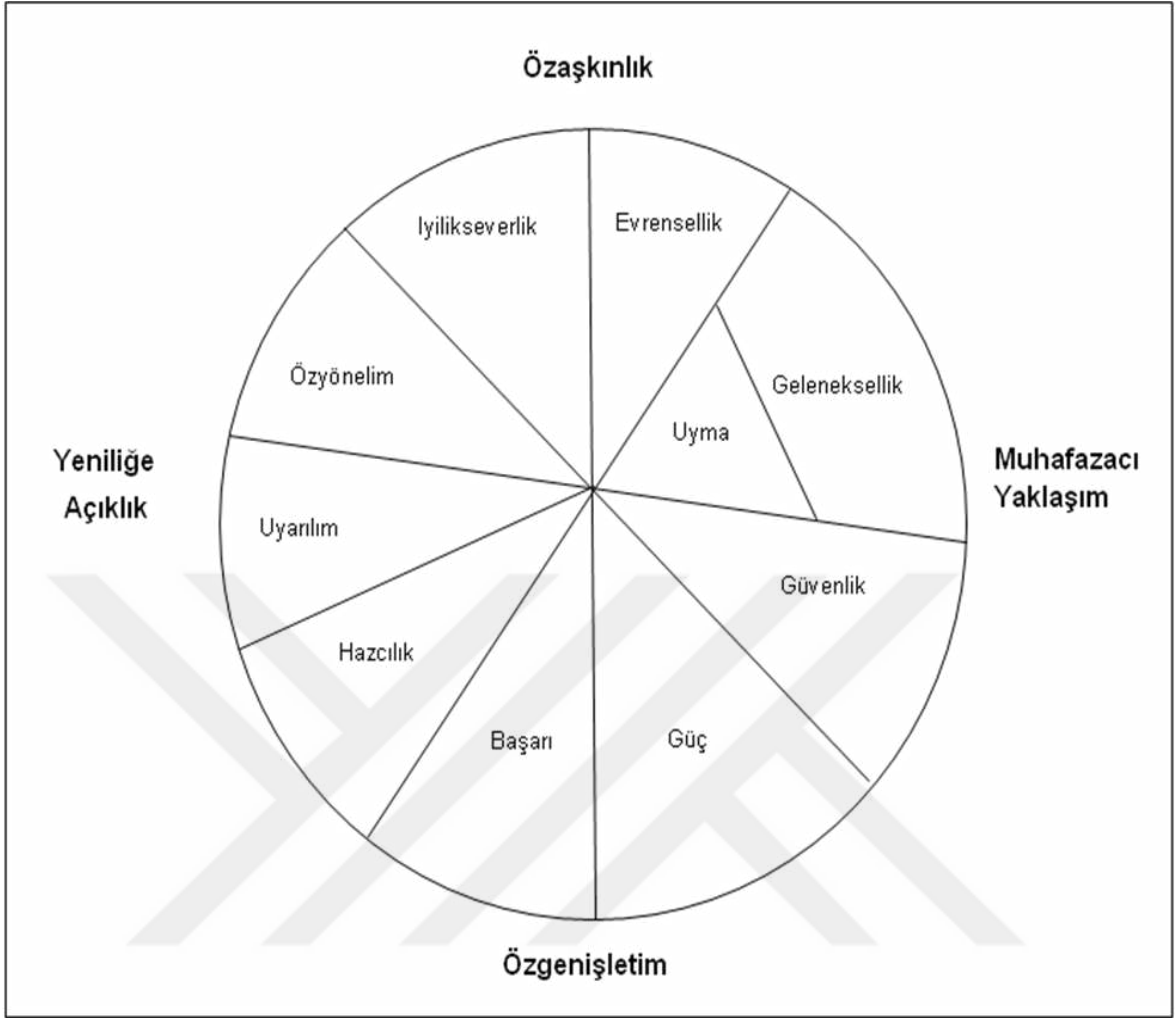
1- Dairesel yapıda komşu değerler (örn. güç ve başarı) diğer değişkenlerle (yaş, eğitim durumu, vb.) benzer düzeyde ve yönde ilişkilidir.

2- Değerlerin diğer değişkenlerle ilişkileri her iki yöne doğru dairesel olarak olumludan olumsuzaya doğru azalır.

Örneğin özaşkınlık bir dış değişken olarak düşünülürse, benzer dürtüsel yapıya sahip iyilikseverlik ve evrensellik değerleriyle yüksek, bu değerlerin karşısında bulunan başarı ve güç değerleriyle düşük ilişki içerisinde olması beklenir.

2.5.2.1. Bireysel Değerler ile Liderlik ilişkisi

Liderin değerleri ile astların performansı arasında ilişki olduğunu savunulmaktadır (Sosik, 2005). Birçok çalışma lider değerleri ile üç seviyede liderlik etkinliğini incelemiştir (Wen, 2013). Buna rağmen lider değerlerinin yıkıcı liderliği nasıl etkilediği konusunda soru işaretleri bulunmaktadır. Bazı çalışmalar ise liderin değerleri ile farklı örgüt seviyelerinde liderlik etkinliğini incelemiştir (Fu, Tsui, Liu ve Li, 2010). Anderson ve Bushman (2002)'a göre belirli değerler bireyleri agresif davranmaya yöneltmektedir. Bu bağlamda Wen (2013) çalışmasında bazı lider değerlerinin agresif düşünceleri harekete geçirdiğini ve önyargı oluşturduğunu bunun da diğerlerine karşı düşmanca tavır sergilemelerine neden olduğunu savunmaktadır.



Şekil-1: Bireysel değerler
Kaynak: Schwartz (1992)

Bireysel değerlerden özgenişletim boyutu; başarı (kendi başarısına odaklanma), güç (diğerleri üzerinde kontrol) ve hazcılık değerleri ile ilişkilidir (Schwartz,1994). Yüksek özgenişletim seviyesine sahip liderler kendi başarısına ve mutluluğunu izleyenlerin üzerinde görür. (Wen, 2013). Suistimal eden yöneticiler kişisel menfaatleri için diğerlerini kullanırlar. Bunun yanında özgenişletim boyutu değerleri, ana eğilimini otoriter liderlikten alan ve suistimal edilen yöneticilik davranışlarını etkileyen bir yapı olarak tanımlanır. Özgenişletim seviyesi yüksek liderler, hırslı, başarılı, rekabetçi bir yapıya sahip kişilerdir ve bu da üretim karşıtı iş davranışlarına karşı, zarar verici davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Wen, 2013).

Bireysel değerlerden muhafazacılık boyutu; kısıtlayıcı, geleneksel uygulamalara bağlı ve statükocu bir yapıya sahiptir. Muhafazacılık boyutu; uyma, geleneksellik ve güvenlik özellikleriyle ilişkilidir (Schwartz,1994). Muhafazacılık seviyesi yüksek liderler iş ortamında hareketleri kısıtlar ancak suistimal edilen yöneticilik sergilemezler (Wen, 2013). Bu da muhafazacılık arttıkça kötü yönetim azalmaktadır anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmalar bireysel değerlerden özgenişletim ve muhafazacılık boyutlarının Suistimal Edilen Yöneticilik ile daha yüksek oranda ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Wen, 2013). Bu nedenle bu çalışmada da zehirli liderlik ile yalnızca özgenişletim ve muhafazacılık boyutlarının ilişkileri incelenmiştir. Wen (2013)'in çalışmasında suistimal edilen yöneticilik ile özgenişletim arasındaki ilişkinin olumlu yönde 0.23 ile yüksek korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Suistimal edilen yöneticilik ile muhafazacılık boyutu arasında ise olumsuz yönde -0,19 ile yine yüksek korelasyon olduğu bulunmuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda bireysel değerlerin zehirli liderlik ile ilişkili olduğu tespit edilen boyutları analiz edilmiştir. Çalışmada çok fazla değişkenin olması da bireysel değerlerden sadece iki boyutun değerlendirmeye alınmasında etkili olmuştur. Daha önce yapılan araştırma bulgularından hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

***H2:** Bireysel değerlerden muhafazacılık (H2) boyutu zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde, özgenişletim (H2a) boyutu zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

2.5.3. Örgütsel Adalet

"Örgütsel adalet, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır" (Luthans, 1981). Bu teoriye göre, çalışanlar yerine getirdikleri görevler neticesinde örgüte kattıkları değerlerin karşılığı olarak bazı kazanımlar elde ederler ve bunları diğer çalışanlar ile karşılaştırır eğer bir adaletsizlik olduğunu düşünürse örgütüyle, yönetimle ve yönelik farklı tutumlar oluştururlar (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının birçok örgütsel davranış değerini etkilediğini göstermektedir (Moorman, 1991; Timothy ve Colquitt 2004). Karşılaştırma sonucunda çalışanların adaletli bir yerde çalıştıklarını hissetmeleri onların işletmesine karşı güveninin artmasına ve örgütsel bağlılığının yükselmesine bu sayede örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görmeye başlamaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algısını belirleyen en önemli unsurlardan birisi yönetici tutum ve davranışlarıdır (Martinko, Sikora ve Harvey, 2012). Çünkü yöneticiler karar veren, örgütün işleyişini belirleyen, plan yapan ve faaliyetleri koordine eden kişilerdir. Dolayısıyla yöneticilerin aldıkları kararlar, çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak negatif veya pozitif olarak etkileyebilmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyen önemli etmenlerden bir tanesi de yöneticilerin örgütlerini değerlere göre yönetip yönetmediği konusudur. Başarılı yöneticilerin, çalışanların görüşlerine değer veren ve onların fikirlerini alan kişiler oldukları ifade edilmektedir (Sayles, 1981). Colquitt (2004) ise örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve kişilerarası adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğunu belirtmiştir (Gürbüz, 2008).

2.5.3.1. Örgütsel Adalet Boyutları

2.5.3.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgüt kaynaklarının adil ve eşit şekilde dağıtımıyla ilgilidir. Dağıtımsal adalet; ücret, performans ölçme sistemi, ödüllendirme ve cezalandırma gibi çıktılar üzerinde durmaktadır (Gürbüz ve Mert, 2009). Çalışanlar; ücret, ödül, prim, performans değerlendirme ve izin gibi hususlar konusunda adaletli olunmasını beklerler. Bu hususları örgüt içindeki diğer çalışanlarla karşılaştırmak suretiyle kıyaslama yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine adaletsizlik yapıldığını düşünebilirler. Dağıtım adaletinin özünde çalışanların, dağıtılan kaynaklardan adil ve eşit oranda pay aldığını düşünüp düşünmemesi vardır (Özdevecioğlu, 2003).

Araştırmalar göstermiştir ki, farklı durumlar, farklı örgütsel amaçlar ve farklı kişisel güdüler belli dağıtım kurallarının daha etkin kullanılmasına yol açabilmektedirler (Gürbüz ve Mert, 2009). Yüksek performans gösteren birinin doğru orantılı olarak daha fazla ücret alması gerekmektedir. Ancak yapılan işin niteliği de belirleyici bir faktördür. Dağıtımsal adaletin aynı seviyede bulunan çalışanlar arasında değerlendirilmesi gerekir. Eşit işe eşit ücret anlayışı da denebilir.

2.5.3.1.2. Prosedür (Süreç) Adaleti

Kaynakların dağıtımında yararlanılan metodlar ve prosedürlerle ilgili adalet algısı olarak ifade edilmektedir (Crapanzano ve Folger, 1991). Konovsky (2000) ise, prosedür adaletinin, örgüt kaynaklarının dağıtım kararlarının nasıl alındığı ve bununla birlikte objektif ve subjektif olaylarla ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Konovsky, 2000). Prosedür adaleti

asında örgütsel tutumları belirlemede kullanılmaktadır. Greenberg (1990) göre "prosedür adaleti; bilgisel ve sistematik adaletten oluşmaktadır". Bilgisel adalet, çalışanlara kendilerini ilgilendiren süreçlerle ilgili bilgi vermeye dayanır (Greenberg,1990). Thibaut ve Walker (1975) tarafından biçimsel süreçler olarak adlandırılan bilgisel adalet, karar verilmeden önce çalışanlara düşüncelerinin sorulması ve fikirlerinin dinlenmesini kapsamaktadır (Thibaut ve Walker, 1975). Çalışanların görüş ve düşüncelerine başvurularak gözden kaçan veya önemsiz olarak değerlendirilen hususlar belirlenebilir. Bu sayede çalışanların adalet algıları olumlu yönde gelişecektir. Ancak çalışanların teklif veya önerileri kabul edildiğinde veya reddedildiğinde mantıklı açıklamalar yapılarak oluşabilecek olumsuz durumların önüne geçilmiş olacaktır (Shapiro ve Buttner, 1988). Prosedür adaleti daha çok lider veya yöneticinin adaleti sağlama politikasıyla yakından ilgilidir. Bu bağlamda prosedür adaletinin, yönetime duyulan güven ile dağıtımsal adaletle göre daha güçlü ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Yılmaz, 2004). Çalışanların düşüncelerinin sorulması yönetim adaleti ile ilgilidir. Yönetim kademesi olarak daha ast kademelerde görev yapan çalışanların fikirlerini alırlar hem de onlara değer verdiklerini hissettirirler (Tyler, 1987). Çalışanların, düşüncelerinin dikkate alınmadığı ve katılımlarının sağlanmadığı düşündükleri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Folger ve Cropanzano, 1998; Van Den Bos ve ark., 1996).

2.5.3.1.3. Etkileşim (Etkileşimsel) Adaleti

Bir anlamda etkileşim adaleti, adalet türleri arasında en basit olanıdır (Cropanzano, Bowen, ve Gilliland, 2007) Yöneticilerin veya liderlerin prosedürlerini açıklaması, alınan kararların çalışanlara iletilme biçimidir (Greenberg, 1990). Etkileşimsel adalet, çalışanlara değer vermek, onların fikirlerine saygılı olmak ve alınan kararların prosedürler içerisinde açıklanmasını kapsar. Bir örgütte bulunan çalışanlar kendileri ile yöneticiler veya daha üst kademe tarafından iletişim kurulmasını, bu iletişimin saygı çerçevesi içinde gerçekleşmesini beklerler. Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir (Bies ve Moag, 1986):

- Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma)
- Kurallara uyma
- Dürüstlük
- Doğruluk

Bies ve Moag (1986) adil bir davranışın simgesi olarak dürüstlük, bireylerin haklarına saygı, doğruluk ve kurallara uymayı göstermiştir. Greenberg (1993) bu dört özelliği iki alt boyuta indirgemıştır. Birisi “kişiler arası adalet”, diğeri “bilgisel adalet”tir (Greenberg,1993).

Kişiler arasındaki adalet, karar vericilerin kendilerine dürüst ve saygılı davranmalarının yanı sıra, küçük düşürücü davranışlar konusunda algıladığı adalettir (Folger ve Bies,1989). Bilgisel adalet ise, yöneticilerin ve karar vericilerin çalışanları ilgilendiren konular hakkında onlara gerekli açıklama ve bilgi vermeleri hakkında algılanan adaletle ilgilidir (Bies, Shapiro ve Cummings,1988)

2.5.3.2. Örgütsel Adalet ve Liderlik İlişkisi

Olumsuz liderlik tarzlarının son yıllarda artan bir ivmeyle araştırma konusu olması, hangi etmenlerin buna sebep olduğunu ortaya koyma gerekliliği oluşturmuştur. Alana bakıldığında bu liderlik tarzlarının olumsuz sonuçları konusunda nispeten çalışmalar olsa da öncülleri konusunda çalışma sayısı azdır. Liderleri yansıtan özelliklerin, görev performansı değil isteğe bağlı performans söz konusu olduğunda etkisi daha çok görülmektedir (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010). Liderlerin adalet algıları izleyenlerin lider ile ilgili algılarını etkilemektedir. Prosedür ve etkileşimsel adalet algıları suistimal edilen yöneticiliğin öncülleri olarak kabul edilmektedir (Wen, 2013). Matrinko ve arkadaşları (2012)’na göre yöneticilerin adalet algıları astların suistimal edilen yöneticiliği ile ilişkilidir. Tepper ve arkadaşları (2006) ile Aryee ve arkadaşları (2007) çalışmalarında yöneticilerin adaletsizlik söylemleri ile astların kötü davranılma algıları arasında olumlu ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Aryee ve arkadaşları (2007) çalışmalarında otoriter liderlik tarzının, yöneticilerin adalet algıları ile suistimal edilen yöneticilik üzerinde düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Wen (2013)’in çalışmasında etkileşimsel adalet ile suistimal edilen yöneticilik arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0.19$, $p < 0.01$). Hoobler ve Hu (2013)’nun çalışmasında etkileşimsel adalet ile suistimal edilen yöneticilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan çalışmalar ve ortaya konulan bilimsel veriler örgütsel adalet kavramının etkileşimsel ve prosedür adaleti boyutlarının zehirli liderlik tarzı için öncül olabileceği ve değerlendirmeye alınması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ancak çalışmanın yürütüldüğü kurumun bir eğitim kurumu olması sebebiyle örgütsel adalet tek boyutlu olarak analiz edilmiştir. Daha önce yapılan görgül araştırma bulgularından hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

***H3:** Örgütsel adalet zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.*

2.6. ZEHİRLİ LİDERLİĞİN BAZI ARDILLARI

Bu bölümde zehirli liderliğin etkilediği değerlendirilen örgüt çıktıları ele alınacaktır. Bu kapsamda örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri incelenecektir. Bunun yanında bu değişkenler ile zehirli liderlik arasındaki ilişki de açıklanacaktır.

2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Önemi

Örgütsel vatandaşlık kavramı yazına ilk kez 1983 yılında Dennis Organ tarafından kazandırılmıştır. Bu davranış, tanımı, içeriği ve taşıdığı anlam itibarıyla yazında başka kavramlarla adlandırılmış olsa da; Organ'ın kavramsallaştırması yazında en genel kabulü görmüştür. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, bireylerin çalıştıkları örgütte kendi biçimsel iş standartları ve iş tanımlarında belirtilmediği halde, gönüllü olarak fazladan gösterdikleri gayret ve ilave rol davranışı olarak tanımlamıştır. Greenberg ve Baron'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgütlerinin belirlediği şekli iş kurallarında istenenlerin ötesinde çabalar göstermeleridir (Greenberg ve Baron, 1997).

Bu tanımlar incelendiğinde iş standartları ve kurallarının meydana getirdiği biçimsel rol ile bunların ötesinde fazladan, ekstra olarak sergilenen rol davranışlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Biçimsel rolü kısaca, bir örgütte işin kapsamı gereği yapılması gereken görevler olarak tanımlanabilir. Biçimsel rol davranışları, örgütlerde birtakım resmi standartlar ile ödül ve ceza sistemi ile ilişkilendirilmiştir (Gürbüz, 2007). Bu yönleriyle biçimsel rol davranışları, uygun şekilde yapılıp yapılmadıklarında sonuçlarının ne yönde olacağı işgörenler tarafından önceden bilinen ve çalışma hayatının temelini oluşturan davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise, kurumsal olarak zorunlu tutulmayan, bireysel tercihlere bağlı olarak gönüllü olarak sergilenen, yapıldıklarında ödüllendirmeyle ve/veya ihmal edildiklerinde yaptırımla karşılaşılmayan davranışlardır. Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışının biçimsel rol davranışından ayrılan en önemli yönleri; gönüllülük

esasına dayanması ve yapılmamaları halinde örgütçe öngörölmüş bir müeyyidelerinin olmamasıdır (Gürbüz, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında sıkça çalışılmasına neden olarak üç sebep belirtilmiştir (MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998). Bu sebeplerden ilki, ÖVD sonucunda ortaya çıkan performansın ücretlendirme, terfi gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarında değerlendiriliyor olmasıdır. İkincisi, bu davranışın örgütsel başarıya katkı sağlamasıdır. Son husus da, ÖVD' nin başta iş tatmini olmak üzere çeşitli örgütsel kavramlarla ilişkisidir (MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998). Bu kapsamda, ÖVD' nin gönüllülük esasına dayanması liderlerin astlarını zorlayarak veya emir vererek değil, ikna ederek yönlendirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

2.6.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

Yazında, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili bir görüş birliğinin olmadığı görölmektedir (Basım ve Şeşen, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlandırılmasında, Katz (1964) tarafından geliştirilen sınıflandırma diğerlerine temel oluşturmuştur. İkinci sınıflandırma, Smith ve arkadaşları (1983) tarafından alt seviye yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucunda oluşturulmuştur (Basım ve Şeşen, 2006). "Yapmış oldukları faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını genel olarak diğerkâmlık ve nezaket olarak ikiye ayırmışlardır" (Basım ve Şeşen, 2006). Daha sonra Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda geniş bir bakış açısıyla; vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere üç farklı boyut kazandırarak toplam beş boyutlu bir sınıflandırma geliştirmiştir (Organ,1988).

2.6.1.1.1. Diğerkâmlık

Organ (1988), diğerkâmlık kavramını örgütle ile ilgili görev ve sorumluluklarda ve karşılaşılan problemlerde diğer örgüt çalışanlarına yardımcı olma şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır. Diğerkâmlık davranışları oluşabilecek sorunların oluşmaması için etrafındakilere yönelik sergiledikleri gönüllü davranışlardır. Diğerkâmlık boyutundaki davranışların yararı, çalışanlar amirlerinden uyarı almadan birbirlerine yardımcı olma alışkanlığı ve davranışı geliştirmeleridir (Gürbüz, 2007). Diğerkâmlık, tecrübeli olan çalışanların daha genç olanlara yardımcı olmak ve onların performanslarını artırmak amacıyla sergiledikleri davranışlardır (Gürbüz, Ayhan ve Mert, 2014).

2.6.1.1.2. Nezaket

Nezaket boyutu, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çaba sarfeden örgüt çalışanlarının sürekli birbirleriyle irtibat halinde olmaları, yaptıkları işleri veya alınan kararları diğerleriyle paylaşmaları ve olay veya durumlardan onları haberdar etmeleri tarzındaki davranışları kapsamaktadır (Gürbüz, Ayhan ve Mert, 2014).

2.6.1.1.3. Vicdanlılık

Vatandaşlık davranışlarından birisi olan vicdanlılık işi istekli olarak yapma ve model davranışlarının ötesinde gayret etme davranışlarını ifade etmektedir (Organ, 1988). Vicdani davranışlar, örgütün norm ve kuralları ile prosedürlerinin içselleştirilmesini belirterek, bir görevin yerine getirilmesinde ayrıntılara mümkün olduğu kadar dikkat edilmesini gerektirmektedir (Organ, 1988).

2.6.1.1.4. Centilmenlik

Centilmenlik, insanların yapmaktan geri durdukları davranış normlarını kapsamaktadır (Organ, 1988). Centilmenlik davranışı, hata veya yanlıştan çok doğru davranışlar üzerinde durur. Organ (1988), centilmenlik davranışını “kişinin kaçınılmaz bir rahatsızlıkla ve bir faaliyeti icra ederken suistimale karşılaştığında şikâyet etmeme isteği” olarak ifade etmiştir.

2.6.1.1.5. Sivil Erdem

Graham (2000) tarafından "örgütsel katılım" olarak da adlandırılan sivil erdem davranışları, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmalarını ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri sonucunda eğilimleri doğrultusundaki sorumluluklarını içselleştirmeleri olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006). Sivil erdem davranışlarının oluşmasında rol model olmak; düşüncelerin bireysel olarak ifade edilmesi açısından önemli görülmektedir. İlgili yönetsel alanlara katılım, düşünceyi rahat ifade etme, dikkat çekici fikirler üretebilme ve savunabilme sivil erdem davranışlarının oluşmasında önemlidir (Gürbüz, 2006).

