



**T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALGILANAN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ  
PERFORMANSINA ETKİSİ**

**MERT KARAPINAR**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**Şanlıurfa  
2025**



T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALGILANAN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ  
PERFORMANSINA ETKİSİ

MERT KARAPINAR

İŞLETME ANA BİLİM DALI  
Tez Danışmanı: Doç. Dr. KASIM KAYA

Şanlıurfa  
2025

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	iii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	iv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı.....	2
1.1.1.1. Liderlik Yaklaşımları.....	4
1.1.1.1.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları.....	4
1.1.1.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	4
1.1.1.1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	5
1.1.1.1.1.3. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları.....	5
1.1.1.1.2. Yeni Nesil Liderlik Yaklaşımları.....	6
1.1.1.1.2.1. Etkileşimci Liderlik.....	7
1.1.1.1.2.2. Dönüşümcü Liderlik.....	7
1.1.1.1.2.3. Karizmatik Liderlik.....	8
1.1.1.1.2.4. Vizyoner Liderlik.....	8
1.1.1.1.2.5. Hizmetkar Liderlik.....	9
1.1.1.1.2.6. Destekleyici Liderlik.....	9
1.1.1.1.3. Yıkıcı Liderliğin Liderlik İçerisinde Konumu ve Tanımı.....	9
1.1.1.1.3.1. Yıkıcı Liderlik Anlayışının Etkiselliği.....	11
1.1.1.1.3.2. Yapıcı Liderlik Açısından Yıkıcı Liderlik.....	11
1.1.1.1.3.3. Yıkıcı Liderlik Kavramının Somut Olgusallığı.....	12
1.1.1.1.3.4. Stratejik Zorbalık Olarak Yıkıcı Liderlik.....	13
1.1.1.1.3.5. Yıkıcı Liderliğin Türleri.....	14
1.1.1.1.3.6. Yıkıcı Liderliğin Biçim Yönünden Çeşitleri.....	15
1.1.1.1.3.6.1. Aşırı Otoriterlik.....	15
1.1.1.1.3.6.2. Liderlik İçin Yetkin Olmamak.....	16
1.1.1.1.3.6.3. Etik Dışı Davranış.....	17
1.1.1.1.3.6.4. Adam Kayırma.....	17
1.1.1.1.3.6.5. Teknoloji ve Değişime Direnmek.....	18
1.1.1.1.3.6.6. Astlara Karşı Duyarsızlık.....	18
1.1.1.1.3.7. Yıkıcı Liderliği Ortaya Çıkaran Nedenler.....	18
1.1.1.1.3.8. Yıkıcı Liderlikte Zehirli Üçgen Parametreleri.....	19
1.1.1.1.3.9. Yıkıcı Liderliğin Kurumun Yönetim Organizasyon Yapısı ve Çalışanları Üzerindeki Etkileri.....	20
1.1.1.1.3.10. Yıkıcı Liderliğin Önlenmesi.....	21
1.1.2. İş Performansı.....	22
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	24
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	26
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	26
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	26
3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Soruları.....	27
4. BULGULAR.....	30
4.1. BULGULAR.....	30
5. TARTIŞMA.....	48
6. SONUÇLAR.....	51
7. ÖNERİLER.....	52
KAYNAKLAR.....	54
ÖZGEÇMİŞ.....	61

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### ALGILANAN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

MERT KARAPINAR

HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tez Danışman: Doç. Dr. KASIM KAYA  
Yıl: 2025, Sayfa : 67

Günümüz iş hayatında yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeyi; örgütsel yapı, takım dinamikleri ve bireysel özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, algılanan yıkıcı liderlik davranışlarının iş performansına etkisini ve bu etkinin demografik ve kişilik özelliklerine göre değişip değişmediğini incelemektir. Araştırma, Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 495 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Veriler yansız örnekleme ile toplanmış, analizlerde parametrik ve non-parametrik testler kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; erkek çalışanlar aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmama, etik dışı davranış, değişime direnç ve astlara duyarsızlık gibi yıkıcı liderlik türlerini kadınlara göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Yaş değişkeninde anlamlı bir fark olmamakla birlikte, 54 yaş üzeri çalışanların yıkıcı liderlik algısı daha yüksek bulunmuştur. Medeni duruma göre evli bireyler belirli alt boyutlarda daha yüksek algılara sahiptir. İş tecrübesi arttıkça bazı alt boyutlarda yıkıcı liderlik algısı da artmaktadır. Düşük maaşlı çalışanlar etik dışı davranışlar ve değişime direnç gibi tutumları daha fazla algılarken, yüksek maaşlılar liderlik yetkinliği eksikliğini daha belirgin hissetmektedir. İş performansı üzerinde ise genel anlamda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**ANAHTAR KELİMELEER:** Liderlik, Yıkıcı Liderlik, İş Perfrmansı