2.6.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaçlarına ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi örgüt değer ve normlarını kabul etmesi ve işten ayrılma niyeti beslememesi olarak

özetlenebilir. Örgütsel bağlılık hem bir duygusal eğilim hem de alternatifi olmadan örgütten ayrılmanın etkilerinden kaçınmaya dayalı sorumluluk hissi olarak çeşitli yazarlar tarafından tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Buchanan, 1974; Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün gaye ve normlarını içselleştirmeye olan inancı ve örgütün faydasına emek harcamaya olan gönüllüğüdür (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Yazında örgütsel bağlılıkla ilgili Allen ve Meyer'in (1990) çalışmasına dayalı üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin genel kabul gördüğü söylenebilir: "Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık". Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile olan bağlarını belirleyen ve onların örgütün bir parçası olma kararını vermelerinde etkili olan psikolojik bir durumu ifade eder (Meyer ve Allen, 1997).

Duygusal bağlılığı yüksek olan örgütlerde, örgütün değer ve normları ile çalışanların değerleri örtüşür, bu durum çalışanların örgütün değerlerini içselleştirmesini sağlamaktadır (Meyer ve arkadaşları, 2002). Çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasında gayret etmeye gönüllü olurlar (Gürbüz, 2006). Dolayısıyla, duygusal bağlılık örgütlerde oluşması en çok istenen istenen bağlılık türüdür. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu kişinin kendisini örgüt ile özdeşleştirmesidir (Wasti, 2003).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırımlara bağlı olarak oluşur (Aslan, 2008, 164). Örgütsel bağlılığın maliyetle açıklanan bu boyutu iki faktöre dayalıdır. Birincisi; bireylerin kendilerine yaptıkları yatırımların büyüklüğü, ikincisi ise; başka seçeneklerin az oluşudur (Göksel ve Aydın, 2012). Çalışan duygusal bağlılıkta olduğu gibi örgütüne gönülden bağlılık hissetmez daha çok örgütün kendisine kazandırdıklarıyla ilgili ekonomik değerlerle ölçülür (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Normatif bağlılık, bireylerin ahlaki değer yargılarına göre örgütte kalmak için hissettikleri aidiyet duygusunu gösteren bağlılıktır (Laschinger ve ark., 2001; Meyer ve ark., 2002). Çalışanların örgütte kalmasının nedeni bu davranışını doğru ve ahlaki görerek zorunluluk hissetmesidir. Çalışanların mevcut işlerine bağlılık seviyesini etkileyen diğer bir konuda uygun iş alternatiflerinin azlığı ve çokluğu ile ilgilidir (Meyer ve ark., 2002).

Örgütsel bağlılık, çalışanların performans değerlerini ve işten ayrılma düşüncelerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilediğinden, son yıllarda örgütsel davranış yazınında sıklıkla araştırılan bir alan olmuştur (Wasti, 2000). Liderlik ve örgütsel bağlılık yazını liderlerin örgütsel bağlılığı artırma da büyük rolü olduğunu göstermektedir (Aydın, Sarıer ve Uysal, 2013).

2.6.3. Örgütten Ayrılma Niyeti

İş ve çalışma ortamı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde farklı etkiler oluşturabilmektedir (Yıldız, 2014). Bu noktadan hareketle örgütten ayrılma niyetinin ne ifade ettiği üzerinde durulması gerekmektedir. Örgütten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılma konusundaki bilinçli bir kararı veya niyeti olarak tanımlanmaktadır (Barlett, 2001). Mobley (1982)'e göre ise; örgütten ayrılma niyeti, çalışanın yakın bir zamanda işini bırakma isteğiyle ilgili niyetidir (Mobley, 1982). Kısaca bireyde örgütü hakkında olumsuz düşüncelerinin oluşması ve işe devam etmek istememesidir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmaların birçoğunda ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki vurgulansada, çalışanların işten ayrılma davranışı göstermeleri kişisel, örgüte dair ve ekonomik etmenlere de bağlıdır (Lum vd., 1998). Örgütten ayrılma niyeti üzerinde; düşük ücret, beklenen terfiinin yapılmaması, yönetimle sorun yaşama, ücreti yüksek farklı iş fırsatları, sağlık sorunları, emeklilik, atama vb. gibi faktörler etkilidir (Yıldız, 2014).

Çalışmada bireyin örgütten ayrılma kararı üzerinde liderin etkisinin olup olmadığı ve bu kararda etkili olan etmenlerin neler olduğunu tespit edilmeye çalışılacaktır.

2.7. ZEHİRLİ LİDERLİĞİN ARDILLARI VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Örgütlerin gelişim süreçleri incelendiğinde liderlerin veya yöneticilerin örgütsel başarıda yadsınamaz payları olduğu değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmaların çoğu liderlerin veya yöneticilerin örgütü ve izleyenleri nasıl güçlendirdiği, motive ettiği, performanslarını (makro ve mikro düzeyde) arttırdığı vb. konularla ilgilidir (Pelletier, 2009). Ancak son yıllarda lider veya yöneticilerinde olumsuz özelliklerinin olduğu – karanlık yanlarının- konusunda araştırmalar ilgi uyandırmaya başlamıştır.

Liderliğin karanlık yönüne artan ilginin iki sebebi bulunmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013). Yıkıcı davranışların yaygınlığı ve yıkıcı liderliğin bireyleri etkileme seviyesinin yüksek olmasıdır. Yapılan çalışmalar yıkıcı liderliğin birçok örgüt değeri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İş yoğunluğu ve duygusal tükenmişlik; işten ayrılma niyeti ve tatmin; iş-aile dengesizliği; üretim karşıtı iş davranışları yıkıcı liderliğin etkilediği örgüt değerleridir (Schyns ve Schilling, 2013). Liderlerin yıkıcı davranışları, bağlılığı, üretkenliği, motivasyonu, sağlığı ve çalışan mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir (Goldman, 2011).

Kush ve Holloway (2009)'a göre olumsuz davranışlar, olumsuz karşı davranışları tetiklemektedir. Yapılan araştırmalar liderlerin olumsuz özelliklerinin hem örgüt hem de izleyenler üzerinde etkilere neden olduğu görülmektedir (Schyns ve Schilling, 2013).

Bu bağlamda suistimal edilen yöneticilik ile örgütten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki vardır (Detert ve Trevino, 2007; Harvey ve ark., 2007). İzleyenlerin suistimal edilen yöneticilik algıları, iş tatmini (Tepper, 2000), örgütsel bağlılık (Duffy ve Ferrier, 2003), yaşam tatmini (Tepper, 2000) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Zellars ve ark., 2002) gibi örgütsel çıktıları etkilemektedir. Tepper ve ark. (2009)'nın çalışmasında suistimal edilen yöneticilik ile örgütsel bağlılık ($r = -.29, p < .01$) ve örgütten ayrılma niyeti ($r = .28, p < .01$) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Olumsuz liderlik davranışları dikkate alındığında, suistimal edilen yöneticilik ile duygusal ve devam bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu (Rayner and Cooper, 1997; Tepper, 2000), Weaver and Yancy (2010) ise yıkıcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Mehta ve Maheshwari (2013) çalışmasına göre zehirli liderliğin kötü davranma (abusiveness) faktörünün örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla olumsuz ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada zehirli liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bir eğitim-öğretim kurumunda yapılmış olması sebebiyle örgütsel bağlılık iki boyutlu olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Lider-izleyen ilişkisi temelde birey ilişkisidir. Taraflar; ödüllendirilme, saygı görme dikkate alınma gibi beklentiler içine girmekte ve bu sosyal ilişkileri sürdürme eğiliminde olmaktadır (Lambe, Wittman, Spekman, 2001). Sosyal mübadele kuramı söz konusu

ilişkileri açıklayan bir kuramdır. Yönetim yazınına bakıldığında sosyal mübadele kuramı, örgüt seviyesinde kişiler arası ilişkileri açıklamaya çalışır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009). Sosyal mübadele olabilmesi için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Sosyal mübadelede taraflar, işverenler, çalışanlar ve yöneticiler olabilir. Lider- izleyen açısından; izleyenler liderlerden adil bir yönetim, eşit davranma gibi davranışlar bekleyecektir. Bunun karşılığında da liderler, izleyenlerden işine daha fazla bağlı veya gönüllü davranışları daha çok sergilemesini bekleyecektir (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009). Tam tersi bir davranış paterninde ise olumsuz davranışlar sergilenecektir.

Bu açıdan bakıldığında bireyler arası ilişkilerin örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir (ör: Aherne, 2000; Cushman, 2000). Özetle, liderlerin davranışları izleyenlerin davranışlarını; izleyenlerin davranışları da liderlerin tutumları üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak, lider davranışlarının bir örgüt içerisinde daha belirleyici olduğu söylenebilir.

H4: *Liderlerin zehirli liderlik davranışları, izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

H4a: *Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri, izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

H4b: *Liderlerin narsist özellikleri, izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

H4c: *Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri, izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

H4d: *Liderlerin öngörülmezlik özellikleri, izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini anlamlı düzey arasında olumlu ve anlamde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

H4e: *Liderlerin otoriterlik özellikleri, izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini anlamlı düzey arasında olumlu ve anlamde ve olumlu yönde yordamaktadır.*

H5: *Liderlerin zehirli liderlik davranışları, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.*

H5a: Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5b: Liderlerin narsist özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5c: Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5d: Liderlerin öngörülmezlik özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5e: Liderlerin otoriterlik özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5f: Liderlerin zehirli liderlik davranışları, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5g: Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5h: Liderlerin narsist özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5i: Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5j: Liderlerin öngörülmezlik özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H5k: Liderlerin otoriterlik özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H6: Liderlerin zehirli liderlik davranışları, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H6a: Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H6b: Liderlerin narsist özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H6c: Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H6d: Liderlerin öngörülmezlik özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

H6e: Liderlerin otoriterlik özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.

2.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeline geçmeden önce araştırma konusu ile ilgili kuramsal alt yapıdan bahsedilecektir. Yapılan araştırmalar (62 çalışma incelenmiştir) suiistimal edilen yöneticilik yapısı ile birçok örgütsel çıktı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Martinko ve ark., 2013).

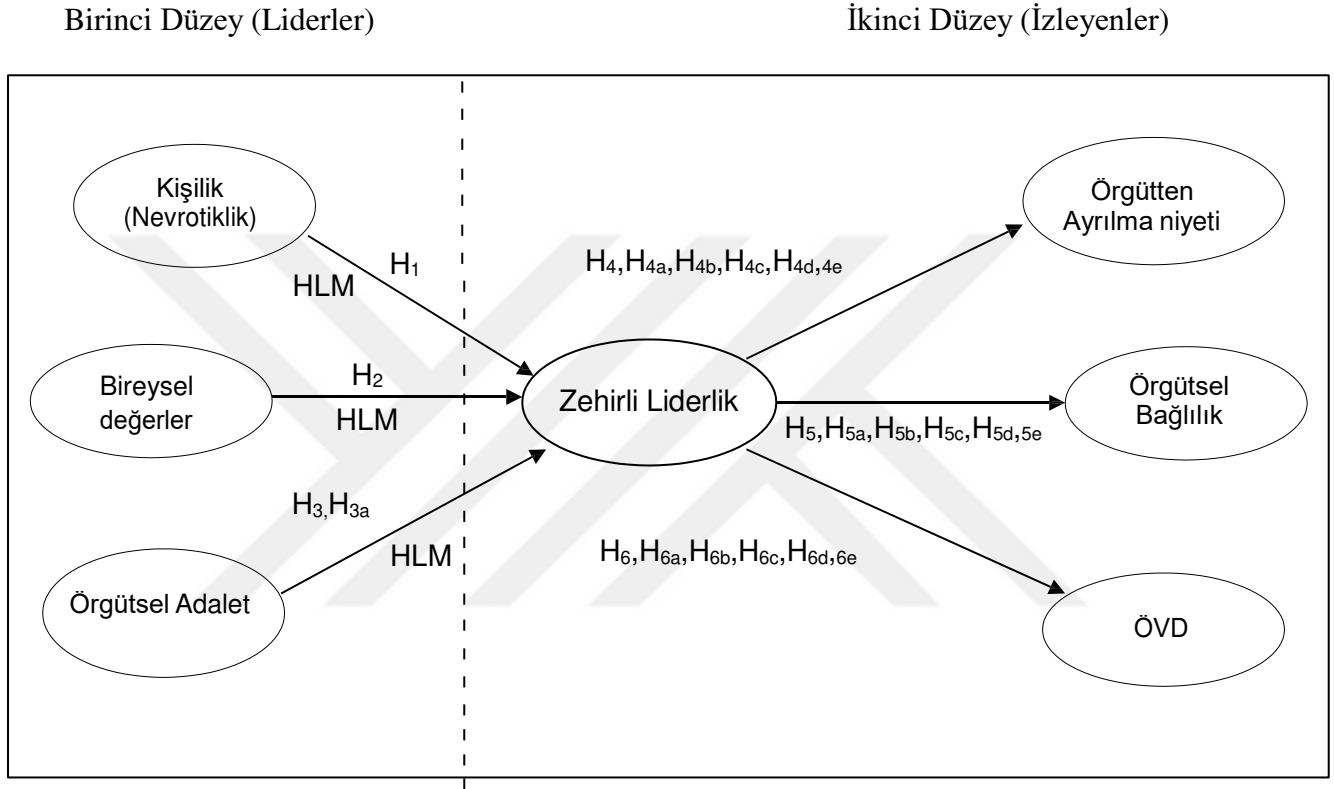
Tepper'ın suiistimal edilen yöneticilik kavramı Keashly ve arkadaşları (1994)'nın duygusal istismar kavramıyla benzerlikler göstermektedir. Duygusal istismar, sözlü ve sözsüz fiziksel olmayan düşmanca davranışları ifade etmektedir (Keashly ve arkadaşları, 1994). Duygusal istismarda olduğu gibi suiistimal edilen yöneticilikte de öznel değerlendirme vardır.

Snijders ve Bosker (1999) tarafından iki düzeyli hiyerarşik doğrusal modeller, düzey -1 (lider) ve düzey-2 (izleyen) arasındaki ilişkiyi analiz eden istatistiksel yöntem olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, hiyerarşik doğrusal modellerin aynı düzeydeki veya farklı düzeydeki hiyerarşik yapı içerisindeki ilişkileri araştırdığını ifade etmektedir (Wherry, 2011, 103). Bu bağlamda bu çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler Şekil-2'de olduğu gibi modellenebilir.

Araştırma da iki düzey bulunmaktadır. Birinci düzeyde “Liderler” bulunmaktadır. Bu düzeyde liderlerden, kendilerinin kişilik boyutlarından nevroitiklik seviyelerini, örgütsel adalet algılarını ve bireysel değer yargılarını ölçen veriler toplanacaktır. İkinci düzeyde ise “İzleyenler” bulunmaktadır. Bu düzeyde izleyenlerden, kendi liderlerinden algıladıkları zehirli liderlik seviyesinin; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütten ayrılma niyetlerine olan etkisini ölçmek için veri toplanmıştır.

Bu bölümde liderliğin tarih içindeki gelişimi, güncel liderlik tarzları, olumsuz liderlik tarzları hakkında kavramsal bilgi ve bu liderlik tarzlarının ne tür davranışları kapsadığı, bu davranışların örgüt ve izleyen için ne anlama geldiği, bu liderlik tarzlarının lider açısından kişilik, değerler ve örgütsel adalet algılarına etkisi ve izleyenlerin zehirli liderlik algılarının, örgütsel bağlılık, örgütten ayrılma niyeti ve ÖVD'nı nasıl etkileği konuları

ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu kavramlar ile zehirli liderlik kavramı arasındaki teorik ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın hipotezleri ve modeli ile dayandığı kuramlar ortaya konulmuştur.



Şekil-2: Araştırma Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde iki araştırma çalışmasına yer verilmiştir. Birinci çalışmada zehirli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Birinci araştırma kapsamında zehirli liderlik ile ilgili Türk yazınında ölçek bulunmaması sebebiyle öncelikle çalışmanın yürütülmesi için Schmidt (2008) geliştirilen zehirli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. İkinci çalışmada ise liderlerin nevroitiklik seviyelerinin, örgütsel adalet algılarının ve değer yargılarının astlarda oluşturduğu zehirli liderlik algısının tespit edilmesi ile astların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütten ayrılma niyetlerinin üzerindeki etki seviyesi tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMA-1: ZEHİRLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'YE UYARLAMA ÇALIŞMASI

3.1.1. Türkçeye Uyarlama Çalışması

Bu çalışmada, ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması yapılırken, bu tür çalışmalar için Brislin ve arkadaşları (1983) tarafından önerilen bir metod uygulanmıştır. Bu yöntem; "hedef dile çeviri, yapılan her bir çevirinin değerlendirilmesi ve en uygun çevirinin tespiti, kaynak dile tekrar çeviri, orijinal ölçek ile tekrar çevirinin değerlendirilmesi, anlam uyumunun kontrolü ve uzmanlarla son değerlendirme aşamalarından oluşan bir model önermektedir" (Basım ve Şeşen, 2006).

Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, anadilleri Türkçe İngilizce diline de hâkim olan üç farklı kişi tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. Ölçeği Türkçe'ye çevirenlerden birisi bu çalışmanın yazarıdır, diğeri bir yüksek öğretim kurumunda çalışan İngilizce öğretim elemanıdır. Üçüncüsü ise, bir yüksek öğretim kurumunda görev yapan liderlik alanında uzman bir öğretim görevlisidir. İngilizce öğretim elemanına konu ile ilgili çeviriyi yapmadan önce araştırmacı tarafından çalışma ve ölçekle ilgili bilgi verilmiş, çeviride orijinal ölçekte kullanılan kavramlara yakın anlamlı kelimelerin kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Hedef dile çeviri aşamasında her üç çeviride değerlendirmeye tabi tutularak Türkçe'ye anlam

ve gramer olarak en uygun çeviri belirlenmiştir. Tekrar çeviride belirlenen en uygun çeviri farklı üç kişi tarafından kaynak dile çevrilmiştir. Çevirmenlerden birisi ABD’de yüksek lisans yapmıştır. Diğer, Ankara da bulunan bir üniversitede liderlik alanında dersler veren bir öğretim görevlisidir. Üçüncü kişi ise bir yüksek öğretim kurumunda görev yapan İngilizce öğretim elemanıdır.

Yapılan çeviriler dört kişilik uzman bir grup tarafından değerlendirilmiştir. Bu grup, yüksek öğretim kurumlarında çalışan ve sosyal bilimler alanında çalışmalar yapmış kişilerdir. Gruptan, yapılan iki farklı çeviriyle ilgili olarak her madde anlam uyumu, Türkçe’ye uygunluk, doğru kelimelerin seçimi ve İngilizce anlamı karşılayıp karşılamadığı yönlerinden incelemeleri talep edilmiştir. Sonuç olarak, her bir maddeyle ilgili çeviriler üyelerce incelenmiş ve üzerinde görüş birliği sağlanan Türkçe çeviriler kullanılarak ölçek ortaya çıkarılmıştır.

Oluşturulan Türkçe ölçek, bir İngilizce öğretim görevlisi ve sosyal bilimler alanında farklı birçok çalışmaya katılmış öğretim görevlisi tarafından İngilizce’den Türkçe’ye ve Türkçeden İngilizce’ye çevrilmiştir. Kullanılan dilin yapısı, kelimelerin uyumu ve güncelliği yönlerinden değerlendirilmiş ve İngilizce ölçekteki anlamı karşılayıp karşılamadığına bakılmıştır.

Ölçeğin son hali yazar, bir İngilizce öğretim elemanı, yüksek öğretim kurumunda çalışan bir orta seviye yönetici ve bir sosyal bilimler araştırmacısından oluşan grup tarafından son kez kontrol edilmiştir. Geline bu noktada, özellikle konunun uzmanı olan yöneticiye araştırma hakkında bilgi verilmiş, ölçek açıklanmış ve hazırlanan ölçekteki kelimelerin çalışma ortam ve şartları ile liderlik olgusunu tam olarak karşılayıp karşılamadığını değerlendirmesi istenmiştir. Üyeler yaptıkları son değerlendirmede, ölçeğin Türkçe çevirisinin yüzeysel geçerlilik bakımından yeterli olduğuna ve çalışmada kullanılabileceğine karar vermişlerdir.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Ölçek uyarlama çalışmasının evrenini güvenlik sektörünün ihtiyaç duyduğu liderleri yetiştiren bir eğitim kurumunda öğrenim gören lider adayları oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma evrenini; 712 lider adayı oluşturmaktadır. Kurumda sınıf sistemi ile eğitim verilmektedir. Her sınıfın bağlı olduğu liderler bulunmaktadır. Lider adayları bağlı

oldukları liderler ile farklı alanlarda faaliyetler icra etmektedirler. Liderler statü olarak lider adaylarının yöneticisi konumundadırlar. Hazırlanan anketler rastgele belirlenen lider adayları ile liderlerine uygulanmıştır. Araştırma iki farklı sınıf lider ve lider adayı ile yürütülmüştür.

Örneklem olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Çünkü araştırmaya katılan kişiler gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Bu anlamda en uygun yöntem kolayda örnekleme olduğu değerlendirilerek veriler toplanmıştır. Araştırmanın örneklemi ise evreni temsil edecek nitelikte, 250 kişiden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında farklı formüller kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu araştırmada Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından önerilen evren-örneklem çizelgesi dikkate alınarak 0,95 düzeyinde 249 örneklemin yeterli olacağı düşünülmüştür.

Araştırma öncelikle 250 kişilik bir lider adayı grubuna uygulanmıştır. Yaklaşık iki hafta sonra aynı lider adayı grubuna anket tekrar uygulanmıştır. İlk uygulamada 250 anketin tamamı geri alınmıştır. İkinci uygulamada ise 249 anket geri alınmıştır. Analize katılan lider adaylarının yaş ortalaması 22,2, %97'si erkek ve %3'ü kadındır. Öğrencilerin %50'si son sınıf, geri kalanı ise ikinci sınıfta öğrenim görmektedir. Lider adayları; elektrik mühendisliği, makine mühendisliği, endüstri mühendisliği, işletme, kamu yönetimi, sosyoloji ve bilgisayar mühendisliği bölümlerindedir. Yapılacak analizlerden önce kayıp veri ve temel değişkenler incelendiğinde, cevaplanmayan sorular olduğu tespit edilmiştir. Kayıp veriler ölçeklerin boyutları dikkate alınarak maksimizasyon analizi ile hesaplanarak atanmıştır.

3.1.3. Veri Toplama Araçları/ Süreci

3.1.3.1. Zehirli Liderlik Ölçeği

Araştırmada Schmidt (2008) tarafından geliştirilen toplam 30 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “suistimal edilen yöneticilik”, “otoriterlik”, “narsisizm”, “kendi reklamını yapma”, “öngörülmezlik” olmak üzere beş boyut bulunmaktadır. Suistimal Edilen Yöneticilik boyutu yedi madde (ör: Astlarını görev tanımı dışındaki şeylerden sorumlu tutar), otoriterlik boyutu altı madde (ör: Kendi düşüncelerine karşıt düşünceleri dikkate almaz), narsisizm boyutu beş madde (ör: Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu

düşünür), kendi reklamını yapma boyutu beş madde (ör: Sadece kendisinin terfi etmesini sağlayacak kişilere yardım etmeyi teklif eder) ve öngörülmezlik boyutu ise yedi madde (ör: Astlarına sebepsiz yere kızar) ile ölçülmüştür. Ölçek 6'lı Likert tarzında ("1-Kesinlikle Katılmıyorum", "6- Kesinlikle Katılıyorum") hazırlanmıştır.

Schmidt (2008)'in çalışmasında ölçek boyutlarının faktör yükleri: suistimal edilen yöneticilik, ,68 ile ,74 arasında; Otoriter Liderlik, -,72 ile -,96 arasında; narsisizm, ,63 ile ,86 arasında; kendi reklamını yapma, ,64 ile -,83 arasında; öngörülmezlik, ,66 ile ,79 arasında bulunmuştur.

3.1.4. İşlem ve Kullanılan Analizler

Uyarlama çalışmasında öncelikle ölçeğin orijinal dilinden Türkçe'ye çevrilme işlemi yapılmıştır. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. "Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test edildiği bir analizdir" (Gürbüz ve Şahin, 2014). Yapı geçerliliğini değerlendirmek için kullanılır (Kline, 2005). Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.80 programı kullanılarak yapılmıştır.

3.1.5. Bulgular

Yapılan analizlerde zehirli liderlik ölçeğinin DFA analizi sonuçları Çizelge-2'de verilmiştir.

Çizelge- 2: DFA Sonucu Elde Edilen Zehirli Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

ÖLCEK	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI
ZLÖ	819,12	390	2,1	0,067	0,97

ZLÖ: Zehirli Liderlik Ölçeği; df: serbestlik derecesi; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit index;

Uyum iyiliği değerlerinden RMSEA'nın kabul edilebilir aralıkta olduğu ve CFI'nın iyi uyum sağladığı tespit edilmiştir. CFI'nın ,95'ten büyük olduğu ve iyi uyum sağladığı, RMSEA'nın .05-.08 arasında olduğu ve kabul edilebilir aralıkta olduğu ve χ^2/df 'nin 3'ten küçük olduğu ve iyi uyum sağladığı görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2014).

3.1.6. Test-Tekrar Güvenilirliği

Uyarlama çalışması yürütülürken ölçek aynı gruba iki hafta arayla iki defa uygulanmıştır. Böylece ilk kez Türkçe'ye uyarlanan bir ölçeğin, maddelerinin güvenilirlik ve anlaşılabilirliğini test edilmiştir. Test-tekrar güvenilirliği, ölçek uyarlama çalışmasına katılan 250 lider adayına uygulanmıştır. İki farklı zamanda yapılan ölçümler arasındaki ilişki basit korelasyon yöntemiyle test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, iki ölçüm arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,921$, $p<0,01$). Bu sonuç test-tekrar güvenilirliği açısından, ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna işaret etmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı, ya da ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının belirlenmesi için kullanılan en yaygın analiz, Crobach alfa (α) güvenilirlik analizidir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu bağlamda uyarlanan zehirli liderlik ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır.

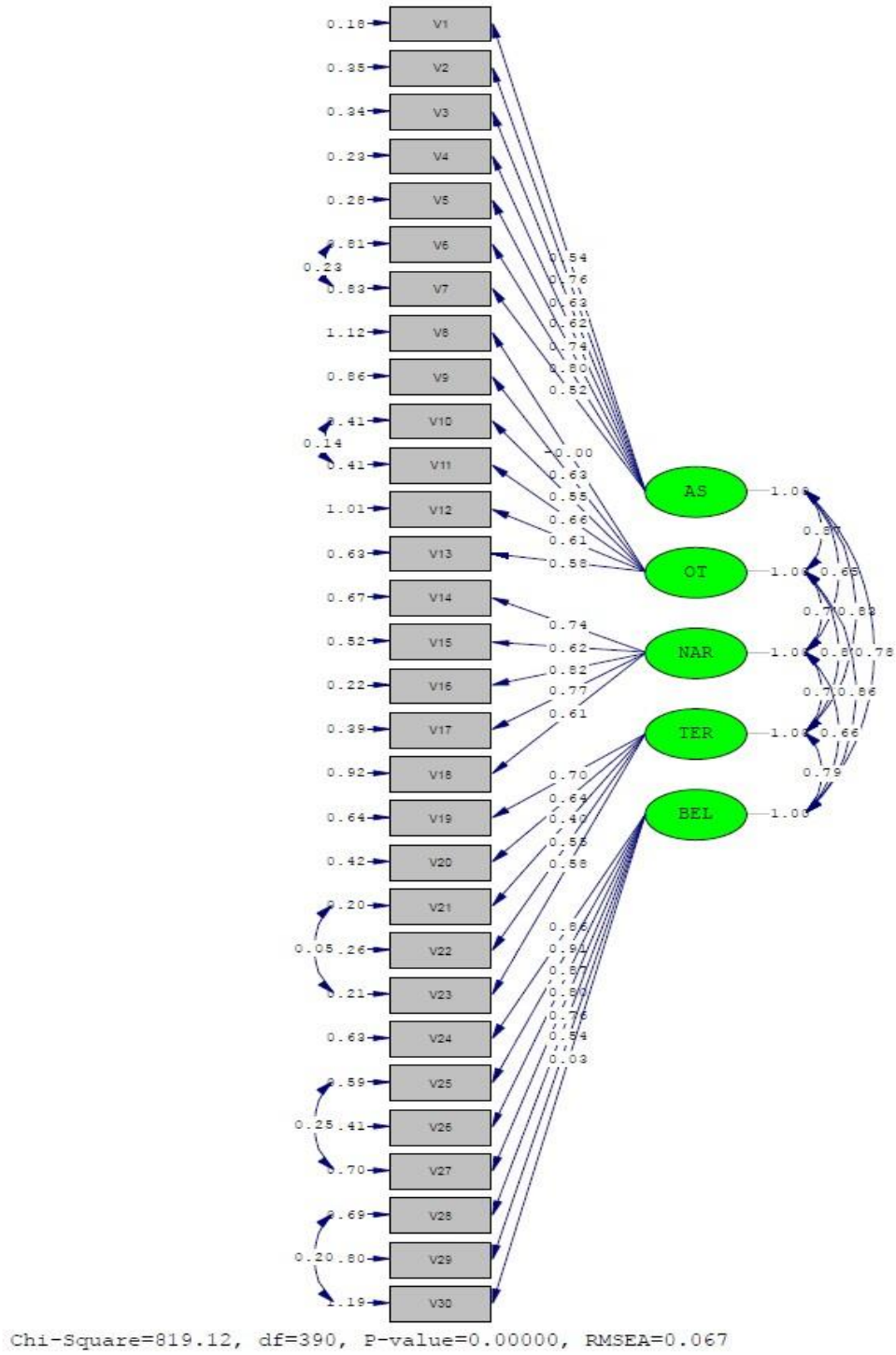
Çizelge-3: Zehirli Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri		Boyutlar					Boyut güvenilirliği
		Suistimal Edilen Yöneticilik	Otoriterlik	Narsisizm	Kendi Reklamını Yapma	Öngörülmezlik	
1	Astlarıyla alay eder.	,74					0,874
2	Astlarını görev tanımı dışındaki şeylerden sorumlu tutar.	,66					
3	Astlarının iş dışı sorumluluklarına saygılı değildir.	,68					
4	İş yerindeki diğer insanlara, astları hakkında olumsuz konuşur.	,76					
5	Astlarını alenen küçük düşürür.	,71					
6	Astlarına geçmiş hata ve yanlışlarını hatırlatır.	,55					
7	Astlarına yetersiz olduklarını söyler.	,55					

8	Astlarının görevlerini nasıl yaptığını kontrol eder.		,71				0,674
9	Astlarının özel hayatına müdahale eder.		,63				
10	Astlarının hedeflerine yeni yollarla ulaşmalarına izin vermez.		,49				
11	Kendi düşüncelerine karşıt düşünceleri dikkate almaz.		,5				
12	Söz konusu kurumsal politikalar olduğunda, özel durumlarda bile, esnek değildir.		,4				
13	Birliği ile ilgili bütün kararları önemli veya önemsiz olduğuna bakmadan kendisi alır.			,6			0,82
14	“Kişisel yetkim” duygusu vardır.			,65			
15	Kurumunun en yüksek rütbelerine ulaşmanın kaderinde olduğunu varsayar.			,69			
16	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.			,7			
17	Sıra dışı biri olduğuna inanır.			,65			
18	Ödül ve kişisel övgüden mutlu olur.			,51			0,823
19	Amiri yakınlarında olduğunda davranışlarını aniden değiştirir.				,45		
20	Biriminin yaptığı hataların sorumluluğunu üstlenmez.				,47		
21	Sadece kendisinin terfi etmesini sağlayacak kişilere yardım etmeyi teklif eder.				,66		
22	Kendisine ait olmayan başarılarından pay çıkarır.				,5		
23	Sadece bir sonraki terfiini ilgilendiren alanlarda harekete geçer.				,58		0,819
24	Çok sert çıkışları vardır.					,69	
25	Kendi mevcut ruh halinin, çalışma ortamındaki iklimi belirlemesine izin verir.					,77	
26	Astlarına sebepsiz yere kızar.					,56	
27	Kendi ruh halinin ses tonu ve yüksekliğini etkilemesine izin					,76	
28	Kendisine ulaşılabilirlik derecesi farklılık gösterir.					,6	
29	Astlarının, kendi ruh halini okumaya çalışmalarına neden olur.					,46	
30	Çoşkulu olduğunda astlarının duygularını etkiler.					0,7	

30 maddeden oluşan zehirli liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analiz değerleri Çizelge-3'te açıklanmıştır. Zehirli liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,937'dir. Bu değer ölçeği oluşturan 30 maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0,70'den yüksektir (Nunnally, 1978). Ölçeğin alt boyutlarından suiistimal edilen yöneticilik ($\alpha=0,874$), otoriterlik ($\alpha=0,674$), narsizm ($\alpha=0,82$), kendi reklamını yapma ($\alpha=0,823$), belirsizlik ($\alpha=0,819$) faktörlerinin Cronbach alfa değerleri otoriterlik alt boyutu hariç 0,70' in üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırma-1'de 30 madde olarak geliştirilen zehirli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması yürütülmüştür. Orijinal ölçekte beş boyut bulunmaktadır. Ölçeğin Türkiye bağlamında değerlendirmeye tabi tutulduğunda beş boyut ve 30 madde olarak kullanılabileceği tespit edilmiştir.



Şekil- 3: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

3.2. ARAŞTIRMA-2: ZEHİRLİ LİDERLİĞİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARININ TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Araştırmanın ikinci safhasında zehirli liderliğin öncülleri ve ardılları tespit edilmeye çalışılmıştır. Zehirli liderliğe neden olan etmenler ile zehirli liderliğin sonuçları incelenmiştir.

3.2.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini bir yükseköğretim kurumunda görev yapan yönetici ve lider adayları oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma evrenini; 96 yönetici/idareci ile 712 lider adayı oluşturmaktadır. Kurumda sınıf sistemi ile eğitim verilmektedir. Her sınıfın bağlı olduğu liderler bulunmaktadır. Lider adayları bağlı oldukları liderler ile farklı alanlarda faaliyetler icra etmektedirler. Hazırlanan anketler rastgele belirlenen lider adayları ile liderlerine uygulanmıştır. Araştırma iki farklı sınıftan lider ve lider adayı ile yürütülmüştür.

Örneklemin belirlenmesi birinci araştırmada olduğu gibi olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Araştırmada liderlerin yapmış oldukları uygulamaların ve yaklaşım tarzlarının izleyenler üzerinde nasıl bir etki bıraktığını, izleyenler açısından değerlendirildiğinde ise lider davranışlarını nasıl algıladıklarını ortaya koymak için hem eğitim veren hem de lider-izleyen ilişkisini olan kurum personeli seçilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü Gürbüz ve Şahin (2014, 126) tarafından açıklanan farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri çizelgesine göre belirlenmiştir. Bu çizelgesine göre evren 500 kişiden oluşuyorsa örneklem 217 kişi olabilmektedir. Örneklem 35 yönetici ve 173 lider adayı olmak üzere toplam 208 kişiden oluşmaktadır. Dağıtılan 208 anketin tamamı geri alınmıştır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, anketlerde cevaplanmayan soru olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin betimleyici istatistikleri liderler ve izleyenler ayrı olmak üzere özet olarak Çizelge-4'te verilmiştir. Araştırmaya katılan liderlerin yaş ortalamaları 28,3, izleyenlerin ise 19,8'dir. Liderlerin ortalama hizmet süreleri 16,1 yıl; izleyenlerin ise 4,1'dir.

Çizelge-4: Demografik Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Demografik Değişken	Kategori	Lider		İzleyen		Toplam	
		Sayı(N)	Yüzde	Sayı(N)	Yüzde	Sayı(N)	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	35	%100	171	%98,8	206	%99
	Kadın	0	%0	2	%1,2	2	%1
	Toplam	35	%100	173	%100	208	%100
Eğitim	Lisans	26	%74,2	173	%100	199	%95,6
	Y.Lisans	9	%25,8	0	%0	9	%4,4
	Doktora	0	%0	0	%0	0	%0
	Toplam	35	%100	173	%100	208	%100

3.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ankette demografik sorular ve aşağıda belirtilen ölçeklere yer verilmiştir.

3.2.2.1. Nevrotiklik Ölçeği

Katılımcıların nevroitiklik eğilimleri ölçmek amacıyla Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilmiş beş faktör kişilik ölçeğinin nevroitiklik boyutu (ör: Bunalımlı, melankolik) kullanılmıştır. Bu çalışmada zehirli liderlik ile kişilik boyutlarından sadece nevroitiklik boyutu ilişkilendirilmiştir. Zehirli liderlik liderin olumsuz yönlerini ortaya koyan ve izleyenlerini olumsuz etkileyen özelliklerini yansıttığı için kişilik boyutlarından nevroitiklik kullanılmıştır. Yapılan çalışmalarda olumsuz liderlik tarzlarıyla en çok nevroitiklik boyutunun ilişkili olduğu görülmektedir (örneğin; Tepper ve ark., 2006; Xu ve ark., 2010).

Nevrotiklik faktörü, Ek'te bulunan ölçeğin 1, 2*, 3, 4, 5*, 6, 7* ve 8'inci sorularıyla ölçülmekte olup 2, 5 ve 7'nci sorular ters kodlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Sümer ve ark. (2005) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, "beş faktör kişilik boyutlarının güvenirlik değerleri .64 ile .77 arasında bulunmuştur" (Sümer ve ark., 2005).

Çalışmada ölçeğin sadece sekiz madde olan “nevroitiklik” boyutu kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan kişilik ölçeğinin tek boyutlu (nevroitiklik) yapısı test edildiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı

(χ^2/df) = 2,94 (iyi uyum), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) =0,076 (kabul edilebilir uyum), ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,90 (kabul edilebilir uyum) şeklinde tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında liderlerin nevroitiklik özelliğini ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu ve güvenilir olduğu söylenebilir.

3.2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeğinin özgün halinde prosedür adaleti alt boyutu altı maddeden, etkileşim adaleti alt boyutu dokuz maddeden ve dağıtımçı adalet boyutu da beş maddeden oluşmaktadır. Ölçekte prosedür adaleti için “Mesai cetveli içindeki iş programım adildir”, etkileşim adaleti için “İşimle ilgili kararlar alınırken amirim doğruluk ve dürüstlükle hareket eder” ve dağıtımçı adalet için “Amirim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir” gibi maddeler vardır. Ölçek 5’li Likert tarzında ("1-Kesinlikle Katılmıyorum", "5-Tamamen Katılıyorum") hazırlanmıştır.

Ölçeğin Türkçe uyarlaması Gürbüz ve Mert (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısının yüksek oluşu da (Cronbach's Alpha =0,905) dikkate alındığında, ölçeğin içsel tutarlılığının tamin edici seviyede olduğu ifade edilebilir. Sosyal bilimlerde 0.70 ve üzerinde bulunan güvenilirlik katsayıları genellikle yeterli olduğuna göre, ölçeğin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin iki boyutlu (prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) yapısı test edildiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) = 2,78 (iyi uyum), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) =0,079 (kabul edilebilir uyum), ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,91 (kabul edilebilir uyum) şeklinde tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında liderlerin örgütsel adaletini ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin sonuçlar; prosedür adaleti için 0,83, etkileşim adaleti için 0,95 ve tüm ölçek için ise 0,95 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.3. Bireysel Değerler Ölçeği

Bireysel Değerler Ölçeği, Schwartz ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiştir ve ölçek 40 maddeden oluşmaktadır. "Her bir madde iki cümleyle bir bireyi tanımlamaktadır" (Schwartz ve ark., 2001). Katılımcılardan tanımlı verilen bireye ne kadar benzeyip benzemediklerini belirtmeleri istenmektedir. Verilen yanıt seçenekleri "6' lı likert bir tür ölçek olup 1- bana hiç benzemiyor, 2- bana benzemiyor, 3- bana çok az benziyor, 4- bana benziyor ve 5- bana çok benziyor seçeneklerini içermektedir" (Schwartz ve ark., 2001). Bu 40 madde 10 ayrı alt ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçekler sırasıyla "güç, başarı, uyma, hazcılık, geleneksellik, öz-yönelim, güvenlik, evrenselcilik, uyarılma, iyilikseverlik alt ölçekleridir" (Schwartz ve ark., 2001). Her bir alt ölçekte iki altı arasında değişen sayıda madde bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan Uyma ölçeği; 1, 2 ve 3'üncü maddeler, Geleneksellik ölçeği; 4, 5 ve 6'ncı maddeler, Güvenlik ölçeği; 7, 8 ve 9'uncu maddeler, Hazcılık ölçeği; 10, 11 ve 12'nci maddeler, Başarı ölçeği; 13, 14 ve 15'inci maddeler, Güç ölçeği; 16, 17 ve 18'inci maddelerinden oluşmaktadır.

Schwartz ve arkadaşlarının (2001) hesapladıkları güvenirlik katsayıları şöyledir: "güç, .84; güvenlik, .88; uyma, .86; geleneksellik, .81; iyilikseverlik, .82; evrensellik, .83; öz-yönelim, .66; uyarılma, .74; hazcılık, .84 ve başarı, .83" (Schwartz ve ark., 2001). BDÖ' nin Türkçe'ye uyarlamasını Demirutku (2004) gerçekleştirmiş ve şu güvenirlik değerleri elde edilmiştir; "güç, .81; başarı, .81; hazcılık, .77; uyarılma, .70; öz-yönelim, .65; evrensellik, .72; iyilikseverlik, .66; geleneksellik, .82; uyma, .75 ve güvenlik, .80" (Demirutku, 2004).

On değer tipi için hem iç tutarlık hem de uygulamadaki iç tutarlık katsayıları 0.58 ile 0.82, ikinci uygulamadaki iç tutarlık katsayıları 0.61 ile 0.84 ve ölçüm-tekrar ölçüm güvenirlikleri de 0.65 ile 0.82 arasında değişmiştir (Hayattan zevk almak onun için önemlidir, Kendisini şımartmaktan hoşlanır) (Demirutku, 2004).

Bu çalışmada kullanılan bireysel değerler ölçeğinin iki boyutlu(muhafazacılık ve özgenişletim boyutu) yapısı test edildiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) = 2,07 (iyi uyum), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)=0,08 (kabul edilebilir uyum) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,90 (kabul edilebilir uyum) şeklinde tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında

ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında liderlerin bireysel değerlerini ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin güvenirliğine ilişkin sonuçlar ise; muhafazacılık boyutu için 0,6, özgenişletim boyutu için 0,79 ve tüm ölçek için 0,77 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilmiştir. Gürbüz (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Ölçek Diğerkâmlık, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil Erdem olmak üzere beş boyuttan ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçek örgüt seviyesinde kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi bir ölçek olup 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Arasıra, 4-Genellikle ve 5-Her zaman seçeneklerini içermektedir. Çalışmamızda ölçeğin 14 maddesi kullanılmıştır. ÖVD'nin beş boyutunu da içeren nihai ÖVD ölçeğinin Cronbach α katsayısı 0,9569 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte öğrenci örneklemine göre bazı maddeler çıkarılmıştır. Çalışmamızda ölçek 14 madde olarak kullanılmıştır. (Okul arkadaşlarımdan iş yükü ağır olanlara yardım ederim).

Bu çalışmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) = 2,84 (iyi uyum), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) =0,07 (kabul edilebilir uyum), ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,90 (kabul edilebilir uyum) şeklinde tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ise 0,83 olarak tespit edilmiştir.

3.2.2.5. Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için, Walsh, Ashford ve Hill (1985) tarafından geliştirilen ve güvenirlik katsayısı Cronbach α = 0.81 olarak belirlenen beş maddeli (ör: Sık sık bu işten ayrılmayı düşünürüm.) işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ok (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin güvenirlik katsayısı yine Cronbach α = 0.81 olarak gerçekleşmiştir. "Mevcut çalışmada işten ayrılma niyeti ölçeğinin açıkladığı tek faktörlü toplam varyans % 57,59, ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach α) ise 0,81 olarak gerçekleşmiştir" (Ok, 2004). Bu ölçekte çalışmanın yapıldığı kurumun değerleri dikkate alınarak ölçek maddelerinde bazı değişiklikler yapılmıştır.

İzleyenlere yapılan anket formunda 1, 2, 3, 4, 5'inci maddeler örgütten ayrılma niyeti ölçeğine aittir.

Bu çalışmada kullanılan örgütten ayrılma niyeti ölçeğinin tek boyutlu yapısı test edildiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) = 3,04 (kabul edilebilir uyum), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) =0,06 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,96 şeklinde tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin sonuçların ise; tüm ölçek için de 0,81 olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında izleyenlerin örgütten ayrılma niyetini ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Çalışmada izleyenlerin öğrenci olmasından dolayı örgütten ayrılma niyeti ölçeği maddelerinde öğrenci bağlamına uygun küçük değişiklikler yapılmıştır.

3.2.2.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık ölçeği; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş ve Wasti (2003) tarafından da Türkçe 'ye uyarlaması yapılmıştır. Ölçek, “Duygusal Bağlılık”(6 madde), “Devam Bağlılığı” (6 madde) ve “Normatif Bağlılık” (6 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Çalışmada duygusal ve normatif bağlılık boyutları kullanılmıştır. Bunun sebebi zehirli liderliğin kişilerin örgütleriyle olan duygusal bağlarını ve aidiyet duygularını olumsuz yönde etkilemeleridir. Bunun yanında çalışma bir yükseköğretim kurumunda yapıldığı için devam bağlılığı uygulama kapsamına alınmamıştır. Ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları (Cronbach α) değerleri şu şekilde bulunmuştur: duygusal bağlılık, ,84; normatif bağlılık, ,82; devam bağlılığı, ,80'tir. İzleyenlere yapılan anket formunda 6 ila 23 arasındaki maddeler örgütsel bağlılık ölçeği ("Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var") maddeleridir. Ölçekte 6, 10, 14 ve 19 numaralı maddeler ters kodlanmıştır.

Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) = 4,04 (kabul edilebilir uyum), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) = 0,13 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,76 şeklinde tespit edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin sonuçların ise; duygusal bağlılık boyutu 0,62, etkileşim normatif bağlılık boyutu için 0,69, ve tüm ölçek için de 0,71 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında izleyenlerin örgütsel bağlılığını ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

3.2.2.7. Zehirli Liderlik Ölçeği

Araştırma-1’de Türkçe’ye uyarlanan zehirli liderlik ölçeği 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “Suistimal Edilen Yöneticilik” (abusive supervision), “Otoriterlik” (authority) “Narsisizm” (narcissism), “Kendi reklamını yapma” (self promotion), “Öngörülmezlik” (Unpredictability), olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert tarzında ("1-Kesinlikle Katılmıyorum", "5- Kesinlikle Katılıyorum") hazırlanmıştır. Yapılan analizlerde ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları şu şekilde bulunmuştur: Suistimal Edilen Yöneticilik, 0,93; otoriter liderlik, 0,89; narsisizm, 0,88; kendi reklamını yapma, 0,91; belirsizlik, 0,92’dir. Zehirli liderlik ölçeği 37 ila 66’ncı maddeler arasında kapsamaktadır.

Ölçek boyutlarının faktör yükleri: suistimal edilen yöneticilik, ,68 ile ,74 arasında; otoriter liderlik, -,96 ile -,77 arasında; narsisizm, ,63 ile ,86 arasında; kendi reklamını yapma, -,64 ile -,83 arasında; öngörülmezlik, ,66 ile ,79 arasında bulunmuştur. Faktör yükleri tatmin edici seviyededir.