**ABSTRACT**

**MASTER THESIS**

**THE EFFECT OF PERCEIVED DESTRUCTIVE LEADERSHIP BEHAVIORS ON  
EMPLOYEES' JOB PERFORMANCE**

**MERT KARAPINAR**

**HARRAN UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. KASIM KAYA**

**Year: 2025, Page : 67**

In today's business environment, the perception of destructive leadership behaviors among employees varies depending on organizational structure, team dynamics, and individual characteristics. This leadership style can have a direct impact on employee job performance. The aim of this study is to examine the effect of perceived destructive leadership behaviors on job performance and whether this effect differs based on employees' demographic and personality traits. The research was conducted with 495 employees working in the Gaziantep Organized Industrial Zone. Data were collected using unbiased sampling techniques and analyzed using both parametric and non-parametric tests.

According to the findings, male employees perceive higher levels of destructive leadership behaviors such as excessive authoritarianism, incompetence, unethical conduct, resistance to change, and insensitivity to subordinates compared to female employees. While age did not yield significant differences, employees aged 54 and over reported higher perceptions of destructive leadership. Married employees showed higher perception levels in certain sub-dimensions. Increased work experience was associated with higher perception in some sub-dimensions of destructive leadership. Lower-paid employees perceived unethical behavior and resistance to change more strongly, whereas higher-paid employees perceived incompetence more intensely. However, no significant differences were found in terms of job performance across most variables.

**KEYWORDS:** Leadership, Destructive Leadership, Job Performance

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4.1. İş performans ölçek yamaç grafiği.....	32
Şekil 4.2. İş performans ölçek yol diyagramı .....	33
Şekil 4.3. Yıkıcı liderlik ölçek yamaç grafiği.....	36
Şekil 4.4. Yıkıcı liderlik yol diyagramı .....	38



## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 4.1.	Sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekans dağılım çizelgesi .....	30
Çizelge 4.2.	İş performans ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucu.....	31
Çizelge 4.3.	İş performans ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu .....	32
Çizelge 4.4.	Yıkıcı liderlik ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucu .....	34
Çizelge 4.5.	Yıkıcı liderlik ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu .....	36
Çizelge 4.6.	Ölçek düzeylerine ilişkin frekans dağılımı, normallik ve güvenilirlik sonuçları .....	39
Çizelge 4.7.	Ölçek düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması .....	40
Çizelge 4.8.	Ölçek düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşması.....	41
Çizelge 4.9.	Ölçek düzeylerinin iş tecrübelerine göre farklılaşması (Devamı).....	42
Çizelge 4.10.	Ölçek düzeylerinin maaş düzeylerine göre farklılaşması.....	43
Çizelge 4.11.	Ölçek düzeylerinin maaş düzeylerine göre farklılaşması (devamı) .....	44
Çizelge 4.12.	Ölçek düzeyleri arasındaki ilişkiye dair korelasyon testi .....	45
Çizelge 4.13.	Ölçek düzeyleri arasındaki ilişkiye dair regresyon testi .....	46



## **1. GİRİŞ**

### **1.1. GİRİŞ**

Liderlik; dünya ve insan varoluşundan itibaren, tarih boyunca bütün kültür yapılarının ilgi çekmiş, incelenmiş, anlaşılmasına çalışılmış ve araştırılmıştır. “Lider bünyesinde barınan özellikler nelerdir?”, “Lider olabilmek için hangi niteliklere sahip olmak gerekmektedir?”, “Liderler kendilerini takip edenleri nasıl etkilemektedir?” vb. sorular daima insanların ilgisini çekmiştir. Fakat kimya, fizik gibi sonuçları bir kesinliğe dayanan bilimlerden farklı olarak örgütler içerisinde yönetim ve davranış bilimi, karmaşık ve komplike insan etkileşimlerinin neden ve sonuçları hakkında kesin olmayan bir araştırma olmaya devam etmektedir (Jago, 1982).

Hogan ve Kaiser (2005), liderliğin etki alanının genişliği ve sonuçlarının önemi göz önüne alındığında, insan bilimleri içerisinde belki de en kritik konu olduğunu ileri sürmektedir. Liderlik, takımların, grupların ve örgütlerin performansını doğrudan etkileyen bir olgu olup, etkili liderlik uygulamaları bireylerin refah düzeyini yükseltirken, yetersiz liderlik ise ilgili tüm tarafların yaşam standartlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Liderliğin temel belirleyicisi kişiliktir. Başka bir ifadeyle, bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri, onların yönetim tarzlarını şekillendirmekte ve bu veriler, gelecekteki liderlerin seçim sürecinde büyük önem taşımaktadır.