3.2.3. İşlem ve Kullanılan Analizler

Araştırma-2’nin birinci safhasında zehirli liderliğin oluşmasına neden olduğu değerlendirilen kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adalet anlayışı ile zehirli liderlik arasındaki ilişki hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma-2’nin ikinci safhasında zehirli liderliğin, örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ise hiyerarşik regresyon analizi tekniği ile incelenmiştir.

Çalışmada ast konumundaki kişilerden, lider veya amirlerinin kendilerine karşı sergilemiş oldukları davranışlara göre algıladıkları zehirli liderlik davranışlarını ve bu davranışların kendilerinin örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma farklı birçok grup

oluşturularak yürütülmüştür. Her grupta bir amir veya lider ile en az üç astın olması sağlanmıştır. Her grup kendi lider veya amirini değerlendirmiş, farklı gruptaki lider veya amir için değerlendirme yapmamıştır. Birinci düzeyde lider veya amir konumundaki kişilerin kendilerinin kişilik özellikleri, örgütsel adalet algıları ve bireysel değerlerini değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci düzeyde astlardan lider veya amir konumundaki kişilerin zehirli liderliğini değerlendirmesi ve kendilerinin örgütsel bağlılık, ÖVD ve örgütten ayrılma niyetlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Analizler için IBM SPSS 19 ve Hiyerarşik Doğrusal Modelleme tekniği kullanılmıştır.

"Araştırmanın verileri hiyerarşik veya iç içe geçmiş yapıda (farklı liderlere bağlı farklı izleyenler) olduğu için ve bireysel düzeyde astlardan elde edilen veriler tamamen bağımsız olmadığı için Hiyerarşik Doğrusal Modelleme - HDM (hierarchical linear modeling - HLM) tekniği kullanılmıştır" (Hitt, Beamish, Jackson ve Mathieu, 2007; Hofmann, 1997). Hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğinde, farklı düzeylerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, düzey-2 (en alt düzeyde gözlemlenen değişkenler, örneğin izleyenlerden toplanan veriler) ve düzey-1 (üst düzeyde gözlemlenen değişkenler, örneğin lider veya amirden toplanan veriler) şeklinde oluşturulan belirli düzeylere ait modeller ile araştırılmıştır. Yapılan analizler kapsamında hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği hakkında bilgi verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Birçok yönetim araştırmasının olayları birey, grup/takım, örgüt, endüstri, ülke, coğrafi bölge gibi tek düzeyli analiz yöntemiyle incelediği belirtilmektedir. Yönetim araştırmaları ile ilgili alan geliştikçe araştırmacıların olayların karmaşık yapısını anlayabilmek için çok düzeyli bir bakış açısını kullandığı görülmektedir. Raudenbush ve Bryk (2002) sosyal bilimlerde veri yapılarının çoğu zaman hiyerarşik bir yapıda olduğunu belirtmektedir.

Örgütler gibi hiyerarşik yapıya sahip olan sistemlerdeki ilişkileri anlamaya çalışmak için birçok farklı alan içerisinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Blalock(1984) ile Mason, Wong ve Entwistle (1983)'nin sosyoloji; Hanushek (1974) ile Saxonhouse (1976)'nın ekonomi; Burstein (1980)'in eğitim; Laird ve Ware (1982)'in biyoloji; Wittink (1977)'in pazarlama; Longford (1989)'un istatistik ve Mossholder ve Bedeian (1983)'in yönetim/örgütsel davranış alanlarında hiyerarşik yapıdaki örgütleri kapsayan konuları, sorunları ve çözümleri tartıştıkları görülmektedir (Hofmann, 1997). Bu

bağlamda hiyerarşik doğrusal modellerin çok düzeyli ilişkilerin olduğu araştırmalarda kullanılmasının son yirmi yıldır büyük ilgi gördüğü söylenebilir (Zhang, Zypur ve Preacher, 2009).

Çünkü sosyal bilimler alanında yapılan birçok araştırmada, test edilen problemler için toplanan verilerin genellikle çok düzeyli yapıya sahip olduğu görülmektedir (Can, Somer, Korkmaz ve Dural, 2010). De Leeuw ve Kreft (1986) ile Hox (2002)'a göre, çok düzeyli verilere tek düzeyli modellerin uygulanması hem istatistiksel hem de kavramsal sorunları beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte hiyerarşik yapıdaki verilerde doğrusal regresyon modeli ile analiz yapıldığında çeşitli problemlerin ortaya çıktığı, bu bağlamda hiyerarşik yapılarda, bireyler içinde bulundukları grupların özelliklerinden etkilendiği için grup içinden toplanan verilerin tamamen bağımsız olduğunu söylemenin yanlış olduğu ifade edilebilir. Bir başka ifade ile gözlemlerin birbirinden bağımsız olduğu varsayımı hiyerarşik yapılar bağlamında yanlış olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden gözlemlerin bağımsızlığı varsayımı bulunmayan hiyerarşik modellerle analiz yapmanın daha gerçekçi sonuçlar vereceği söylenebilir (Atar, 2010).

Hofmann (1997) ve Bickel (2007) de, hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğinin diğer basit doğrusal regresyon analizlerine göre bazı avantajlarının olduğunu belirtmektedir. Bu avantajlardan ilk sırada, düzey-1 (lider)'de yer alan değişkenler, hem düzey-1 hem de düzey-2 değişkeni olarak analiz edilebilmektedir. Bununla birlikte düzeyler arasında ve düzeyler içerisinde değişkenlerin etkileri test edebilmekte ve daha objektif sonuçlar çıkarılabilmektedir. Son olarak da, düzey-2 (izleyen)'deki değişkenlere etkisi olan düzey-1 (lider) özellikleri uygun olarak modellenebilmektedir. Bu sayede hiyerarşik yapının neden olduğu ve bağımsız olmayan verilerin standart sapma ve istatistiksel anlamlılıklarındaki subjektiflik azaltılabilmektedir (Şahin, 2011).

İlk defa Lindley ve Smith (1972) tarafından tanıtılan “hiyerarşik doğrusal modeller (hiererchical linear models)’in yazında; çok düzeyli doğrusal modeller (multilevel linear models), karmaşık etkiler modelleri ve seçkisiz etkiler modelleri (mixed-effects models and random-effects models), seçkisiz katsayılar regresyon modelleri (random- coefficients regression models) ve kovaryans bileşenler modelleri (covariance components models) gibi isimlerle de farklı disiplinlerde çalışıldığı görülmektedir (Raudenbush ve Bryk,

2002). Bu çalışma, Byrk ve Raudenbush (1992) tarafından tanımlanan iki düzeyli hiyerarşik doğrusal modeller (two-level hierarchical linear models)'e göre yapılmıştır.

Çalışmada ilk basamak olarak, hiyerarşik doğrusal modellemenin kullanılıp kullanılamayacağı test edilmektedir. Bunun için de koşulsuz ya da boş (unconstrained-null- model) model olarak da ifade edilen tek yönlü varyans analizi yapılmaktadır (Garson, 2013).

Bu analiz için, düzey-1'deki bağımlı değişkenin (zehirli liderlik) olduğu tek yönlü varyans analizi modeli (**Model-1**) oluşturulmuştur. Bu model Çizelge-5'te olduğu gibidir.

Çizelge-5: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)

Model-1	Düzyey 1: (ZEHİRLİ LİDERLİK) _{ij} = β_{0j} + r_{ij} (1)
	Düzyey 2: β_{0j} = γ_{00} + u_{0j} (2)

(ZEHİRLİ LİDERLİK)_{ij}: Bağımlı değişken (j grubundaki i izleyeninin zehirli liderlik puanı)

β_{0j} : Kesişim katsayısı (j grubundaki tahmini zehirli liderlik puanı ortalaması)

r_{ij} : Hata terimi (j grubundaki i izleyeninin zehirli liderlik puanının grup ortalamasından farkı)

γ_{00} : Genel zehirli liderlik puanı ortalaması

u_{0j} : j grubunun ortalama zehirli liderlik puanının genel ortalamadan farkı

İkinci olarak da düzey-2'deki bağımlı değişkenler (örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı) için tek yönlü varyans analizi modelleri (**Model-2, 3, 4**) oluşturulmuştur.

Çizelge-6: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)

Model-2	Düzy 2: (ÖRGÜTTEN AYRILMA NİYETİ) _{ij} = $\beta_{0j} + r_{ij}$ (3)
	Düzy 1: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$ (4)

(ÖRGÜTTEN AYRILMA NİYETİ)_{ij}: Bağımlı değişken (j grubundaki i izleyeninin örgütten ayrılma niyeti puanı)

β_{0j} : Kesişim katsayısı (j grubundaki tahmini örgütten ayrılma niyeti puanı ortalaması)

r_{ij} : Hata terimi (j grubundaki i izleyeninin örgütten ayrılma niyeti puanının grup ortalamasından farkı)

γ_{00} : Genel örgütten ayrılma niyeti puanı ortalaması

u_{0j} : j grubunun ortalama örgütten ayrılma niyeti puanının genel ortalamadan farkı

Çizelge-7: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)

Model-3	Düzy 2: (ÖRGÜTSEL BAĞLILIK) _{ij} = $\beta_{0j} + r_{ij}$ (5)
	Düzy 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$ (6)

(ÖRGÜTSEL BAĞLILIK)_{ij}: Bağımlı değişken (j grubundaki i izleyeninin örgütsel bağlılık niyeti puanı)

β_{0j} : Kesişim katsayısı (j grubundaki tahmini örgütsel bağlılık puanı ortalaması)

r_{ij} : Hata terimi (j grubundaki i izleyeninin örgütsel bağlılık puanının grup ortalamasından farkı)

γ_{00} : Genel örgütsel bağlılık puanı ortalaması

u_{0j} : j grubunun ortalama örgütsel bağlılık puanının genel ortalamadan farkı

Çizelge-8: Tek Yönlü Varyans Analizi (Unconstrained-Null-Model)

Model-4	Düzyey 2: (ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	
	DAVRANIŞI) _{ij} = β_{0j} + r_{ij}	(7)
	Düzyey 1: β_{0j} = γ_{00} + u_{0j}	(8)

(ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI)_{ij}: Bağımlı değişken (j grubundaki izleyeninin örgütsel vatandaşlık davranışı puanı)

β_{0j} : Kesişim katsayısı (j grubundaki tahmini örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalaması)

r_{ij} : Hata terimi (j grubundaki i izleyeninin örgütsel vatandaşlık davranışı puanının grup ortalamasından farkı)

γ_{00} : Genel örgütsel vatandaşlık davranışı puanı ortalaması

u_{0j} : j grubunun ortalama örgütsel vatandaşlık davranışı puanının genel ortalamadan farkı

Hiyerarşik doğrusal modellemenin ilk basamağı olan tek yönlü varyans analizi ile gruplara göre bağımlı değişkenlerdeki ortalamalar arasında fark olup olmadığına yönelik analiz yapılmakta ve hiyerarşik doğrusal modellemenin gerekliliği ortaya çıkarılmaktadır. **Çizelge-7 ve Çizelge-8’deki Model-1, Model-2, Model-3 ve Model-4’**ten elde edilen sonuçlar bağlamında en önemli nokta, varyans bileşenlerinin son tahminindeki (final estimation of variance components) ki-kare (χ^2)’nin anlamlı olması ve buna göre de hiyerarşik doğrusal modellemenin uygulanabileceğinin ortaya çıkarılmasıdır. (Woltman, Feldstain, MacKay ve Rocchi, 2012: 62).

Daha sonra bu aşamada ikinci bir işlem olarak grup içi ilişki katsayısı (intraclass correlation coefficient-ICC)’nin Çizelge-9’daki eşitliğe göre elle hesaplanmasının yapılmasıdır (**Model-1, Model-2, Model-2, Model-3 ve Model-4’ün χ^2 değeri anlamlı olması durumunda her iki model için de ayrı ayrı hesaplanmaktadır**). Buradaki “ τ_{00} ve σ^2 ” değerleri tek yönlü varyans analizi neticesinde elde edilmektedir.

“ τ_{00} ”, gruplar arası varyans değerini ifade etmektedir. Bu değer **Model-1, Model-2, Model-3 ve Model-4’ün sonuçları içerisindeki varyans bileşenlerinin son tahminindeki**

“kesişim (u_{0j})”e karşılık gelen varyans bileşeni değerinden elde edilmektedir. “σ²” ise grup içi varyans değerini ifade ederken, bu değer de **Model-1**, **Model-2**, **Model-3** ve **Model-4**’ün sonuçları içerisindeki varyans bileşenlerinin son tahminindeki “düzey-1 (r)”e karşılık gelen varyans bileşeni değerinden elde edilmektedir.

Çizelge-9: Grup İçi İlişki Katsayısı (Intraclass Correlation Coefficient-ICC)

$$ICC = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2} \quad (9)$$

τ₀₀: Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre gruplar arası varyans

σ² : Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre grup içi varyans

Buradan elde edilen sonuca göre, bağımlı değişkendeki değişimin yüzde olarak ne kadarının gruplar arasında ve ne kadarının grup içinde olduğu görülmektedir (Woltman ve diğ., 2012, 62). Bu değer ne kadar olacağına yönelik bir fikir birliğinin olmadığı belirtilse de (Woltman ve diğ., 2012, 62) de, James (1982) bu değer 0,12’den büyük olmasının uygun olacağını belirtmektedir (Rego ve diğ., 2012; Şahin, 2011, 93). Bu değer çok düşük olması hiyerarşik doğrusal modellemenin verdiği sonuçların geleneksel analizlerden farklı olmayacağı anlamına gelmektedir (Woltman ve ark., 2012).

Düzey-1’deki bağımsız değişkenler (kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adalet) ile düzey-1’deki bağımlı değişken (zehirli liderlik) arasındaki ilişkinin anlamlılığını ve yönünü belirlemek üzere “bağımlı değişken olarak ortalamalar modeli (means as outcomes model)” oluşturulmuştur (**Model-5**). Bu model **Çizelge-10**’da olduğu gibidir.

Çizelge 10: Bağımlı Değişken Olarak Ortalamalar Modeli (Means As Outcomes Model)

	Düzyey-2: $(ZEHİRLİ LİDERLİK)_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$	(10)
Model-5	Düzyey-1: $\beta_{0j} = [\gamma_{00} + \gamma_{01}*(KİŞİLİK)_j + u_{0j}] + [\gamma_{00} + \gamma_{02}*(BİREYSEL DEĞERLER)_j + u_{0j1}] + [\gamma_{00} + \gamma_{03}*(ÖRGÜTSEL ADALET)_j + u_{0j2}]$	(11)

γ_{00} : Genel zehirli liderlik puanı ortalaması

γ_{01} : Düzyey-1'deki değişkenin eğim katsayısı (kişiliğin grubun ortalama zehirli liderlik üzerindeki tahmini etkisi)

u_{0j} : Kişilik değişkeni kontrol altına alındıktan sonra j grubunun ortalama zehirli liderlik puanının genel ortalamadan farkı

γ_{02} : Düzyey-1'deki değişkenin eğim katsayısı (Bireysel değerlerin grubun ortalama zehirli liderlik üzerindeki tahmini etkisi)

u_{0j1} : Bireysel değerler değişkeni kontrol altına alındıktan sonra j grubunun ortalama zehirli liderlik puanının genel ortalamadan farkı

γ_{03} : Düzyey-1'deki değişkenin eğim katsayısı (örgütsel adalet grubun ortalama zehirli liderlik üzerindeki tahmini etkisi)

u_{0j2} : Örgütsel adalet değişkeni kontrol altına alındıktan sonra j grubunun ortalama zehirli liderlik puanının genel ortalamadan farkı

Bu eşitlikte, “ τ^2_{null} ”, **Model-1**, **Model-2**, **Model-3** ve **Model-4**deki tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen gruplar arası varyans değerini ifade etmektedir. Bu değer de **Model-1**, **Model-2**, **Model-3** ve **Model-4**'ün sonuçları içerisindeki varyans bileşenlerinin son tahminindeki “kesişim (u_{0j})”e karşılık gelen varyans bileşeni değerinden elde edilmektedir.

Çizelge 11: Açıklama Gücü/Oranı

$$R^2 = \frac{(\tau^2_{null} - \tau^2_{means})}{\tau^2_{null}} \quad (12)$$

τ^2_{null} : Tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen gruplar arası varyans değeri

τ^2_{means} : Bağımlı değişken olarak ortalamalar modelinden elde edilen varyans değeri

Hiyerarşik doğrusal modelleme uygulanması için test edilen boş hipotezler ikinci düzeyde yer alan bağımlı değişkenler için istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle zehirli liderliğin örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir.

Hiyerarşik doğrusal modelleme ile öncelikle toplanan verilerle hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılıp kullanılamayacağına yönelik tek yönlü varyans analizi yapmak için **Model-1, Model-2, Model-3** ve **Model-4** oluşturulmuştur. Bu modellerin sonucuna göre de grup içi ilişkileri belirlemek üzere elle hesaplama yöntemi ile “ICC” değeri belirlenmiştir.

Bir sonraki aşamada ise, düzey-1’deki bağımsız değişkenler (kişilik, bireysel değerler, örgütsel adalet) ile düzey-1’deki bağımlı değişken (zehirli liderlik) arasındaki ilişkinin anlamlılığını ve yönünü belirlemek üzere bağımlı değişken olarak ortalamalar modeli (**Model-5**) oluşturulmuştur.

Daha sonra, bu modellerin sonuçlarına göre, düzey-1’deki bağımsız değişkenler (kişilik, bireysel değerler, örgütsel adalet) tarafından bağımlı değişkende (zehirli liderlik) açıklanan varyansın açıklama gücü (oranı) araştırmanın modeli kapsamında ayrıntılı olarak açıklanan “(12)” numaralı formül ile elle hesaplanmıştır.

Araştırmanın örnekleme ve değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler IBM SPSS 19.0 Programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada yararlanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerini LISREL 8.8 İstatistik Programı, güvenilirliğini test etmek için de IBM SPSS 19.0 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır.

Araştırmada veriler izleyenlerden sınıf ortamında toplanmıştır. Anketler tek tek dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Bu sebeple geri alınamayan anket olmamıştır. İzleyenler; zehirli liderlik ölçeği, örgütten ayrılma niyeti ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerini doldurmuşlardır. Liderlere anketlerin bir kısmı elden verilmiş, geri kalanına kapalı zarfta gönderilmiştir. Liderler, nevrotiklik ölçeği, bireysel değerler ölçeği ve örgütsel adalet ölçeklerini doldurmuşlardır. Ölçeklerin eşleştirilmesi izleyenlerin ve liderlerin demografik özelliklerinden yararlanarak yapılmıştır. Verilerin analizinde zehirli liderliğin öncülleri ve ardılları HDM ile boş hipotez testi yapılmak suretiyle HDM kullanılıp kullanılmayacağı belirlenmiştir. HDM kullanılmasının anlamsız çıkması durumunda regresyon analizi tekniği kullanılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. KORELASYON VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ BULGULAR

Araştırma kapsamında liderlerden toplanan nevrotiklik, bireysel değerler (yeniliğe açıklık ve muhafazacılık boyutları) ve örgütsel adalet algıları ile izleyenlerden toplanan zehirli liderlik algıları, örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algılarına ait değerlerin ortalama, standart sapma değerleri Çizelge-12’de sunulmuştur.

Düze-1’deki bağımsız değişkenler (kişilik, bireysel değerler, örgütsel adalet) ile ilgili olarak, öncülleri olarak analiz edilen değişkenlerden ortalamalar dikkate alındığında liderleri en fazla etkileyen öncüller sırasıyla örgütsel adalet (Ort: 3,998, SS: 0,75), muhafazacılık (Ort :2,80, SS:0,45), nevrotiklik (Ort: 2,62, SS: 0,30) ve yeniliğe açıklık (Ort: 2,19, SS: 0,58) olduğu görülmektedir.

İzleyenlerden liderlerinin davranışlarını düşünerek zehirli liderlik ile ilgili anketleri doldurmaları istenmiştir. Liderlerin zehirli liderlikleri ile ilgili olarak, liderlerin en çok öngörülmezlik (Ort:2,74, SS:0,88), otoriterlik (Ort: 2,44, SS: 0,64) ve narsisizm (Ort:2,26, SS: 0,73) davranışlar sergilediği; suistimal edilen yöneticilik (Ort: 2,13, SS: 0,75) ve kendi reklamını yapma (Ort: 1,73, SS: 0,68) davranışlarını daha az sergilediği görülmektedir. Düze-2’deki bağımlı değişkenlerin (örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, ÖVD) ile ilgili olarak, izleyenlerin en çok sırasıyla örgütsel vatandaşlık davranışı (Ort:3,85, SS:0,41), duygusal bağlılık (Ort: 3,32, SS: 0,31), normatif bağlılık (Ort: 3,83, SS: 0,55) ve örgütten ayrılma niyeti (Ort: 1,70, SS: 0,62) davranışlarını sergilediği görülmektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler incelendiğinde; veri kaynağı olarak hem izleyenlerden hem de liderlerden veri toplanmış olmasına rağmen korelasyonel ilişkilerin araştırmanın değişkenleri arasında düşük olması daha muhtemel iken bu ilişkilerin genel olarak farklılık gösterdiği görülmektedir.

Zehirli liderlik ve düzey-1'deki bağımsız değişkenler (kişilik, bireysel değerler, örgütsel adalet) arasındaki korelasyonel ilişkileri incelendiğinde; zehirli liderlik ile nevrotiklik, bireysel değerler (yeniliğe açıklık ve muhafazacılık) ve örgütsel adalet arasında anlamlı olumlu veya olumsuz bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Zehirli liderlik ile alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde otoriterlik alt boyutu hariç diğer boyutlarıyla; suistimal edilen yöneticilik ($r=0,93$, $p<0,01$), narsizm ($r=0,76$, $p<0,01$), kendi reklamını yapma ($r=0,75$, $p<0,01$) ve öngörülmezlik ($r=0,85$, $p<0,01$) anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

Zehirli liderlik ile düzey-2'deki bağımlı değişkenlerin (örgütten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, ÖVD) arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde; zehirli liderliğin örgütten ayrılma niyeti ile ($r=0,25$, $p<0,01$) anlamlı ve olumlu yönde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ($r=-0,18$, $p<0,05$) anlamlı ve olumsuz yönde ve duygusal bağlılık ile ($r=-0,21$, $p<0,01$) anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer ardılar ile anlamlı olumlu veya olumsuz bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Düzyey-2'deki bağımsız değişken (zehirli liderlik boyutları) ile düzey-2'deki bağımlı değişkenlerin (örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, ÖVD) arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde; otoriterlik alt boyutu hariç olmak üzere diğer alt boyutların en az bir değişken ile anlamlı olumlu veya olumsuz ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Suistimal edilen yöneticiliğin; örgütten ayrılma niyeti ile ($r=0,27$, $p<0,01$) anlamlı ve olumlu yönde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ($r=-0,22$, $p<0,01$) anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu, narsizmin; örgütten ayrılma niyeti ile ($r=0,24$, $p<0,01$) anlamlı ve olumlu yönde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ($r=-0,16$, $p<0,05$) anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu, kendi reklamını yapma; örgütten ayrılma niyeti ile ($r=0,19$, $p<0,01$) anlamlı ve olumlu yönde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ($r=-0,16$, $p<0,05$) anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olduğu, öngörülmezlik ise; duygusal bağlılık ile ($r=0,25$, $p<0,01$) anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Otoriterlik alt boyutunun çalışma bağlamında zehirli liderlik olarak algılanmadığı, Hofstede ve ark. (2010) kültürel boyutları dikkate alındığında Türkiye'nin güç mesafesi yüksek olduğu görülmektedir. Zehirli liderliğin alt boyutlarının ardılar ile korelasyon

ilişkileri değerlendirildiğinde; suiistimal edilen yöneticilik, narsizm ve kendi reklamını yapma alt boyutlarının örgütten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile istatistiksel olarak ilişki olduğu örgütsel bağlılık ile istatistiksel olarak ilişkili olmadığı görülmektedir. Bu durumun araştırmanın eğitim-öğretim kurumunda yapılmasının bir sonucu olduğu değerlendirilmektedir. Öngörülmezlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olmasının ise, farklı nedenlerinin olduğu değerlendirilmektedir. Hiyerarşik regresyon analizi bölümünde bulgular ayrıntı olarak yorumlanacaktır.



Çizelge 12 : Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Katsayıları

		Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Zehirli liderlik	2,248	0,663														
2	Suistimal edilen yöneticilik	2,137	0,754	0,934**													
3	Otoriterlik	2,444	0,644	0,023	0,685												
4	Narsizm	2,266	0,735	0,767**	0,583**	0,588											
5	Kendi reklamını yapma	1,730	0,682	0,752**	0,69**	0,634	0,553**										
6	Öngörülmezlik	2,745	0,885	0,857**	0,702**	0,002	0,602**	0,48**									
7	Örgütten ayrılma niyeti	1,701	0,627	0,255**	0,274**	0,097	0,241**	0,197**	0,130								
8	Duygusal bağlılık	3,325	0,311	-,217**	,222**	0,234	0,050	0,128	,25**	0,050							
9	Normatif bağlılık	3,831	0,554	-0,043	-0,118	0,124	-0,053	-0,097	0,126	-,260**	,224**						
10	Örgütsel vatandaşlık davranışı	3,856	0,410	-0,182*	-0,228**	-0,071	-0,16*	-0,164*	-0,040	-0,304**	0,141	0,276**					
11	Nevrotiklik	2,624	0,305	0,039	0,035	0,067	-0,008	-0,026	0,088	0,041	0,017	0,064	-0,002				
12	Yeniliğe açıklık	2,195	0,580	-0,021	0,004	-0,007	0,012	-0,091	-0,039	-0,043	0,11	0,061	-0,007	0,042			
13	Muhafazacılık	2,805	0,448	0,054	0,067	0,088	0,072	-0,060	0,046	-0,021	0,076	0,117	-0,007	-0,097	0,326**		
14	Örgütsel adalet	3,998	0,755	-0,047	-0,046	-0,021	-0,058	-0,029	-0,026	-0,108	-0,002	0,127	-0,054	-,172*	-0,031	0,136	

*p<0.05, **p<0.01; Birinci Düzey (Ast) n=173, İkinci Düzey (Lider) n=35

4.2. HİYERARŞİK DOĞRUSAL MODELLEME ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmanın modeli bağlamında belirlenen dört hipotez (H1, H2, H3, H4) beşinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanan modellerin HLM 7 Öğrenci Versiyonu paket programı kullanılarak test edilmiştir.

Bu kapsamda hipotezleri test etmeden önce, bağımlı değişkenin grup seviyesinde farklılık gösterip göstermediği ve hiyerarşik doğrusal modelin gerekli olup olmadığı aşağıdaki **Model-1**'e göre analiz edilmiştir. Bu analizin sonuçları Çizelge-13'te verilmiştir.

Model-1

$$\text{Düzey 1: (ZEHİRLİ LİDERLİK)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Düzey 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

Çizelge-13: Tek yönlü Varyans analizi sonuçları(Unconstrained-Null-Model)

Varyans Bileşenlerinin Son Tahmini (Final Estimation of Variance Components)					
Tesadüfi Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	df	χ^2	p değeri
Kesişim, γ_{00}	2,245				
Kesişim, u_{0j}		0,193	34	49,73	<0,04
Düzey-1, r		0,635			

Model-1 ile ilgili tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Çizelge-13'te görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında ki-kare anlamlıdır ($\chi^2=49,738$; $p<0,04$). Bu da gruplar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir. Bundan sonra ise; bu farklılığın ne kadarının grup içinde ne kadarının gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak üzere grup içi ilişkiler “ICC(1)” analizi aşağıdaki formüle göre elle hesaplanmıştır.

$$ICC = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2}$$

Bu formülde, gruplar arası varyans değerini ifade eden “ τ_{00} ”, model-1’in Çizelge-13’te görülen sonuçlarından “kesişim (u_{0j})”e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (0,193). Bu formülün diğer elemanı olan ve grup içi varyans değerini ifade eden “ σ^2 ” ise, yine Çizelge-13’ten elde edilen “düzey-1 (r)”e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (0,635). Bu formül ile elde edilen sonuca göre, zehirli liderlik bağımlı değişkenindeki varyansın %84’ü gruplar arasında, %16’sı da grup içinde gerçekleşmektedir. Bu sonuçlara göre ICC(1) değeri James (1982)’in belirttiği %12’ye göre oldukça iyi seviyededir. Elde edilen her iki sonuç bağlamında araştırmada hiyerarşik doğrusal model uygulayabilmek için ön koşulların karşılandığı söylenebilir.

Bunun dışında hipotezlerin doğruluğunu test etmek üzere diğer modelleri analiz etmeden önce düzey-2’deki bağımlı değişkenlerin (örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı) grup seviyesinde farklılık gösterip göstermediği **model-2**, **model-3** ve **model-4**’e göre analiz edilmiştir. Bu analizin sonuçları Çizelge-14, Çizelge-15 ve Çizelge-16’da verilmiştir.

$$\text{Düzey 2: (ÖRGÜTTEN AYRILMA NİYETİ)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Model-2

$$\text{Düzey 1: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

Çizelge-14: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(Unconstrained-Null-Model)

Varyans Bileşenlerinin Son Tahmini (Final Estimation of Variance Components)					
Tesadüfi Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	df	χ^2	p değeri
Kesişim, γ_{00}	1,69 (Sabit Etkilerin Son Tahmini Tablosu)				
Kesişim, u_{0j}		0,048	34	57,79	0,07
Düzey-2, r		0,345			

Model-2 ile ilgili tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Çizelge-14’de görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında ki-kare sonucu anlamlı değildir ($\chi^2=57,79$; $p<0,07$). Bu da gruplar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir. Her ne kadar ki-kare sonucu anlamlı olmasa da grup içi ilişkiler “ICC(2)” analizi model-1’de olduğu gibi yapılmıştır.

Bu analizde de, gruplar arası varyans değerini ifade eden “ τ_{00} ”, model-2’nin Çizelge-14’deki sonuçlarından “kesişim (u_{0j})”e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (0,048). Bu formülün diğer elemanı olan ve grup içi varyans değerini ifade eden “ σ^2 ” ise, yine Çizelge-12’den elde edilen “düzey-1 (r)”e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (0,345). Bu formül ile elde edilen sonuca göre, zehirli liderlik bağımlı değişkenindeki varyansın %40’ı gruplar arasında, %60’ı da grup içinde gerçekleşmektedir. Bu sonuçlara göre ICC(2) değeri James (1982)’in belirttiği %12’ye göre oldukça yüksek seviyededir.

Model-3

$$\text{Düzey 2: (ÖRGÜTSEL BAĞLILIK)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{Düzey 1: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

Çizelge-15: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(Unconstrained-Null-Model)

Varyans Bileşenlerinin Son Tahmini (Final Estimation of Variance Components)					
Tesadüfi Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	df	χ^2	p değeri
Kesişim, γ_{00}	3,32 (Sabit Etkilerin Son Tahmini Çizelgesi)				
Kesişim, u_{0j}		0,00003	34	30,69	0,5
Düzey-2, r		0,096			

Model-3 ile ilgili tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Çizelge-15’te görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında ki-kare ve p değeri anlamlı değildir ($\chi^2=30,69$; $p>0,5$)

Model-4 Düzey 2: (ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI)_{ij}=
 $\beta_{0j} + r_{ij}$

Düzey 1: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

Çizelge-16: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(Unconstrained-Null-Model)

Varyans Bileşenlerinin Son Tahmini (Final Estimation of Variance Components)					
Tesadüfi Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	df	χ^2	p değeri
Kesişim, γ_{00}	3,85 (Sabit Etkilerin Son Tahmini Tablosu)				
Kesişim, u_{0j}		0,065	34	38,97	0,256
Düzey-2, r		0,40			

Model-4 ile ilgili tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Çizelge-16’da görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında ki-kare ve p değeri anlamlı değildir ($\chi^2=38,97$; $p<0,256$).

4.2.1. Model-5’e İlişkin sonuçlar(Hipotez 1, 2, 3)

Hiyerarşik doğrusal modele ilişkin ön koşulların sağlanmasından sonra ilk olarak **Hipotez 1-2-3’ü** test etmek üzere düzey-1’deki bağımsız değişkenler (kişilik, bireysel değerler, örgütsel adalet) ile bağımlı değişken (zehirli liderlik) arasındaki ilişkinin anlamlılığı ile yönünü belirlemek üzere oluşturulan “bağımlı değişken olarak ortalamalar modeli” kullanılmıştır (**Model-5**). Bu modelden elde edilen sonuçlar Çizelge-17’de verilmiştir.

$$\text{Düzey-1: (ZEHİRLİ LİDERLİK)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Model-5

$$\text{Düzey-2: } \beta_{0j} = [\gamma_{00} + \gamma_{01}*(\text{KİŞİLİK})_j + u_{0j}] + [\gamma_{00} + \gamma_{02}*(\text{BİREYSEL DEĞERLER})_j + u_{0j1}] + [\gamma_{00} + \gamma_{03}*(\text{ÖRGÜTSEL ADALET})_j + u_{0j2}]$$

Çizelge-17: Bağımlı Değişken Ortalamalar Modelinin Sonuçları(Means As Outcomes Model)

Sabit Etkilerin Son Tahmini (Final Estimation of Fixed Effects)					
Sabit Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	t-oran	df	p değeri
Kesişim, γ_{00}	2,245		40,298	30	<0,000
Kişilik, γ_{01}	0,041		0,248	30	<0,806
Bireysel Değerler, γ_{02}	0,11		0,824	30	< 0,417
Örgütsel Adalet, γ_{03}	-0,9		-1,228	30	<0,229
Kesişim, u_{0j1}	357,75 (Varyans Bileşenlerinin son tahmini tablosu)				

Çizelge-17’de görüldüğü üzere zehirli liderlik ile değişkenler arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle Hipotez-1, Hipotez-2, 2a ve Hipotez 3 reddedilmiştir. Zehirli liderliğin öncülleri olarak araştırmada kullanılan değişkenlerin zehirli liderliği açıklamada istatistiksel olarak anlamsız oldukları görülmektedir.

4.3. HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZ SONUÇLARI

Çalışmanın bu aşamasında zehirli liderlik ile örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki hiyerarşik regresyon analizi tekniğiyle incelenmiştir. HDM ile yapılan boş hipotez testi analizi sonucunda zehirli liderliğin ardılları olabileceği değerlendirilen örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının HDM ile analiz yapılmasının anlamsız çıktığı test edilmiştir. Bu sebeple hiyerarşik regeresyon analizi yapılmıştır. Zehirli liderlik ile örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya

koymak amacıyla bir önceki aşamada hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılamayacağı istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu biliniyorsa ve kuramsal çerçeve de bu şekilde ortaya konmuşsa, o zaman hiyerarşik regresyon analizi daha uygun bir teknik olacaktır (Gülbüz ve Şahin, 2014). Hiyerarşik regresyonda değişkenler grup grup regresyona sokulur. Yani ilk grupta modele girilen bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol altına alınmış olur.

İlk olarak zehirli liderlik boyutlarıyla örgütten ayrılma niyeti, daha sonra örgütsel bağlılık son olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı regresyona sokulacaktır. Her aşamada bağımsız değişkenlerle kontrol değişkenleri olarak birinci model de demografik değişkenler (yaş, hizmet yılı, amir ile çalışma yılı) regresyona sokulacaktır.

Çizelge-18: Zehirli Liderliğin Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren
Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları(N=173)

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Yaş	-,068	,056	-,093	-,064	,054	-,088
Hizmet Yılı	,016	,029	,041	,019	,028	,049
Amir ile çalışma	,032	,066	,037	,018	,064	,020
Suistimal Edilen Yöneticilik				,245	,105	,295**
Otoriterlik				,201	,86	,234
Narsisizm				,183	,086	,215**
Kendi Reklamını Yapma				-,011	,098	-,012
Öngörülmezlik				-,145	,079	-,205
R		,16			,36	
R ²		,02			,13	
ΔR^2		,02			,10	

*p<0,05; ** p<0,01

Birinci aşamada zehirli liderlik boyutlarıyla örgütten ayrılma niyeti arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu aşamanın birinci modeli demografik değişkenler, ikinci modelinde ise zehirli liderlik boyutlarının örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Birinci model regresyona girilen demografik değişkenler (yaş, hizmet yılı, amir il çalışma süresi), ikinci model ise birinci gruptakilerle birlikte ikinci grupta regresyona sokulan değişkenleri (suiistimal edilen yöneticilik, otoriterlik, narsisizm, kendi reklamını yapma, öngörülmezlik) kapsamaktadır.

Modellerde R^2 değerlerine baktığımızda; birinci modelde girilen demografik değişkenlerin bağımlı değişkendeki (örgütten ayrılma niyeti) değişimin %2'sini açıklamaktadır. Ancak ikinci model, girilen bağımsız değişkenlerle değişimin %13'ünü açıklamaktadır. Buna göre ikinci grupta girilen bağımsız değişkenlerin birinci gruptaki bağımsız değişkenlerden %10 daha fazla örgütten ayrılma niyetindeki varyansı açıklamaktadır. Modelin anlamlılığına baktığımızda ise ikinci modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci grupta modele girilen demografik değişkenlerin hiç birinin örgütten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. İkinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlerden suiistimal edilen yöneticiliğin ($\beta=0,295$, $p<0,05$) ve narsizmin ($\beta=0,215$, $p<0,05$) örgütten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

İkinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlerden suiistimal edilen yöneticiliğin ($\beta=-0,295$, $p<0,05$) ve narsizmin ($\beta=0,215$, $p<0,05$) örgütten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır. Bu bağlamda **Hipotez-4a** ve **Hipotez-4b** kabul edilirken, öngörülmezlik, kendi reklamını yapma ve otoriterlik boyutlarının istatistiksel olarak örgütten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı ilişki bulunamadığından **Hipotez-4**, **Hipotez-4c**, **Hipotez-4d** ve **Hipotez -4e** reddedilmiştir.

Çizelge-19: Zehirli Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren
Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Yaş	-,003	,028	-,007	-,014	,027	-,039
Hizmet Yılı	-,003	,015	-,015	,000	,014	-,001
Amir ile çalışma	,019	,033	,044	,017	,033	,039
Suistimal Edilen Yöneticilik				,056	,054	,135
Otoriterlik				,121	,43	,186
Narsisizm				-,085	,044	-,201
Kendi Reklamını Yapma				,012	,005	,025
Öngörülmezlik				,092	,004	,262*
R		,09			,30	
R ²		,009			,093	
ΔR^2		,009			,083	

* p<0,05; ** p<0,01

Birinci model regresyona girilen demografik değişkenler (yaş, hizmet yılı, amir ile çalışma süresi), ikinci model ise birinci gruptakilerle birlikte ikinci grupta regresyona girilen değişkenleri (suistimal edilen yöneticilik, narsisizm, kendi reklamını yapma, öngörülmezlik, otoriterlik) kapsamaktadır.

Modellerde R² değerlerine baktığımızda; birinci modelde girilen demografik değişkenlerin bağımlı değişkendeki (örgütsel bağlılık) değişimin %1'ini açıklamaktadır. Ancak ikinci model, girilen bağımsız değişkenlerle değişimin %9,3'ünü açıklamaktadır. Buna göre

ikinci grupta girilen bağımsız değişkenlerin birinci gruptaki bağımsız değişkenlerden %8 daha fazla duygusal bağlılık varyansını açıklamaktadır. Modelin anlamlılığına baktığımızda ise ikinci modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci grupta modele girilen demografik değişkenlerin hiç birinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. İkinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlerden öngörülmezliğin ($\beta = 0,262$, $p < 0,05$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır. Öngörülmezlik özelliği duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde yordadığı için **Hipotez-5d** reddedilmiştir. Suistimal edilen yöneticilik, narsisizm, kendi reklamını yapma ve otoriterlik boyutlarının istatistiksel olarak duygusal bağlılık ile arasında anlamlı ilişki bulunamadığından **Hipotez-5**, **Hipotez-5a**, **Hipotez-5b**, **Hipotez-5c**, ve **Hipotez-5e** reddedilmiştir.

Çizelge-20: Zehirli Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren
Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Yaş	,054	,005	,084	,041	,048	,063
Hizmet Yılı	-,002	,026	-,005	,012	,025	,035
Amir ile çalışma	-,019	,059	-,025	-,016	,057	-,027
Suistimal Edilen Yöneticilik				-,27	,094	-,377**
Otoriterlik				,121	,43	,186
Narsisizm				-,070	,077	-,093
Kendi Reklamını Yapma				-,004	,088	-,005
Öngörülmezlik				,28	,071	,448**
R		,9			,33	
R ²		,01			,112	
ΔR^2		,01			,103	

* p<0,05; ** p<0,01

Birinci model regresyona girilen demografik değişkenler (yaş, hizmet yılı, amir ile çalışma süresi), ikinci model ise birinci gruptakilerle birlikte ikinci grupta regresyona girilen değişkenleri (suistimal edilen yöneticilik, narsisizm, kendi reklamını yapma, öngörülmezlik, otoriterlik) kapsamaktadır.

Modellerde R² değerlerine baktığımızda; birinci modelde girilen demografik değişkenlerin bağımlı değişkendeki (örgütsel bağlılık) değişimin %1'ini açıklamaktadır. Ancak ikinci model, girilen bağımsız değişkenlerle değişimin %11,2'sini açıklamaktadır. Buna göre ikinci grupta girilen bağımsız değişkenlerin birinci gruptaki bağımsız değişkenlerden % 10

daha fazla normatif bağıllık varyansını açıklamaktadır. Modelin anlamlılığına baktığımızda ise ikinci modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci grupta modele girilen demografik değişkenlerin hiç birinin normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. İkinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlerden suiistimal edilen yöneticilik ($\beta=-0,377$, $p<0,01$) normatif bağıllığı anlamlı ve olumsuz yönde, öngörülmezlik ise ($\beta=0,448$, $p<0,01$) normatif bağıllığı anlamlı ve olumlu yönde yordamaktadır. Bu bağlamda; Hipotez-5g kabul edilirken; öngörülmezlik özelliği normatif bağıllığı anlamlı ve olumlu yönde yordadığı için Hipotez-5j reddedilmiş; narsisizm, kendi reklamını yapma ve otoriterlik boyutlarının istatistiksel olarak normatif bağıllık ile arasında anlamlı ilişki bulunamadığından Hipotez-5f, Hipotez-5h, Hipotez-5i ve ve Hipotez-5k reddedilmiştir.

Çizelge 21: Zehirli Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları(ÖVD, N=173)

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Yaş	,034	,037	-.071	,029	,036	,062
Hizmet Yılı	-,009	,019	-,038	-,006	,019	-,025
Amir ile çalışma	-,001	,044	-,001	,007	,043	-,013
Suistimal						
Edilen						
Yöneticilik				-,195	,070	-,359**
Otoriterlik						
Narsisizm				-,077	,057	-,139
Kendi						
Reklamını				,010	,065	,016
Yapma						
Öngörülmezlik				,132	,053	,285**
R		,16			,36	
R ²		,008			,097	
ΔR^2		,008			,09	

* p<0,05; ** p<0,01

Modellerde R² değerlerine baktığımızda; birinci modelde girilen demografik değişkenlerin bağımlı değişkendeki (örgütten ayrılma niyeti) değişimin %0,8'ini açıklamaktadır. Ancak ikinci model, girilen bağımsız değişkenlerle değişimin %9,7'sini açıklamaktadır. Buna göre ikinci grupta girilen bağımsız değişkenlerin birinci gruptaki bağımsız değişkenlerden %9 daha fazla örgütten vatandaşlık davranışı varyansını açıklamaktadır. Modelin anlamlılığına baktığımızda ise ikinci modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci grupta modele girilen demografik değişkenlerin hiç birinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. İkinci grupta modele girilen bağımsız

değişkenlerden suiistimal edilen yöneticiliğin ($\beta=-0,359$, $p<0,05$) ve öngörülmezliğin ($\beta=0,285$, $p<0,05$) örgütten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır. Bu bağlamda **Hipotez-6a** kabul edilirken; öngörülmezlik örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı yönde yordadığı için **Hipotez-6d** reddedilmiş; narsizm, kendi reklamını yapma ve otoriterlik boyutlarının istatistiksel olarak örgütten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı ilişki bulunamadığından **Hipotez-6**, **Hipotez-6b**, **Hipotez-6c** ve **Hipotez-6e** reddedilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

5.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, liderlik yazınında olumsuz liderlik tarzları kapsamında incelenen ve olumsuz liderlik tarzlarından biri olan zehirli liderliğin öncüllerinin ve ardıllarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Çizelge-22: Hipotez Testi Sonuçları

H1	Kişilik boyutlarından nevrotiklik zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-17
H2	Bireysel değerlerden muhafazacılık boyutu zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-17
H2a	Bireysel değerlerden özgenişletim boyutu zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-17
H3	Örgütsel adalet zehirli liderlik algısını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-17
H4	Liderlerin zehirli liderlik davranışları izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini anlamlı düzeyde ve olumlu yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-20
H4a	Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri ile izleyenlerin örgütten ayrılma niyetleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.	Kabul edilmiştir	Çizelge-18
H4b	Liderlerin narsist özellikleri ile izleyenlerin örgütten ayrılma niyetleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.	Kabul edilmiştir	Çizelge-18
H4c	Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri ile izleyenlerin örgütten ayrılma niyetleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.	Reddedilmiştir	Çizelge-18
H4d	Liderlerin öngörülmezlik özellikleri ile izleyenlerin örgütten ayrılma niyetleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.	Reddedilmiştir	Çizelge-18

H4e	Liderlerin otoriterlik özellikleri ile izleyenlerin örgütten ayrılma niyetleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.	Reddedilmiştir	Çizelge-18
H5	Liderlerin zehirli liderlik davranışları, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-19
H5a	Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-19
H5b	Liderlerin narsisizm özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-19
H5c	Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-19
H5d	Liderlerin öngörülmezlik özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-19
H5e	Liderlerin otoriterlik özellikleri, izleyenlerin duygusal bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-19
H5f	Liderlerin zehirli liderlik davranışları, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-20
H5g	Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Kabul edilmiştir	Çizelge-20
H5h	Liderlerin narsisizm özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-20
H5i	Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-20

H5j	Liderlerin öngörülmezlik özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-20
H5k	Liderlerin otoriterlik özellikleri, izleyenlerin normatif bağlılıklarını anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-20
H6	Liderlerin zehirli liderlik davranışları ile izleyenlerin ÖVD arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilmiştir	Çizelge-21
H6a	Liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Kabul edilmiştir	Çizelge-21
H6b	Liderlerin narsisizm özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-21
H6c	Liderlerin kendi reklamını yapma özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-21
H6d	Liderlerin öngörülmezlik özellikleri, izleyenlerin ÖVD'nı anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-21
H6e	Liderlerin otoriterlik özellikleri, izleyenlerin ÖVD anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde yordamaktadır.	Reddedilmiştir	Çizelge-21

Araştırmada, 35'i yönetici/amir (lider) ve 173'ü lider adayı (izleyen) olmak üzere toplam 208 kişiden toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırmanın verileri liderlerin ve izleyenlerin değerlendireceği veri toplama araçlarının kodlanarak katılımcılara yöneltilmesi ile elde edilmiştir. Bu bağlamda, liderlerin zehirli liderliğini izleyenler, liderlerin kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adaleti kendileri, örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise izleyenler tarafından değerlendirilmiştir.