Literatürde yapılan incelemeler, liderliğin yalnızca yetki pozisyonlarındaki davranışlarla sınırlı olmadığı ve çok daha kapsamlı bir anlam taşıdığı yönünde yaygın bir uzlaşma olduğunu göstermektedir. Liderlik; liderler, izleyenler ve çevresel faktörler arasında gelişen, örgütsel ve grup sonuçlarına katkı sağlayan, dinamik ve yenilikçi bir etkileşim sürecidir (Thoroughgood vd., 2018). Liderler, içinde buldukları çevreyi ve astlarını etkilemekle birlikte, aynı zamanda takipçilerinden ve bağlamsal koşullardan da etkilenmektedir. Araştırmacılar, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla nitelikli, karizmatik, etkili ve vizyoner liderlik modellerini incelemişlerdir (Erickson vd., 2015).

Kellermann (2004)'ın da belirttiği üzere, liderlik olgusunun tam olarak kavranabilmesi için yalnızca başarılı liderlik perspektifinden değil, aynı zamanda yıkıcı liderlik de dahil olmak üzere tüm boyutlarıyla ele alınması gerekmektedir. Yıkıcı liderliğin yaygınlığı, beraberinde getirdiği yüksek maliyetler ve astlar ile örgütler üzerindeki ciddi olumsuz etkileri, bu alanda yoğun araştırmalar yapılmasını

gerekli kılmıştır (Schyns and Schilling, 2013). Bireylerin kişilik özellikleri liderlik stillerini öngörürken, benimsenen liderlik tarzı ise çalışanların tutumlarını ve takım dinamiklerini belirlemekte; çalışan davranışları ve ekip uyumu da örgütsel başarıyı doğrudan şekillendirmektedir (Hogan and Kaiser, 2005).

Yönetim biliminin ana konularından biri olan liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları insanoğlunun olduğu her dönemde öne çıkmaktadır. Liderlik kavramının insanla birlikte varlığını sürdürmesi, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmasının yanı sıra güncel bir kavram olarak idari, sosyolojik, siyasi, felsefi ve psikolojik açılardan ele alınmasını gerektirmektedir. Liderlik, yöneticilik kavramından farklı olarak insan gruplarını belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirmeye teşvik etme ifadesini içermektedir. Yöneticilik kavramı ise bir yapı ya da organizasyon tarafından önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda belirli bir insan grubuna iş yaptırma ifadesini içerir. Liderlik yaklaşımları klasik liderlik ve yeni nesil liderlik yaklaşımı olarak iki grupta incelenmektedir.

Bu çalışmada liderlik kavramı ve yeni nesil liderlik yaklaşımlarından yıkıcı liderlik yaklaşımı kavramsal açıdan incelenmiştir ve amaç yeni nesil liderlik yaklaşımlarından yıkıcı liderlik yaklaşımının olumsuz etkilerine dikkat çekmektir.

### 1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik, insanoğlunun varlığından bu yana varlığını sürdüren eski bir kavram olması nedeniyle sosyal bir varlık olan insanoğlu tarihte yer aldığı dönemler boyunca farklı topluluklar içinde kendilerine yol gösterecek liderlere her dönemde ihtiyaç duymuşlardır. Bununla birlikte topluluklar içinde yaşayan bazı bireyler ise diğer üyelere üstünlük sağlama becerisine sahip olmuşlardır (Gül ve Beyşenova, 2019). Lider ve liderlik kavramı hedef birliği içerisinde hareket eden bir ekibin, konsorsuyumun veya bir grubun adımlarını yönlendirebilme becerisiyle ilişkilidir ve lider kişinin en belirgin özelliği ekibin, konsorsuyumun veya grubun adımlarını etkilemek ve karşı karşıya kalınan değişimsel durumların üstesinden gelmektir (Schein, 2010). İnsan toplulukları üzerinde üstünlük sağlama becerisi ve toplulukların belirli amaç ve hedeflere yönelik harekete geçirilmesi her bireyde bulunmayan özel bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir (Eren, 2008).

Liderlik kavramını tanımlarken yöneticilik kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Yöneticiliğin literatürde yer alan tanımlarında, sorumlulukları yerine getirmek ve üstlenmek, önceden belirlenmiş amaçlara hizmet etmek ifadeleri

karşımıza çıkmaktadır. Yönetici, bir grup içerisindeki bireyleri organizasyon tarafından önceden belirlenmiş belirli hedeflere ulaştırmak amacıyla belirli bir uyumda ve takım ruhu içerisinde başarıya ulaştıran kişidir. Yönetici bir anlamda hiyerarşi içinde hareket ederek bireylere iş yaptıran kişidir (Durmuş, 2001).