Çalışmada Schmidt (2008) tarafından geliştirilen zehirli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasının sonucunda orijinal ölçek beş boyutlu (suiistimal edilen yöneticilik, otoriterlik, narsizm, kendi reklamını yapma ve öngörülmezlik) olarak doğrulanmıştır. Nihai ölçek beş boyut ve otuz madde olarak

bulunmuştur. Zehirli Liderlik Ölçeği'nin Türkiye'de çalışma konusuyla alakalı alanlarda yararlanılabilecek bir ölçme aracı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada, değişkenlere yönelik betimsel istatistiklerden elde edilen sonuçlara göre; zehirli liderliğin boyutlarıyla kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adalet arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Hiyerarşik doğrusal modelleme analizi ile bu sonuç paralellik göstermektedir. Zehirli liderlik boyutlarıyla örgütten ayrılma niyeti, duygusal bağlılı normatif bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Bakınız **Çizelge-19-20-21**).

Hiyerarşik doğrusal modelleme analizi sonuçlarına göre Hipotez-1, Hipotez-2/2a ve Hipotez 3 reddedilmiştir. Daha önce yapılan farklı çalışmalarda söz konusu değişkenler suiistimal edilen yöneticiliğin öncülleri olarak bulunmuştur. Wen (2013)'in çalışmalarında zehirli liderlik ile örgütsel adalet, özgenişletim ve muhafazacılık boyutları arasında, Hoobler ve Hu (2013)'nin çalışmasında zehirli liderlik ile etkileşimsel adalet arasında, Aryee ve ark.,(2007)'nin çalışmasında zehirli liderlik ile örgütsel adalet arasında ve Xu ve ark. (2010)'nın çalışmasında ise zehirli liderlik ile nevroitiklik arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur. Çalışmamızda öncülleri ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar çıkmamasının farklı sebepleri olduğu değerlendirilmektedir.

Birincisi, örneklem sayısının düşük olmasından dolayı söz konusu etkilerin ortaya çıkmadığı değerlendirilmektedir. Örneklem sayısı her lidere en az üç en fazla beş izleyen gelecek şekilde olması gerekmektedir. Toplam 35 liderden veri toplanmıştır. Araştırmada her ne kadar asgari örneklem yeterliliğine ulaşılsa da daha büyük örneklemde farklı sonuçlar çıkacağı değerlendirilmektedir.

İkincisi, zehirli liderlik hiyerarşik doğrusal modelleme analizinde tek boyut olarak analiz edilmiştir. Zehirli liderliğin boyutları öncüller olarak değerlendirilen nevroitiklik, bireysel değerler ve örgütsel adalet ile ayrı ayrı analiz edilmiş olsaydı farklı sonuçlar elde edilebilirdi.

Üçüncüsü ise verilerin farklı kaynaklardan toplanması sonuçların bu şekilde çıkmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Liderlerin kendilerinin olumsuz özelliklerini

berlitedikleri veya bu özelliklerinin farkında olmadıkları düşünülmektedir. Bu çalışmada liderlerin zehirli liderliği izleyenler, liderlerin kişilik, bireysel değerler ve örgütsel adaleti kendileri, örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise izleyenler tarafından değerlendirilmiştir. Conway ve Huffcutt (1997) ile Harris ve Schaubroeck (1988)'e göre, farklı kaynaklardan elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkinin genellikle düşük olabildiği şeklindedir (Riester, 2010).

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına değinmeden önce Hostede ve arkadaşlarının (2010) toplumların kültürel özellikleri ile ilgili yaptıkları çalışmadan bahsetmenin elde edilen bulguları yorumlamada faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre her toplumun farklı kültürel özellikleri ve değerleri vardır (Hofstede ve ark., 2010). Bu kültürel özellikleri sınıflandırmak için beş boyut kullanmıştır: Güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, erilik/dışilik, belirsizlikten kaçınma ve kısa dönemli/uzun dönemli (Hofstede ve ark., 2010). Türk toplumu bu sınıflandırmaya göre güç mesafesi yüksek ve toplulukçu bir yapıya sahiptir (Hofstede ve ark., 2010). Güç mesafesi; bir örgütte statü olarak daha düşük seviyedeki kişilerin gücün adaletsiz dağılımını normal görme seviyesini ifade eder (Hofstede ve ark., 2010). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda güçlü olanların ayrıcalıklı ve diğerlerinden farklı haklara ve yetkilere sahip olması normal olarak görülmektedir. İzleyenler liderle karşı karşıya gelmekten kaçınır. İzleyenlerin lidere ve kararlarına bağlılığı söz konusudur. Otoriter bir yönetim anlayışı desteklenir. Toplulukçu özelliğe sahip olan toplumlarda, lider ve izleyen aile fertleri arasındaki ilişkiye benzeyen ahlaki bir ilişki vardır (Hofstede ve ark., 2010). Kişiler düşüncelerini ifade ederken içinde bulundukları grubun özelliklerini dikkate almak durumundadırlar (Hofstede ve ark., 2010). Grubun hoş karşılamayacağı bir görüşü açıkça dile getirmek zordur. İlişkiler görev ve sorumluluklardan daha önemlidir (Hofstede ve ark., 2010).

Araştırmada, zehirli liderlik ile örgütsel çıktılar (örgütten ayrılma niyeti, duygusal ve normatif bağlılık, ÖVD) arasındaki ilişkinin analiz etmek için hiyerarşik doğrusal modelleme kullanıp kullanılmayacağı konusunda yapılan sıfır hipotez testi sonucunda istatistiksel olarak hiyerarşik doğrusal modellemenin kullanılmayacağı analiz edilmiştir. Düzey-2'de ki bağımsız değişken zehirli liderlik ile düzey-2'de ki bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanılmadığı için hiyerarşik regresyon tekniği kullanılmıştır. Bu aşamada zehirli

liderliğin boyutlarıyla örgütten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişki hiyerarşik regresyon tekniği kullanılarak ortaya konulmuştur.

Örgütten ayrılma niyeti ile suistimal edilen yöneticilik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($\beta=0,295$). Suistimal edilen yöneticilik izleyenlerin yöneticileri hakkındaki algılarına dayanan öznel değerlendirmeleridir (Tepper, 2006). Aynı zamanda farklı çalışmalarda da suistimal edilen yöneticilik ile örgütten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Suistimal edilen yöneticilik ile örgütten ayrılma niyeti arasında olumlu bir ilişki vardır (Detert ve Trevino, 2007; Harvey ark., 2007; Schmidt, 2008). Suistimal edilen yöneticilik davranışları arttıkça örgütten ayrılma niyeti artmaktadır.

Örgütten ayrılma niyeti ile narsisizm arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,215$). Liderlerin narsist davranışları arttıkça izleyenlerin örgütten ayrılma niyeti artmaktadır. Suistimal edilen yöneticiliğe göre istatistiksel olarak daha az etkilemektedir. Bu sonuç narsist özellikleri ağır basan liderlerin de suistimal edilen yöneticilik gibi izleyenleri olumsuz etkilediği görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda narsisizm ile örgütten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı dikkate alınır (örn: Schmidt, 2008), bu açıdan bakıldığında çalışmanın yeni bir bulgu ortaya koyduğu görülmektedir. Bu bulgunun Türk toplumunun kültürel özellikleri ile ilgili olabileceği değerlendirilmektedir. Bunun yanında araştırma bağlamında narsisizmin örgütten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kendi reklamını yapma, öngörülmezliğin ve otoriterlik boyutlarının izleyenlerin örgütten ayrılma niyetlerini istatistiksel olarak olumsuz etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin her ne kadar olumsuz etkileri olsa da anlamlı bir değişiklik meydana getirmediği tespit edilmiştir.

Çalışmada örgütsel bağlılığın iki boyutu analizlere dâhil edilmiştir: Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık. Çalışma öğrenci örnekleme ile yapıldığı için devam bağlılığı analizlere dâhil edilmemiştir. Duygusal bağlılık ile zehirli liderlik boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, öngörülmezliğin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta= 0,262$). Normatif bağlılık ile zehirli liderlik boyutlarının arasındaki ilişkiye bakıldığında, suistimal edilen yöneticiliğin normatif bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ($\beta=-0,377$), normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=0,448$). Daha önceki

alışmalara baktığımızda (Duffy ve Ferrier, 2003; Rayner ve Cooper,1997; Tepper, 2000) olumsuz liderlik tarzlarıyla örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu şekilde değerlendirildiğinde olumsuz liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı ve özellikle de duygusal bağlılığı olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz.

Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile zehirli liderliğin alt boyutu olan öngörölmezlik arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkiler bulunmuştur. Öngörölmezlik; liderin herhangi durum ve olay karşısında nasıl davranacağının veya tepki vereceğinin kestirilememesi, bir anlamda davranışın belirsizliğidir. Yazına baktığımızda öngörölmezliğin bağlılığa etkisi ile ilgili bir değerlendirme yapılmadığı görölmektedir. Olumsuz bir lider özelliğinin izleyenlerin duygusal ve normatif bağlılığını olumlu ve anlamlı yönde yordaması üç nedeni olduğu değerlendirilmektedir. Birincisi; Türk toplumunun kültürel olarak güç mesafesi yüksek ve toplulukçu bir yapıya sahip olması şeklinde değerlendirilebilir. İkincisi; hiyerarşik regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerin deterministik olduğunu söylemeyemeyiz (Gürbüz ve şahin, 2014). Bu bağlamda söz konusu ilişkide gözlemleyemediğimiz farklı bir değişkenin etkisi olabilir. Üçüncüsü ise; araştırmada izleyen örnekleminin tamamen öğrencilerden oluşması olduğu değerlendirilmektedir.

Duygusal ve normatif bağlılık ile narsisizm, kendi reklamını yapma ve otoriterlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Kendi reklamını yapma ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında daha önceki çalışmalarda da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kendi reklamını yapma boyutu daha çok izleyenlerde sadece olumsuz bir izlenim oluşturmak ile sınırlı olduğu gözükmemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile suiistimal edilen yöneticilik arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=-0,359$). Liderlerin olumsuz davranışları izleyenlerin üretkenliğini, sağlığını ve mutluluklarını olumsuz yönde etkilemektedir (Goldman, 2011). Bunun sonucunda izleyenlerin ÖVD azalmaktadır. Suiistimal edilen yöneticilik de kasıtlı yapma vardır. İzleyenler yapılan kasıtlı davranışlar sonucunda ÖVD'larını azaldığını söyleyebiliriz. Zellars ve ark. (2002)'nin çalışmasında da zehirli liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde ilişki bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile öngörülmezlik boyutu arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,285$). Liderin olumsuz bir özelliğinin izleyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu ve anlamlı yönde yordamasının üç nedeni olduğu değerlendirilmektedir. Birincisi; Türk toplumunun kültürel olarak güç mesafesi yüksek ve toplulukçu bir yapıya sahip olması şeklinde değerlendirilebilir. İkincisi; hiyerarşik regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerin deterministik olduğunu söyleyemeyiz (Gürbüz ve Şahin, 2014). Söz konusu ilişkide gözlemleyemediğimiz farklı bir değişkenin etkisi olabilir. Üçüncüsü ise; araştırmada izleyen örnekleminin tamamen öğrencilerden oluşması olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile narsisizm, kendi reklamını yapma ve otoriterlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi model-1 ile demografik değişkenler ile zehirli liderlik boyutları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Demografik değişkenler ile zehirli liderlik boyutları arasında istatistiksel herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmanın zehirli liderlik boyutlarından otoriterlik, kendi reklamını yapma, öngörülmezlik ve narsisizmin tüm iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışları için belirleyici bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz. Suiistimal edilen yöneticilik boyutunun ise tüm iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışları için etkili olduğunu söyleyebiliriz. Suiistimal edilen yöneticilik daha çok sözlü olumsuz bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu anlamda liderlerin davranışları ile zehirli liderlik sergilemese bile sözlü yaklaşımları izleyenleri olumsuz etkileyebilmektedir.

5.2. ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI

Liderlik yazınına bakıldığında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu liderlerin izleyenler ve örgütler üzerinde oluşturduğu olumlu etkileri incelediği görülmektedir (Kelloway, Mullen ve Francis, 2006; Schyns ve Schilling, 2013; Zaccaro ve ark., 2004). Bu bağlamda değerlendirildiğinde bu çalışma öncelikle liderlerin izleyenler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyerek liderlik ile ilgili farklı bir alanda araştırma konusunu ele almıştır. Liderlerin olumsuz etkilerinin de olabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır.

Türk yazınında yapılan çalışmalar incelediğinde liderlik alanında yabancı yazına göre liderlerin olumsuz etkilerini inceleyen çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Bu anlamda yapılan araştırma Türk yazınında bu konuda öncü niteliğinde bir araştırma olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada, daha önce geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış zehirli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Bu ölçek uyarlama çalışması ile zehirli liderlik konusunda yapılacak araştırmalar için geçerli ve güvenilir bir ölçek yazına kazandırılmıştır.

Liderlerin olumsuz davranışları olduğu ve bunun da özellikle yabancı yazında birçok çalışmada ortaya konulduğu görülmektedir (örn: Tepper, 2006; Wen, 2013). Ancak yapılan çalışmalar daha çok zehirli liderliğin etkileri üzerinedir. Bu çalışmada zehirli liderlik davranışlarının oluşmasına neden olan etkenlerin araştırma kapsamına alınması ve analiz edilmesiyle bu konunun liderlik alanındaki önemine dikkat çekilmiştir.

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda genel anlamda veriler aynı kaynaklardan toplanarak araştırmalar yürütülmüştür (Schmidt, 2008; Wu ve Hu, 2009). Bu çalışmada düzey-1 ve düzey-2 de bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili veriler iki farklı örneklemden toplanmıştır. Zehirli liderliğin öncülleri ile ilgili veriler liderlerden, ardılları ile ilgili veriler ise izleyenlerden toplanmıştır. Araştırma verilerinin farklı kaynaklardan toplanması çalışmanın çok yönlü hiyerarşik ilişkilerin açıklanmasında yazına değerli katkılar sağladığı değerlendirilmektedir.

Türk toplumunda, liderlerin otoriter bir yönetim sergilemesi gerektiği Hofstede kültürel boyutlarına göre desteklenen bir düşüncedir. Çalışma bağlamında, güç mesafesinin yüksek olması otoriterliğin normal bir olgu olarak algılanmasını ve liderlerin otoriter olması gerektiği düşüncesini desteklemektedir. Güçlü olanların ayrıcalıklı ve diğerlerinden farklı haklara ve yetkilere sahip olması araştırma bağlamında otoriterlik boyutuna ilişkin sonuçların anlamlı çıkmamasını desteklemiştir. Bu çalışma zehirli liderlik algısının toplumların kültürel özelliklerine göre farklılık gösterebileceği görüşünü desteklemektedir. Örneğin güç mesafesi düşük olan bir toplumdaki zehirli liderlik algısı ile güç mesafesi yüksek olan bir toplumdaki zehirli liderlik algısının farklı seviyelerde olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın temel amaçlarından biri olan izleyenlerin liderleri hakkındaki zehirli liderlik algılarını ölçme konusunda yazında daha önce yapılan çalışmalarla paralel olarak anlamlı katkılar sunduğu değerlendirilmektedir. Liderlerin olumsuz davranışlarının örgüt değerlerini olumsuz yönde etkilediği ortaya konulmuştur. İşten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olguların liderlik ve lider kavramlarıyla doğrudan ilişkili olduğu ve insan kaynakları yönetimi alanına değerli girdiler yaptığı değerlendirilmektedir.

Çalışma lider ve liderlik kavramlarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirme imkânı sunarak eleştirel ve sorgulayıcı anlayışı ön plana çıkarmıştır. Sorgulayıcı ve eleştirel bir bakış açısı; liderlerin örgütleri veya izleyenleri olumsuz etkileyen bazı özelliklerinin araştırma kapsamında ele alınması olarak düşünülmelidir. Bu anlamda lider neden zehirli liderlik davranışları sergiler, bu davranışların etkileri ve bu etkilerin değerlendirilmesi gibi sorulara çalışma kapsamında cevap vererek aslında liderlik ve lider kavramlarının farklı bir boyutunu belli ölçülerde ele almıştır. Bu bağlamda lider davranışının değerlendirmesi liderliği daha iyi anlama imkânı sunmuştur. Zehirli liderlik ölçeğinin farklı birçok boyuttan oluşması bu katkıyı daha da anlamlı hale getirmiştir. Liderin izleyenlerine veya örgüte karşı yaklaşımı, otoriterliği, kendini düşünmesi ve narsistliği gibi özellikleri değerlendirildiğinden bir yönü olumsuz olarak algılanan liderin tamamen zehirli olarak nitelendirme şansı vermemektedir. Araştırmanın yapıldığı örneklemin kültürel özeri de dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmasının daha ölçülebilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

5.3. ARAŞTIRMANIN UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Çalışmada zehirli liderliğin öncülleri olarak incelenen değişkenlerle ilgili anlamlı sonuç çıkmaması bu değişkenlerin etkisinin olmadığını göstermeyebilir. Daha önce yapılan çalışmalarda farklı seviyelerde etkilerinin olduğu görülmüştür (örn: Tepper, 2006; Wen, 2013).

Çalışmada suiistimal edilen yöneticilik ile narsisizmin, izleyenlerin örgütten ayrılma niyeti üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Bakınız: **Çizelge-18**). Liderlerin sergilemiş olduğu suiistimal edilen yöneticilik davranışları ve narsist

davranışları izleyenlerin örgütte kalma ve çalışma isteklerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında izleyenlerin amirleri veya yöneticileri ile ilgili ilişkilerinde görevlerinin net bir şekilde belirli olması ve yetki sınırlarının çizilmesinin gereksiz anlaşmazlıkları önleyeceği değerlendirilmektedir. Liderlerin sergiledikleri davranışlarla ilgili sürekli geri bildirim alması ve uygulamaların nedenlerini açıklaması bu tür sonuçların çıkmamasına katkı sağlayacaktır. Örgütler liderlerin yaptıkları davranışlardan sorumlu olan bir tutum içerisinde olmalıdır.

Örgüt çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıkları onların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda liderlere önemli roller düşmektedir. İzleyenler, örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda cesaretlendirilmelidirler. Çalışmada liderlerin suiistimal edilen yöneticilik özellikleri izleyenlerin duygusal bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedirler (Bakınız: **Çizelge-19**). İzleyenlerin örgütsel bağlılıkları azaldığında, örgütten ayrılmaları artmaktadır (Mehta ve Maheshwari, 2013). Liderlerin özellikleri ve davranışları dikkate alınarak yerleştirilmeleri ve en az zarar verecekleri konumlara getirilmeleri örgüt için hayati öneme sahiptir. Örgüt, yönetim ve liderlik için eğitim programları planlayarak zehirli liderlik davranışlarını en aza indirmelidir.

Araştırmanın alt ve orta seviye liderler üzerinde yapıldığı dikkate alındığında, özellikle alt seviye liderlerin fazla izleyen ile etkileşim içerisinde olduğu kabul edilirse iş yükünün fazlalığından dolayı alt seviye liderler olumsuz liderlik özelliklerini daha çok sergileyebilirler. Örgütler bu konuda statülere göre iş yükü dağılımını adaletli şekilde yapmalıdır.

Örgütsel bağlılıkları fazla olan izleyenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenir. Bu bağlamda narsist davranışların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilediğini düşünürsek liderlerin aşırı davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir. İzleyenlerin kendilerini örgütün bir parçası gibi görmesi ve daha katılımcı bir yaklaşım benimsemelerinin zehirli liderlik etkilerini azaltacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların ÖVD, örgütten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıklarını artırmanın bir yolu da liderin davranışlarının olumlu olmasından geçmektedir. Liderlerin sergilemiş olduğu olumsuz davranışlar dolaylı olarak çalışanların örgüt ile ilgili tutum ve davranışlarını

olumsuz yönde etkilemektedir. Liderlerin, izleyenler hata yaptıklarında yapıcı olmaları örgüt içinde olumsuz bir hava oluşmasını engelleyecektir. Bu çalışma bağlamında değerlendirildiğinde liderlerin narsist davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Liderlerin riskli durumlar karşısında ve stresli ortamlarda yapıcı davranışları izleyenlerin örgüt değerlerini olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışmanın, örgütlere personel temin ve seçim aşamasında katkısının olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle lider olabilecek kişileri seçim aşamasında olumsuz özelliklerin tespitine yönelik veri toplanmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, daha temin aşamasında zehirli liderlik özelliklerine sahip kişilerin seçilmesi önlenabilir. Bunun yanında atama ve terfide de aynı yaklaşımla zehirli liderlik özelliklerine sahip kişilerin izleyenler üzerinde etkisinin az olacağı konumlara getirilmesi sağlanabilir.

5.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Çalışmada birçok konu ile ilgili kısıt bulunmaktadır. Birincisi çalışmada kullanılan örneklem sayısının sınırlı olmasıdır. Her ne kadar asgari sayıyı karşılamış olsa da liderlik ile ilgili özellikle de hiyerarşik ilişkilerin incelendiği çalışmalarda örneklem sayısının yüksek olması gerekmektedir. Her bir lideri üç izleyen değerlendirilmesi sağlanmıştır. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda hem kullanılan lider sayısı hem de lideri değerlendiren izleyen sayısının artırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

İkincisi, çalışma için veriler farklı kaynaklardan toplanmıştır. Zehirli liderliğin öncülleri konusunda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar çıkmamıştır. Bunun nedeninin verilerin farklı kaynaklardan toplanması olabileceği değerlendirilmektedir. Nevrotiklik, bireysel değerler ve örgütsel adalet ölçek verilerinin liderlerin kendilerinden toplanması sebebiyle, liderlerin kendileri hakkında ne kadar objektif değerlendirme yaptığı konusu tartışmaya açıktır. Örneğin, narsist özelliklere sahip bir liderin kendisiyle ilgili olumsuz bir ölçek maddesini işaretleme ihtimali düşük gibi gözükmemektedir. Bunun yanında lider, kendi özelliklerinin veya kendi özelliklerinin izleyenler üzerinde nasıl bir etki bıraktığının net olarak farkında olmayabilir Tüm bu nedenlerden dolayı sonraki araştırmalarda liderlerin özellikleri ile ilgili veriler de izleyenlerden toplanabilir.

Üçüncüsü, zehirli liderliğin öncülleri ile ilgili analiz yapılırken zehirli liderlik tek boyut olarak işleme sokulmuştur. Bu da zehirli liderliğin boyutlarıyla ilgili değerlendirme yapmayı imkânsız kılmaktadır. Ayrıca öncülleri ile istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar çıkmamasının bir nedeni de bu hususun olabileceği değerlendirilmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda zehirli liderlik boyutları ayrı ayrı değerlendirmeye sokulabilir.

Dördüncüsü, çalışma öğrenci örneklemini ile yapıldığı için sonuçların hem örgütsel anlamda genellenebilirliği düşmekte, hem de lider ve yöneticiler için öneriler ortaya koymak daha güçleşmektedir. Bunun yanında çalışma için veriler, öğrencilerin toplu şekilde bulunduğu sınıf ortamında toplandığı için anket maddelerini birbirlerinin düşüncelerinden etkilenerek işaretlemiş olabilirler. İstatistiksel anlamda anlamsız çıkan sonuçların nedenleri arasında gösterilebilir.

Beşincisi, araştırma bir eğitim kurumunda yapılmıştır. Öğrenci örnekleminin bir örgüt veya gerçek iş yaşamındaki koşulları tam olarak karşılayamayacağı düşünülmektedir. Bu sebeple sonuçların normal bir örgüt yapısına veya iş yaşamına uyarlanması kısıtlı seviyede olacaktır. Daha kapsamlı sonuçlar için farklı örgüt yapılarında da araştırmaya yapılması faydalı olacaktır.

Sonuncusu ise, araştırmanın kesitsel bir araştırma olmasıdır. Verilerin anlık olarak tek bir zamanda toplanması, zehirli liderlik olgusunun o andaki durumunu ortaya çıkarmış olabilir (Spector, 2006). Olgu uzun süre incelenmediğinden meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri tespit etmenin mümkün olmadığı değerlendirilmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, çalışmanın boylamsal olarak yapılması daha farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

5.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Öncelikle liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, özellikle hiyerarşik ilişkilerin incelendiği çalışmalar için büyük örneklem kullanılmalıdır. Bu sayede gerçek ilişkileri ortaya koymak daha mümkün olabilecektir. Ayrıca öğrenci örneklemini ile yapılan çalışmalar için veri toplama küçük gruplara uygulanarak yapılmalıdır.

Zehirli liderliğin öncülleri konusunda daha fazla çalışma yapılmaya ihtiyaç vardır. Liderleri bu tür olumsuz davranış sergilemeye neden olan dinamiklerin neler olduğu konusunda yapılacak araştırmalar lider ve yöneticilere eksikliklerini giderme konusunda

büyük katkıları olacaktır. Araştırmanın analiz bölümünde hiyerarşik doğrusal modelleme safhasında zehirli liderliğin her bir boyutuyla ayrı ayrı işleme sokulması öncülleri konusunda da anlamlı sonuçlar çıkmasını sağlayabilir. Bunun yanında lider/yöneticileri tanımada önemli katkılar yapacağı değerlendirilmektedir.

Özellikle bundan sonraki çalışmalarda zehirli liderliğin öncülleri olarak kişilik mutlaka incelenmelidir. Çünkü liderlerin kişilik özellikleri onların yönetim anlayışlarını ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Kişilik ile ilgili olarak sadece nevrotiklik boyutu değil, kişiliğin diğer boyutları da ele alınabilir. Örgütsel adalet yine zehirli liderliğin öncülü olarak mutlaka çalışılmalıdır. Liderlerin adalet algıları izleyenlerin zehirli liderlik algısını etkilemektedir. Söz gelimi kendisine haksızlık edilen bir çalışan liderinin zehirli olduğunu düşünebilir. Örgütsel adaletin alt boyutlarıyla ayrı ayrı yapılacak olan çalışmalarda incelenebilir. Bunlardan farklı olarak iş ve çalışma ortamı da zehirli liderliğin öncülü olarak çalışılabilir.

Yapılacak olan çalışmalarda örneklem olarak gerçek iş yaşamından veriler kullanılması örgütlere ve uygulamacılara farklı katkılar sağlayacaktır. Çalışanların algılarını ölçmek ayrıca alan içinde sağlayacağı katkı açısından önem arz etmektedir. Ayrıca çalışmanın kesitsel yerine boylamsal olarak yapılması zehirli liderlik olgusunu açıklamada faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Uygulamacıların zehirli liderlik alanında araştırma yaparken eş zamanlı olarak çalışanlar ile mülakat yapması araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artıracaktır. Böylelikle örgütlere ve yöneticilere daha fazla uygulanabilir bilgi akışı sağlanacaktır. İstatistiksel olarak anlamsız çıkan sonuçlar için daha sağlıklı yorumlar ve çözüm önerileri getirilmesine yardımcı olacaktır.

Uygulamacılar bu konu ile ilgili anket uygulaması yaparken çalışanların fiziksel ortamını dikkate almalıdır. Anketlerin çalışanlara büyük gruplar halinde aynı anda dağıtılması ve uygulatılması sağlıklı sonuçların elde edilmesini engelleyebilir. Çünkü bu tarz ortamlarda çalışanlar çeşitli sebepler dolayısıyla birbirlerinin cevaplarından etkilenebilmektedirler. Uygulamacılar mümkünse yapılacak olan anketlerin iş ortamında veya farklı bir yerde küçük gruplar halinde yapılmasını sağlamalıdır.

5.6. SONUÇ

Liderlik yazınına bakıldığında, liderlerin her zaman örgütler ve izleyenler üzerinde etkisinin yadsınamaz olduğu görülmektedir. Ancak lider/yönetici diye tanımlanan kişiler bütün yönleriyle örgüte veya izleyenlere olumlu yönde mi katkı yaparlar? Bu sorunun cevabının araştırılması konusunda bu çalışma önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Lider değerlendirilirken izleyenlerinde görüşlerinin alınması ve liderin yaratmış olduğunu etkinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, olumsuz liderlik tarzlarından zehirli liderliğin izleyenler üzerinde bazı olumsuz etkiler ortaya çıkardığı ve bunun da iş ve örgüte yönelik tutumları ile doğru orantılı olarak olumsuz etkiler yarattığı söylenebilir.

Çalışmada Schmidt (2008) tarafından geliştirilen zehirli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasının sonucunda orijinal ölçek beş boyutlu (suistimal edilen yöneticilik, otoriterlik, narsisizm, kendi reklamını yapma ve öngörülmezlik) olarak doğrulanmıştır. Bu da ölçeğin araştırma bağlamında beş boyutunda değerlendirmeye alındığını göstermektedir.

Bu çalışmada, liderlik yazınında üzerinde yeteri kadar araştırma yapılmayan, özellikle de Türk yazınında bu konuda çalışmanın yok denecek kadar az olan zehirli liderliği tetikleyen etmenlerin neler olduğu ve zehirli liderliğin izleyenler üzerinde nasıl bir etki yarattığı görgül bir araştırma ile çok düzeyli analiz yöntemi kullanılarak eğitim kurumlarından elde edilen veriler bağlamında araştırılmıştır.

Araştırmada, zehirli liderliğin öncülleri ve ardıllarının neler olduğu araştırılarak ortaya konulmak istenmiştir. Buna göre zehirli liderliğin ardılları konusunda bazı etkilerinin olduğu ancak öncülleri konusunda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Bunun sebepleri de araştırmanın kısıtlar ve bulguların değerlendirilmesi ve tartışılması bölümlerinde ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın büyük oranda amacına ulaştığı söylenebilir.

Araştırmada zehirli liderliğin ardılları ile ilgili önemli sonuçlar elde edilmiştir. Örgütten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının zehirli liderlik ve boyutlarıyla ilişkileri ortaya konulmuştur. Bu sayede örgütlerin izleyenlerin psikolojik durumlarını, lider/yönetici ile ilişkilerini ve yaklaşım tarzlarını değerlendirmeleri konusunda önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunun yanında zehirli

liderliğin öncülleri ile ilgili istatistiksel olarak anlamsız sonuçların çıkması bu konu üzerinde daha fazla araştırma gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Zehirli liderliğin boyutlarından suiistimal edilen yöneticilik özellikleri izleyenlerin iş ve örgüte yönelik tutumları ile belirleyici derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer dört boyutun (narsisizm, kendi reklamını yapma, öngörülmezlik, otoriterlik) bazı örgüt çıktıları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da liderlerin suiistimal edilen yöneticilik söylem ve davranışlarını daha fazla dikkate almak gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak çalışmanın lider ve liderlik kavramlarını açıklamada yazına ve alana önemli katkıları olacağı değerlendirilmektedir. Zehirli liderlik kavramının Türk yazınında derinlemesine incelenmesine bir kapı araladığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda öncülleri konusu üzerinde daha fazla çalışmanın yapılması gerekliliği anlaşılmıştır. Nasıl ki iyi liderliğin örgütlere her anlamda öncü olacağı değerlendirilirse, kötü özelliklere sahip liderlerinde örgütleri ve izleyenleri olumsuz etkileyeceğinin anlaşılması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Ahearne, M.J. (2000). *An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance*, unpublished phd. thesis, Indiana University, Bloomington.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation, *Journal of Occupational psychology*, 63, 1-18.

Tabak, A. Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, İçinde Akkoç, İ. ve Eroğlu, A. (Ed). 341-363, Detay Yayıncılık, Ankara.*

Aksu, M. (2003). *Liderlik yaklaşımları ve dönüştürücü liderlik üzerine bir araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü.

Anderson, C. A. ve Bushman, B. J. (2002). Human aggression, *Annual Review of Psychology*, 53, 27–51.

Aryee, S., Chen, Z. X. Sun, L. Y. ve Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model, *Journal of Applied Psychology*, 92 (1),191- 201.

Ashford, S. J., Lee C. ve Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test, *Academy of Management Journal*, December, 32 (4).

Aslan, S. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa. Yönetim ve Ekonomi 15 (2), 163-178.

Atar, B. (2010). Basit doğrusal regresyon analizi ile hiyerarşik doğrusal modeller analizinin karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1 (2), 78-84.

Ateş, H. ve Oral, B. (2003). Kamu yönetiminde etik: kültürel temeller ve “örgütsel ruhçuluk” teorisi ekseninde bir analiz, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 55-71

Aydın, E. Ö. (2009). *Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, E. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13 (2), 806-81.

Bambale, A.J., Shamsudin, F.M. ve Subramaniam, C. (2010). Servant leadership as employee-organization approach for performance of employee citizenship behaviors in the nigeria's electric power sector, *Journal of Marketing and Management*, 3 (1), 1-21.

Barbuto, J. E. ve Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership, *Group & Organization Management*, 31, 300-26.

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 333-352.

Barlett, J.E., Körtlik, J.W. ve Higgins, C.C.Higgins. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in survey research, *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19 (1), 43-50.

Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: moving on to more important matters, *Human Performance*, 18, 359-372.

Barutçugil, İ. (2002). *Örgütlarda duyguların yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayın, İstanbul, Aralık.

Basım, H.N. ve Şeşen, H. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61-4.

Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications*(3rd ed.).The Free Press, Newyork.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Başaran, İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). Davranış Bilimleri, 4. Basım, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Bedell, K., Hunter, S., Angie, A. ve Vert, A. (2006). A historiometric examination of machiavellianism and a new taxonomy of leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 50-72.

Benson, M.J. (2006). *New Explorations in the field of leadership research: A walk on the dark side of personality and implications for leadership* (In)Effectiveness. Doctoral dissertation, University of Minnesota.

Benson, M. B. ve Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness, *Organisations and People* 15 (3),10–18.

Bickel, R. (2007). *Multilevel analysis for applied research: It's Just Regression*, New York, The Guilford Press.

Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness, İçinde B.H.Sheppard;(Ed.),*Research on negotiation in organizations*, Greenwich, CT, JAI Press, 43-55.

Bies, R.J., Shapiro D.L ve Cummings, L.L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: is it enough to say it's not my fault? *Communications Research*, 15, 381-399.

Blalock, H.M. (1984). Contextual-effects models: Theoretical and methodological issues, İçinde R.H. Turner, ve J.F. Short, Jr., (Eds.), *Annual Review of Sociology*, 10, (353-372), Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi, *B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.

Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 59-85.

Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict, *Journal of Personality*, 70 (3), 1311-1344.

Braitwaite, V. (1998). The value orientations underlying liberalism-conservatism, *Personality and Individual Differences*, 25, 575-589.

Brislin, R.W. (1983). Cross-cultural research in psychology, *Annual Review of Psychology*, 363-400.

Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: how to avoid potential pitfalls, *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140-155.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Newyork, Harper and Row.

Burstein, L. (1980). The role of levels of analysis in the specification of educational effects. In R. Dreeben, & J.A. Thomas (Eds.), *Analysis of educational productivity: Issues in microanalysis*, Cambridge, MA: Ballinger.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Deneyisel desenler*, Pegem Akademi, 3.baskı.

Can, S., Somer, O., Korkmaz, M. ve Dural, S. (2010). Çok düzeyli yapısal eşitlik modelleri üzerine örnek bir uygulama, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1 (1), 9-15.

Campbell, L., Simpson, J.A., Stewart, J. ve Manning, M. (2003). Putting personality in social context extraversion, emergent leadership and the availability of rewards, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1547 – 1559.

Chatterjee, A. ve Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executives and their effects on company strategy and performance, *Administrative Science Quarterly*, 52, 351–386.

Cheng, B. S., Chou, L. F. ve Fang, J. L. (2000). Paternalistic leadership scale: construction and measure of a triple model, *Indigenous Psychology Journal*, 14, 3-64.

Chung, J.Y., Jung, C.S., Kyle, G.T. ve Petrick, J.F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the u.s. national park service: The antecedents of job satisfaction, *Journal of Park and Recreation Administration*, 28 (3), 1-15.

Colligan, T. W. ve Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21 (2), 89-97.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145- 179.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647.

Conway, J.M. ve Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings, *Human Performance*, 10, 331–360.

Costa, P. T., Busch, C. M., Zonderman, A. B. ve McCrae, R. R. (1986). Correlations of mmpi factor scales with measures of the five factor model of personality, *Journal Of Personality Assessment*, 50 (4), 640-650.

Costa, P.T. ve McCrea, R.R. (1995). Domains and facets: Personality assessment using the revised NEO personality inventory, *Journal of Personality Assessment*. 64 (1), 21-50.

Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation, In R. Steers and L. Porter (Ed.), *Motivation and work behavior*, New York: McGraw–Hill, 131–143.

Cropanzano, R.I, Bowen, D. E. ve Gilliland S. W. (2007). The management of organizational justice, *Academy of Management Perspectives*, November.

Cunningham, R. ve McGregor A. (2011). Lasting impression-improving the practice of management, *Ivey Business Journal*, London.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması, *SDÜ İİBF Dergisi*, 13 (3), 49-66.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve lisrel uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Cushman, J.W. (2000). *Empowerment and the moderating effect of organizational citizenship behaviors on personal hygiene practices in the food services industry*. Unpublished phd. thesis, Kansas State University, Kansas.

Daft, R.L. (2003). *Management*, Thomson South Western, Sixth Edition.

Deluga, R. J. (2001). American presidential machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance, *The Leadership Quarterly*, 12, 334–363.

Demirci, M. K., Özler, D. E. ve Girgin, B. (2007). Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri–hastane işletmelerinde bir uygulama, *Journal of Azerbaijani Studies*, 10, 13-39.

Derya, S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: antalya ili 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma*, SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Detert, J. R. ve Trevino, L. K. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: a longitudinal business-unit-level investigation, *Journal of Applied Psychology*, 92, 993-1005.

Dindar, A.M., (2001). Lider, Liderlik tarzları ve bir uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi; İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.

Diñer, M.K. ve Bitirim, S. (2012). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 61-72.

De Leeuw, J. ve Kreft, G. G. (1986). Random coefficient models for multilevel analysis, *Journal of Educational Statistics*, 11, 57-85.

Doraiswamy, I.R. (2012). Servant or leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3 (9).

Doty, J. ve Fenlason, J. (2013). Narcissism and toxic leaders, *Military Review*, January- February.

Douglas, S. C., ve Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression, *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.

Duffy, M. K., Ganster, D. ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal*, 45 (2), 331-351.

Duffy, M., ve Ferrier, W. (2003). Birds of a feather? How supervisor subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes, *Group & Organization Management*, 28, 217-248.

Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.

Emmons, R. (1997). Narcissism: Theory and measurement, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 11-17.

A. Tabak, Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte güncel yaklaşımlar*, İçinde Ercan, Ü. (Ed). Hizmetkâr Liderlik, 265-284, Ankara, Detay Yayıncılık,.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*, Miad yayıncılık.

Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, 8. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Ergeneli, A. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.

Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).

Eroğlu, F. (2009). *Davranış bilimleri*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Far, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organization, *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 126-180.

Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research, *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.

Folger, R. ve Bies, R.J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 79-90.

Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications Ins., USA.

Franzoi, S.L. (2003). *Social Psychology* (3th ed.). NY: Mc GrawHill Giampalmi, J. (2000), Global Sustainable Development: Leadership and Integration, Executive Speeches, 14 (4).

FU, P. P., Tsui, A. S., Liu, J. ve Li, L., (2010). Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values, *Administrative Science Quarterly*, 55 (2), 222–254.

Frost, P. (2004). Handling toxic emotions: new challenges for leaders and their organizations, *Organizational Dynamics* 33 (2), 111–27.

Garson, G. D. (2013). Introductory Guide to HLM with HLM7 Software, G.D. Garson (Ed.), *Hierarchical Linear Modeling: Guide and Applications*, A.B.D. SAGE Publications, 55-96.

Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. Ve Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations, *International Journal of Leadership Studies*, 7 (1), 29-47.

Glad, Betty. (2002). When tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power, *Political Psychology* 23 (1), 1–37.

Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the big-five factor structure, *Psychological Assessment*, 4 (1), 26-42.

Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. J. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.). *Personality psychology in Europe* 7, 7–28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.

Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: borderline personality disorder and the dysfunctional organization, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 733–46.

Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leadership*, Stanford, CA: Stanford University Press.

Goldman, A. (2011). An alternative to toxic leadership in corporate downsizings, *Organizational Dynamics*, 40, 235-241.

Goodson, J. R., McGee, G. W. ve Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory: a test of leadership prescriptions, *Group & Organization Studies*, 14 (4), Aralık, 446-461.

Göksel, A. ve Aydınhan, B. (2012). *Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), 247-271.

Graham, J.W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behaviour: Contemporary questions on rooted classical quandaries from political philosophy, *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.

Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?, *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 55–61.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cut, *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 561-568.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Cropanzano, R. (Ed.). *Justice in the work place*, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

Greenberg, J. ve Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*, San Francisco: Berrett-Koehler.

Gümüş, Ö. (2009). *Kültür, değerler, kişilik ve siyasal ideoloji arasındaki ilişkiler: kültürlerarası bir karşılaştırma* (Türkiye-ABD), Yayımlanmamış Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, 3 (1), 48-75.

Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık Davranışlarının iş tatmini ve Algıladıkları örgütsel adalet ile İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007ç). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma” *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 68-87.

Gürbüz, S. (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, *Amme İdaresi Dergisi*, 41 (4), 49-77.

Gürbüz, S. ve Mert, İ.S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması: kamuda görgül bir çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (3), 117-139.

Gürbüz, S. ve Bekmezci M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (2), 189-213.

Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi, *İş ve İnsan Dergisi*, 1 (1), 3- 19.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Felsefe-Yöntem- Analiz, Seçkin yayıncılık: Ankara,

Gürbüz, S., Şahin, F. ve Köksal, O. (2014). Revisiting of theory x and y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52 (10), 1888 - 1906.

Hanushek, E.A. (1974). Efficient estimators for regressing regression coefficients, *The American Statistician*, 28, 66-67.

Harlen, C.M. (2011). Does the concept of toxicity travel? *Taylor&Francis*, 47 (3), Routledge.

Harris, M. M. ve Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings, *Personnel Psychology*, 41, 43-62.

Harvey, P., Stoner, J. Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes, *Leadership Quarterly*, 18, 264-280.

Hays, J.M. (2008). Teacher as servant applications of greenleaf's servant leadership in higher education, *The Journal of Global Business Issues*, 2(1).

Heppel, T. (2011). Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation* 47 (3), 241-50.

Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1995). *Behavioral theories of leadership*, İçinde Wren, J.T.(Ed.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through The Ages*, New York, The Free Press, 144-148.

Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism, *Journal of Change Management*, 9 (2), 165-178.

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E. ve Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management, *Academy of Management Journal*, 50, 1385-1399.

Hochwarter, W., Laird, M. ve Brouer, R. (2008). Board up the windows: the interactive effects of hurricane-induced job stress and perceived resources on work outcomes, *Journal of Management*, 34, 263-289.

Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models, *Journal of Management*, 23 (6), 723-744.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*, McGrawhill.

Hoobler, J. M. ve Hu, J. A (2013). Model of injustice, abusive supervision, and negative affect, *The Leadership Quarterly* 24, 256–269.

Hogan, R., Curphy, G.J. ve Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality, *American Psychologist*, 49 (3), 493–504.

Hogan, R. ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership: a view from the dark side, *International Journal of Selection and Assessment* 9 (1), 40–51.

Hornstein, H. A. (1996). *Brutal Bosses and their pray*. New York: Riverhead Books.

Hox, J.J. (2002). Review of: S. James Press & Judith M. Tanur "The subjectivity of scientists and the Bayesian approach, New York: Wiley 2001. *Journal of Official Statistics*, 18, 305-307.

House, R. J. (1971). A path-goal theory leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.

House, R. J. (1977). A 1976 *Theory of charismatic leadership*. In J.G & L.L. Larson(Eds), *Leadership: the cutting edge*, 189-207, Carbondale, Southern Illinois University Press.

House, R. J., ve Howell J. M. (1992). Personality and charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 3, 81–108.

İbicioğlu, H. (1998). Türk aile sistemi normların üniversitede okuyan öğrencilerin lider özellikli yetişip yetişmemesine etkisinin incelenmesi, *S.D.Ü. İ.İ.B.F.İsparta*, 3.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11), 160-177.

James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement, *The Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.

Jones, S. (1996). Collaborative management development pays off, *Management Development Review*, 9.

Judge, T. A., Martocchio, J. J., ve Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence, *Journal of Applied Psychology*, 82, 745-75.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780.

Keashly, L., Trott, V. ve Maclean, L. M. Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence & Victims*, 9(4), 341-357.

Kellerman, B. (1994). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

Kelloway, E. K., Mullen, J. ve Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (1), 76–86.

Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi karizmatik liderlik yaklaşımı, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (2), /Kasım, 67-108.

Kır, K.C. (1995). *Patron ve profesyonel yöneticilerin liderlik tarzları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Örgüt Anabilim Dalı.

Kiazad, K. Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T.J. Kiewitz, C. Tang, R.L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior, *Journal of Research in Personality*, 512–519.

Kickul, J. ve Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: the function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and ksas, *Journal of Business and Psychology*, 15 (1), 27-51.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.

Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7 (13), 239-250.

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

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman, R. E. (2001), Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3), 1-36.

Laud, N.M. ve Ware, H. (1982). Random-effects models for longitudinal data, *Biometrics*, 38, 963-974.

Laschinger, H.K, Finegan, J. ve Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empoverment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment, *Health Care Management Review*, Summer.

Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60 (2), 308.

Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.

Likert, R. (1961). *New patterns of Management*, New York, McGraw Hill.

Lindley, D. V. ve Smith, A. F. M. (1972). Bayes Estimates for the Linear Model, *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 34 (1), 1-41.

Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches, *Ivey Business Journal*, January/February.

Lipman-Blumen, J. (2005a). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how to survive them*, New York: Oxford University Press.

Lipman-Blumen, J. (2011). *Toxic leadership: A rejoinder*, McDougall Trust, London, 47(3).

Longford, N. (1989). To center or not to center. *Multilevel Modeling Newsletter*, 1 (2).

Lord, R.G., Vader, C.L. ve Alliger, G.M. (1986). A meta- analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

Lum L, Kervin, J., Clark, K., Reid, F. ve Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.

Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*, New York: McGraw Hill Co. Macklem,

K. (2005). *The toxic workplace*, Maclean's, 118 (5), 34-36.

Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders – the incredible pros; the incredible cons, *Harvard Business Review*, 78 (1), 68–79.

Maccoby, M. (2004). *The productive narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*, New York: Broadway Books.

Mackenzie, S. B. Podsakoff, M. A. (1998). Some possible antecedents and consequences of in role and extra-role salespersons performance, *Journal of Marketing*, 62, 87-88.

Mackey, J. D., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2013). Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples, *The Leadership Quarterly* 24, 732-746

Martinez, M.T. (2005). *A Correlational Study Between The MMPI-2, PSY-5 And The 16PF Global Factors*, Azusa Pacific University, Phd Dissertation, California, UMI.

Martinko, M. J., Sikora, D. ve Harvey, P. (2012). The relationships between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 397-406.

Martinko, M. J., Douglas, S. C., ve Harvey, P. (2006). Attribution theory in industrial and organizational psychology: A review, In G P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 21(127)-187, Chichester, England: Wiley.

Martinko, M. J., Harvey, P. ve Douglas, S.C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review, *Leadership Quarterly*, 18, 561-585.

Martinko, M. J., Harvey, P. Brees, J. R. ve Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research, *Journal of Organizational Behaviour*, 34, 120-137.

Mason, W. M., Wong, G. M. ve Entwistle, B. (1983). Contextual analysis through the multilevel linear model. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, 72-103, San Francisco: Jossey- Bass.

Mccrae, R. R. ve Costa, P. T. (1991). Test and assessment the NEO personality inventory: using the five-factor model in counseling, *Journal of Counseling & Development*, 69, 367-392.

Mccrae, R. R. ve Paul, T. C. (2006). A five-factor theory perspective on traits and culture, *Psychologie Française*, 51, 227-244.

Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, McGraw Hill, New York.

Mehta, S. ve G. C. Maheshwari, (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment, *The Journal Contemporary Management Research*, 8 (2), 1 - 23.

Meindl, J. R. (1990). *On leadership: an alternative to the conventional wisdom*. In B. M. Staw, ed. & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 12, (159-203), Greenwich, CT: JAI Press.

Melchar, D.E. ve Bosco, S.M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership, *The Journal of Business Inquiry*, 9 (1), 74-88.

Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), 266-276.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, CA: Sage Publications.

Meyer, J. P., David, J. S., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mischel, W. (1990). Personality dispositions revisited and revised: A view after three decades. L.A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research*, içinde (s.111-134). Guilford: New York.

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. philippines: addison- Wesley Publishing, 10.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenshipbehaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.

Mossholder, K.W. ve Bedeian, A.G. (1983). Cross-level inference for organizational research: Perspectives on interpretation and application, *Academy of Management Review*, 8, 547-558.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance, *Human Performance*, 10, 71-83.

Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M. ve Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types, *Personnel Psychology*, 58, 447-478.

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (3.Baskı), London, SAGE Publications.

Paal, T. ve Bereczkei, T. (2007). Adult theory of mind, cooperation, machiavellianism: The effect of mindreading on social relations, *Personality and Individual Differences*, 43, 541-551.

Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments, *The Leadership Quarterly* 18 (3), 176-94.

Padilla, A. ve Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies, *Organisations and People*, 15 (3), 27-37.

Page, D. ve Wong, T.P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant-leadership*, in AdjGibolosoo, S. (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*, University Press of America, Inc., New York, NY, 69-109.

Patterson, A.K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University School of Leadership Studies.

Paul, W.K., Smith, K.C. ve Dotchev, B.J. (2012). Advising as servant leadership: investigating the relationship, *NACADA Journal*, 32(1).

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (lmx), paternalism, and delegation in the turkish business culture: an empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, 37, 264-79.

Pelletier, K. L. (2009). *The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Claremont Graduate University.

Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *Leadership Quarterly*, 23, 412-424.

Phipps, K.A. (2010). Servant leadership and constructive development theory: How servant leaders make meaning of service, *Journal of Leadership Education* 9(2).

Ok, S. (2004). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (21), 57 67.

Organ, D. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik yazınındaki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 91-103.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, Temmuz- Aralık, 77-96.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Raskin, R. ve H. Terry, (1988). A principal components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 890–902.

Raudenbush, S.W. ve Bryk, A.S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (2.Baskı), A.B.D., SAGE Publications.

Rayner, C. ve C. Cooper, (1997). Workplace bullying: myth or reality – Can we afford to ignore it? *Leadership and Organization Development Journal* 18 (4), 211–214.

Reddin, W., (1970). *Management effectiveness*, McGraw- Hill, UK.

Rego, A., F. Sousa, C. Marques ve M.P. Cunha, (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, *Journal of Business Research*, 65, 429-437.

Reichard, R. J., R.E. Riggio, D.W. Guerin, P.H. Oliver, A.W. Gottfried ve A.E. Gottfried, (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 22, 471- 481.

Resick, C. J., P.J. Hanges, M.W. Dickson, ve Mitchelson, J.K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, 63, 345- 359.

Riester, D. N. (2010). Self-other agreement and leader effectiveness: An examination of differences across rater sources and leader behaviors, *Degree of Doctor of Philosophy*, Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences DePaul University Chicago, Illinois.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

Robbins, S.P. ve T.A. Judge, (2011). *Organizational behavior* (14. Baskı), New Jersey, Pearson Education Prentice Hall.

Rohan, M.J. (2000). A rose by any Name? The values construct, *Personality and Social Psychology Review*, 4, 255-277.

Rokeach, M.A.(1973). *Nature of human values*, New York: The Free Press.

Rubin, R. S., D. C. Munz, ve Brommer, W. H. (2006). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior, *Academy of Management Journal*, 48, 845-858.

Sanı, F.O.Ü., Çalışkan, S.C. Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 63-82.

Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: understanding the abuse of power, *Organizational Dynamics*, 23, 57–71.

Saxonhouse, G.R. (1976). Estimated parameters as dependent variables, *The American Economic Review*, 66, 178-183.

Sayles, L. R. (1981). *Leadership: What Effective Managers Really Do and How They Do It*. USA: McGraw-Hill.

Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D. C. ve Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an ‘Enriched’ Job, *The Leadership Quarterly*, 18, 236– 251

Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*, Thesis, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.

Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158

Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values*: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, içinde (1-65). New York: Academic Press.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.

Schwartz, S. H., Melech, Lehmann, G. A., Burgess, S. Harris, M. ve Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement, *Journal of CrossCultural Psychology*, 32, 519-542.

Schwartz, S. H. (2004). *Mapping and Interpreting Cultural Differences Around the World*. H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds.), *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in A Comparative Perspective*, içinde (43-73). Leiden, The Netherlands: Brill.

Seeger, M.W., Ulmer, R.R., Novak, J.M. ve Sellnow, T.N. (2005). Post-crisis discourse and organisational change, failure and renewal, *Journal of Organisational Change Management*, 18 (1), 78-95.

Sendjaya,S., Sarros, J.C. ve Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations, *Journal of Management Studies*, 45 (2), 402-424

Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Shapiro, D. L. ve Buttner, E. H. (1988). Adequate explanations: What are they, and do they enhance procedural justice under severe outcome circumstances? Paper Presented At the *National Meeting of the Academy of Management*, Anaheim, CA.

Shamir, B. House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory, *Organization Science*, 4 (4).

Sığrı, Ü. (2011). *Yönetimde Grup dinamikleri*, Erek Ofset Basım, Ankara.

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Smith, B. N., Montagno, R. V. ve Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4), 80-91.

Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.

Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study, *Leadership Quarterly*, 16 (2), 221-244.

Stevens, C. D. ve Ash, R. A. (2001). Selecting employees for fit: personality and preferred managerial style, *Journal of Managerial Issues*, 13 (4), 500-517.

Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumuna üzerine etkisi, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 80-104.

Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi toplumunun örgütsel ve yönetsel yapılar üzerine etkileri bağlamında türk kamu yönetiminde liderlik anlayışı: bir anket çalışması, *S.Ü. Maliye Dergisi*, 153, 179-194

Şimşek M.Ş. (1999). *Yönetim ve örgüt*, Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara. Tabak,

A. (2005). *Lider ve izleyenleri*, Ankara, Asil Yayıncılık.

Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). Liderlik kavramına tarihsel bir bakış, O. Kaymakçı (Ed.), *21inci yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*, İstanbul, Türkmen Yayıncılık, 349-357.

Tabak, A., Sığrı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009) Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme üzerine etkisi: kamu sektöründe bir uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 387-397.

Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them, *Selected Works*.

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

Tepper, B., Duffy, M., Henle, C. ve Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision, *Personnel Psychology*, 59, 101-123.

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

Tepper B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Hu, S. C. ve Hua W.. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167

Tevrüz, S. (2007). *İş hayatında etik*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Tierney, P. ve Tepper, B. J. (2007). Introduction to the leadership quarterly special issue: Destructive leadership, *The Leadership Quarterly*, 18, 171-173.

Timothy, J. ve Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395-404.

Trevino, L. K., Weaver, G. R. Ve Brown, M. (2008). It's lovely at the top: Comparing senior managers' and employees' perceptions of organizational ethics, *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 233-253.

Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S.T. ve Tate, B.W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership, *The Leadership Quarterly*, 23, 897-917.

Türkçe Sözlük, (1998). Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1464.

Tyler, T. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: a test of four models, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (2), 333-344.

Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2011). Akademik başarı ve kişilik ilişkisi: üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10 (1).

Vardı, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework, *Organization Science*, 7, 151-165.

Waite, J. (2011). Research Administrators as Servant Leaders, *Journal of Research Administration*, 42 (2).

Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: the augmenting effect of charismatic leadership, *Group and Organization Studies*, 15, 382-395.

Waldman, D. A. Ramirez, G. G. Ve House, R.J. (2001). Does leadership matter? Ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44 (1), 134-143.

Walsh, J. P., Ashford S. J., ve Hill, T E. (1985). Feedback obstruction: the influence of the information environment on employee turnover intention, *Human Relations*, 38 (1),23-46.

Walumbwa, F. O., Wang, B.O.P. ve Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment and job satisfaction: a comparative study of kenyan and U.S. financial firms, *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 235–256.

Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8'inci Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir; 25-27 Mayıs.

Wasti, A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and influence of cultural values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.

Wayden, R.W. (2011). *Greenleaf's 'Best Test' of Servant Leadership: A Multilevel Analysis*, For the Degree of Doctor of Philosophy, Human Sciences, The Graduate College at the University of Nebraska.

Weaver, S.G. ve Yancey, G.B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover, Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*,10, Summer,104 - 124.

Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion* (Springer Series in Social Psychology). New York, NY: Springer-Verlag.

Wen, X. (2013), An empirical study on the relationship among leader's values, abusive supervision, and subordinates' performance, *International Conference on Management Science & Engineering*, July 17-19.

Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: the cultural basis of paternalistic headship among the overseas chinese, *Organization Studies*, 18, 445-480.

Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17 (3), 601.

Wittink, D.R. (1977). Exploring territorial differences in the relationship between marketing variables, *Journal of Marketing Research*, 14, 145-155.

Woltman, H., Feldstain, A., Mackay, J. C. ve Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8 (1), 52-69.

Wu, T.Y. (2008). Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception, *Chinese Journal of Psychology*, 50 (2), 201-221.

Wu, T.Y. ve Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: dispositional antecedents and boundaries, *Group & Organization Management*, 34 (2), 143- 169

Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership In The U.S. Army, Strategy Research Project*, Carlisle Barracks, Pennsylvania.

Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*, New York: Bantam Books.

Van Den Bos, K., Vermunt, R. ve Wilke, H. A. M. (1996). The consistency rule and the voice effect: the influence of expectations on procedural fairness judgements and performance, *European Journal of Social Psychology*, 26, 411-428.

Wen, X. (2013). Study on the Role of Supervisor's Personal Values in Abusive Supervision: Evidence from Retail Organizations" *School of Business Administration*, South China University of Technology.

Xu, X., Yu, F, Ji, J. (2010). Personality and abusive supervision: A study on leadership in the healthcare industry in China, *3rd International Conference on Biomedical Engineering and Informatics*.

Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, S. M. (2014). İşsel pazarlamanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü: spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerine ampirik bir inceleme, *Ege Akademik Bakış*, 14(1),137- 146.

Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algılarının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5.basım), New Jersey: Prentice Hall..

Yukl, G. ve Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson- Prentice. Hall.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 23-42.

Zaccaro, S.J., Kemp, C. ve Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J.Antonakis. A.T. Cianciolo ve R.J. Sternbrg(Eds), *The nature of leadership*, (101-124), Thousand Oaks, CA: Sage.

Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 86, 1068-1076.

Zhang, Z., Zyphur, M.J. ve Preacher, K.J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models: problems and solutions, *Organizational Research Methods*, 12 (4), 695-719.

Zhu, W., May, D.R. ve Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 16-26.



EKLER

EK-A: GENEL AÇIKLAMALAR

EK-B: ANKET FORMLARI



EK-A

İzleyen Bilgilendirme Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket, akademik çalışma maksatlı bir araştırmada kullanılmak için oluşturulmuştur. Bilimsel bir araştırmada kullanılacağından dolayı gizliliği esastır. Araştırma için sadece vereceğiniz cevaplar dikkate alınacağından dolayı kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Zehirli liderlik anketini amir/yönetici ile ilgili algınızı, örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık anketlerini de kendiniz ile ilgili algınızı dikkate alarak doldurmanız önem arz etmektedir. Anketi doldururken size uygun maddeleri işaretlemeniz yeterlidir. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak çalışmanın uygun nitelikte olmasına katkı sağlayacaktır. Ankeri doldururken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil “olanı” işaretlemeniz doğru sonuçlara ulaşılması için çok önemlidir. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap vermeye çalışınız.

Saygılarımla.

Aşağıda istenen bilgiler sizi tanımaya yöneliktir. Sadece mevcut durumunuzu yazmanız yeterlidir.

1. Cinsiyetiniz

Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız

A) 17-21 B) 21-25

3. Kaç yıldır lisans eğitimi alıyorsunuz?

A) 0-2 yıl B) 2-4 yıl C) 4-6 yıl

4. Hangi lisans programında eğitim alıyorsunuz?

.....

6. Branşınız nedir?

EK-B

Lider Bilgilendirme Formu

Değerli Yönetici,

Bu anket, akademik çalışma maksatlı bir araştırmada kullanılmak için oluşturulmuştur. Bilimsel bir araştırmada kullanılacağından dolayı gizliliği esastır. Araştırma için sadece vereceğiniz cevaplar dikkate alınacağından dolayı **kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur**. Soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Zehirli liderlik anketini amir/yönetici ile ilgili algınızı, örgütten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık anketlerini de kendiniz ile ilgili algınızı dikkate alarak doldurmanız önem arz etmektedir. Anketi doldururken size uygun maddeleri işaretlemeniz yeterlidir. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak çalışmanın uygun nitelikte olmasına katkı sağlayacaktır. Ankeri doldururken “**olması gerektiğini düşündüğünüzü**” değil de “**olani**” işaretlemeniz doğru sonuçlara ulaşılması için çok önemlidir. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap vermeye çalışınız.

Saygılarımla.

Aşağıda istenen bilgiler sizi tanımaya yöneliktir. Sadece mevcut durumunuzu yazmanız yeterlidir.

1. Cinsiyetiniz?

Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız?

A) 21-30 B) 31-40 C) 41-50 D) 51 ve üstü

3. Eğitim durumunuz?

Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Mesleki kıdeminiz?

A) 0-5 yıl B) 6-10 yıl C) 11-15 yıl D) 16-20 yıl E) 21-25 yıl F) 26 yıl ve üstü

5. Meslekteki hizmet yılınız?

A) 0-5 yıl B) 6-10 yıl C) 11-15 yıl D) 16-20 yıl E) 21-25 yıl F) 26 yıl ve üstü

EK-C**Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

S.NU.	LÜTFEN HER BİR İFADEYE NE DERECE KATILDIĞINIZI DAİRE İÇİNE ALARAK İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katlıyorum	Kesinlikle katlıyorum
1	Bu kurumdaki öğrencilerin çoğu sık sık bu kurumdan ayrılmayı düşünürler.	1	2	3	4	5
2	Sık sık bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl içerisinde bu kurumdan ayrılacağım.(emeklilik vb. nedenler dışında)	1	2	3	4	5
4	Başka bir kuruma geçiş yapmak istiyorum.	1	2	3	4	5
5	Başka bir kuruma geçme imkânı bulur bulmaz bu kurumdan ayrılacağım.	1	2	3	4	5

EK-Ç

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERDE BELİRTİLEN DAVRANIŞLARIN SIKLIK SEVİYESİNİ DAİRE İÇİNE ALINIZ.		Hiçbir zaman	Nadiren	Arasıra	Genellikle	Her zaman
1	Okul arkadaşlarımdan iş yükü ağır olanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
2	Bana verilmiş bir görev olmasa da birliğe yeni katılanları gönüllü olarak işe ve birliğime oryante ederim.	1	2	3	4	5
3	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşımın yerini alarak onların yokluğunu hissettirmem.	1	2	3	4	5
4	Okul arkadaşlarımdan görevlerle ilgili problemlerinde onlara seve seve yardım ederim.	1	2	3	4	5
5	Amirimizin emir vermesini beklemeden, ona destek olurum.	1	2	3	4	5
6	Gerekli durumlarda arkadaşlarımla önceden bilgilendirerek, kurum içi iletişimin yüksek olmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
7	Okul arkadaşlarımdan hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
8	Emir verilmese bile, gerektiğinde kalan işlerimi bitirmek için fazladan çalışırım.	1	2	3	4	5
9	İşimde ve mesai de daima dakik olmaya özen gösterir, mesai cetveline tam uyarım.	1	2	3	4	5
10	Kurallara, emirlere ve talimatlara kimse beni gözetlemediği zaman da uyarım.	1	2	3	4	5
11	Örgütüm kaynaklarını (elektrik, su, malzeme, insan gücü, para vb.) bazen israf ettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Kurum dışındakiler kurumu eleştirdiğinde kurumu savunurum.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili önemsiz ve küçük konularda şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
14	Okul içinde kişisel işlerim için zaman harcarım.	1	2	3	4	5

EK-D**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

LÜTFEN HER BİR İFADEYE NE DERECE KATILDIĞINIZI DAİRE İÇİNE ALARAK İŞARETLEYİNİZ.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok. (R)	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumdan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum. (R)	1	2	3	4	5
6	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Kurumuma çok şey borçluyum.		2	3	4	5
8	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
9	Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.(R)	1	2	3	4	5
10	Benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumun bir mensubu olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Mevcut amirimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum. (R)	1	2	3	4	5
15	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum.	1	2	3	4	5
16	Bu kurum sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.	1	2	3	4	5
17	Mevcut kurumumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.	1	2	3	4	5
18	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5

EK-E

Nevrotiklik Ölçeği

AŞAĞIDA SİZİ KISMEN TANIMLAYAN (YA DA PEK TANIMLAYAMAYAN) BİR TAKIM ÖZELLİKLER SUNULMAKTADIR. ÖRNEĞİN, BAŞKALARI İLE ZAMAN GEÇİRMekten HOŞLANAN BİRİSİ OLDUĞUNUZU DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ? LÜTFEN AŞAĞIDA VERİLEN ÖZELLİKLERİN SİZİ NE ORANDA YANSITTIĞINI YA DA YANSITMADIĞINI BELİRTMEK İÇİN SİZİ EN İYİ TANIMLAYAN RAKAMI HER BİR ÖZELLİĞİN YANINDAKİ DERECELEME ÖLÇEĞİNDE DAİRE İÇİNE ALINIZ.	Hiç uygun değil	Çok az uygun	Ortadayım	Oldukça uygun	Tamamen uygun
Bunalımlı, melankolik	1	2	3	4	5
Rahat, stresle kolay baş eden(R)	1	2	3	4	5
Gergin olabilen	1	2	3	4	5
Çok endişelenen	1	2	3	4	5
Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan(R)	1	2	3	4	5
Dakikası dakikasına uymayan	1	2	3	4	5
İşleri verimli yapan(R)	1	2	3	4	5
İşleri verimli yapan	1	2	3	4	5

EK-F

Bireysel Değerler Ölçeği

AŞAĞIDA BAZI KİŞİLER KISACA TANIMLANMAKTADIR. LÜTFEN HER TANIMI OKUYUN VE BU KİŞİLERİN SİZE NE DERECE BENZEDİĞİNİ YA DA BENZEMEDİĞİNİ DÜŞÜNÜN. TANIMDA VERİLEN KİŞİNİN SİZE NE KADAR BENZEDİĞİNİ GÖSTERMEK İÇİN SAĞDAKİ KUTUCUKLARDAN UYGUN OLAN BİRİNİ DAİRE İÇİNE ALINIZ.		Bana çok benziyor	Bana benziyor	Bana pek benzemiyor	Bana benzemiyor	Bana hiç benzemiyor
1	İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
2	Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	1	2	3	4	5
3	Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkâr olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
5	Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	1	2	3	4	5
6	İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerin devam ettirmek onun için önemlidir.	1	2	3	4	5
7	Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	1	2	3	4	5
8	Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
9	Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirli olmasından hiç hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
10	Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	1	2	3	4	5
11	Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini “şımartmaktan” hoşlanır.	1	2	3	4	5
12	Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	1	2	3	4	5
14	Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
15	Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.	1	2	3	4	5
16	Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	1	2	3	4	5
17	İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	1	2	3	4	5
18	Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5

EK-G
Örgütsel Adalet Ölçeği

AŞAĞIDA BELİRTİLEN İFADELERE NE DERECEDE KATILDIĞINIZI DAİRE İÇİNE ALINIZ.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.	1	2	3	4	5
2	Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bana adil ödül verildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	Amirimin, iş ile ilgili verdiği kararlar önyargıdan uzaktır.	1	2	3	4	5
7	Amirim karar vermeden önce çalışanlarından fikirlerinin alınmasından emin olur.	1	2	3	4	5
8	Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır.	1	2	3	4	5
9	Amirim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, amirimin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana nazik ve duyarlı davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygılı ve onurlu davranır.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim, doğruluk ve dürüstlikle hareket eder.	1	2	3	4	5
16	Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımı da göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
17	Amirim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18	Amirim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana akla uygun açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20	Amirim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	1	2	3	4	5

EK-I
Zehirli Liderlik Ölçeği

LÜTFEN HER BİR İFADEYE NE DERECE KATILDIĞINIZI DAİRE İÇİNE ALARAK İŞARETLEYİNİZ.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katıyorum	Kesinlikle Katıyorum
1	Astlarıyla alay eder.	1	2	3	4	5
2	Astlarını görev tanımı dışındaki şeylerden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
3	Astlarının iş dışı sorumluluklarına saygılı değildir.	1	2	3	4	5
4	İş yerindeki diğer insanlara, astları hakkında olumsuz konuşur.	1	2	3	4	5
5	Astlarını alenen küçük düşürür.	1	2	3	4	5
6	Astlarına geçmiş hata ve yanlışlarını hatırlatır.	1	2	3	4	5
7	Astlarına yetersiz olduklarını söyler.	1	2	3	4	5
8	Astlarının görevlerini nasıl yaptığını kontrol eder.	1	2	3	4	5
9	Astlarının özel hayatına müdahale eder.	1	2	3	4	5
10	Astlarının hedeflerine yeni yollarla ulaşmalarına izin vermez.	1	2	3	4	5
11	Kendi düşüncelerine karşıt düşünceleri dikkate almaz.	1	2	3	4	5
12	Söz konusu kurumsal politikalar olduğunda, özel durumlarda bile, esnek değildir.	1	2	3	4	5
13	Birliği ile ilgili bütün kararları önemli veya önemsiz olduğuna bakmadan kendisi alır.	1	2	3	4	5
14	“Kişisel yetkim” duygusu vardır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumun en yüksek rütbelerine ulaşmanın kaderinde olduğunu varsayar.	1	2	3	4	5
16	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
17	Sıra dışı biri olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
18	Ödül ve kişisel övgüden mutlu olur.	1	2	3	4	5
19	Amiri yakınlarında olduğunda davranışlarını aniden değiştirir.	1	2	3	4	5
20	Biriminin yaptığı hataların sorumluluğunu üstlenmez.	1	2	3	4	5
21	Sadece kendisinin terfi etmesini sağlayacak kişilere yardım etmeyi teklif eder.	1	2	3	4	5
22	Kendisine ait olmayan başarılarından pay çıkarır.	1	2	3	4	5
23	Sadece bir sonraki terfiini ilgilendiren alanlarda harekete geçer.	1	2	3	4	5
24	Çok sert çıkışları vardır.	1	2	3	4	5
25	Kendi mevcut ruh halinin, çalışma ortamındaki iklimi belirlemesine izin verir.	1	2	3	4	5
26	Astlarına sebepsiz yere kızar.	1	2	3	4	5
27	Kendi ruh halinin ses tonu ve yüksekliğini etkilemesine izin verir.	1	2	3	4	5
28	Kendisine ulaşılabilirlik derecesi farklılık gösterir.	1	2	3	4	5
29	Astlarının, kendi ruh halini okumaya çalışmalarına neden olur.	1	2	3	4	5
30	Çoşkulu olduğunda astlarının duygularını etkiler.	1	2	3	4	5