Liderlik 1300'lü yıllara kadar uzanan bir kavramdır. Ancak liderlik kavramının 1800'lü yıllarda İngiliz parlamentosunun siyasi etkisini içeren yazılarda kullanılmaya başlandığı bilinmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Tarihi eskiye dayanan liderlik kavramının bu sebeple birçok tanımı bulunmaktadır.

Liderlik, Fransızca 'Leader' kelimesinden dilimize geçen ve Türk Dil Kurumu sözlüğünde 'Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse' olarak tanımlanan bir kavramdır (TDK, 2022). Liderlik, bir bireyin bir insan topluluğunu etkileme sürecidir (Northouse, 2007). Koçel (2001: 465)'e göre lider, insanları belli hedeflere yönelik harekete geçirmeye teşvik eden, insanları etkileyen kişidir.

Liderlik, topluluk içerisindeki bir kişinin yönlendirmeleriyle topluluk içi sosyal hareketlerin düzenlenmesi sürecidir (İbicioğlu vd., 2009). Bir diğer tanımda liderlik, diğer bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye ikna etmektir (Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Liderlik, insanları aynı amaca yönlendirmeye yardımcı olmak ve onlara yönlendirme olmaksızın yapamayacaklarını yaptırabilme becerisidir (Surji, 2015). Eren (2008: 431)'e göre lider, belirli bir topluluktaki insanları belli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya getirme ve bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak için onları yönlendirme becerilerinin toplamıdır. Yukl (1994) ise liderliği, bir topluluk içerisindeki bireylerin hareketlerini yönlendiren sosyal etkileme süreci olarak tanımlamaktadır.

Genel manası itibarıyla maddeler halinde göstermek istersek, literatürde lider ve liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde öne çıkan ifadeleri şu şekilde belirtebiliriz (Yukl, 1994):

Kişilik alt yapısına bağlı sahip olunan yetenek

Karar verme ve kararları uygulamaya geçirebilme yeteneği

Topluluklara yön verme ve topluluk içinde iş birliği sağlama yeteneği

Belirli hedefler etrafında topluluğu etkileme yeteneği

Topluluk ve birey arası etkileşim süreci

Belirlenmiş yapı ve kuralları değiştirebilme cesareti

#### **1.1.1.1. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımları klasik liderlik yaklaşımları ve yeni nesil liderlik yaklaşımları olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Liderlikle ilgili ilk yaklaşımları içeren klasik liderlik yaklaşımları 1900-1970 yılları arasında yapılmış olan çalışmalara dayanmaktadır.

Yirminci yüzyıl farklı disiplinler tarafından liderlik olgusunu anlamaya yönelik yapılan çalışmalara yer verilen bir dönem olmuştur. Bu nedenle farklı disiplinlerden farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır (Ekşili, 2019).

Klasik liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları olarak üç alt grupta toplanmaktadır.

Yeni nesil liderlik yaklaşımları altında ise dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, otokratik liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımları bulunmaktadır.

##### **1.1.1.1.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları**

###### **1.1.1.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Klasik dönem liderlik yaklaşımları liderin doğuştan sahip olduğu mizaç özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikler yaklaşımı etkili bir liderin sahip olduğu kişilik özellikler nedeniyle lider olduğu varsayımına dayandığından literatürde bu yaklaşım büyük adam teorisi ismiyle de öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda liderlerin başarılı ya da başarısız olmalarını liderin kişilik özelliklerine indirgemektedir (Aksel, 2010: 34). Özellikler yaklaşımı, liderlik özelliklerini belirlemek ve bu özelliklere göre geleceğin liderlerini yetiştirmeyi amaçlamıştır. Yaklaşımına göre yapılan ilk çalışmalarda fiziksel ve kişilik özelliklerini belirlemeye yardımcı olan testlerden yola çıkılmıştır. Başarılı ya da başarısız liderlik özelliklerinin belirlenerek üstün liderlik niteliklerinin neler olduğu üzerinde durulmuştur (Aykan, 2002).

Tarihe yön veren liderlerin farklı mizaç ve fiziksel özelliklere sahip olmalarını öne süren eleştiriler yaklaşımın tutarlı olmadığını belirtmektedir. Bu eleştiriler ve yaklaşımın liderlik kavramını tanımlamada yetersiz bulunması sebebiyle araştırmacılar liderlerin takipçilerini ve liderlerin davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir (Ekşili, 2019; Yeşil, 2013; Tunçer, 2012; Koçel, 2005).

#### **1.1.1.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

1940-1960 yılları arasında yapılan çalışmalar, liderlerin benzer özellikler göstermediğinin anlaşılmasıyla liderlerin davranışlarına dikkat çekmiştir (Küçüközkan, 2015). Bu yaklaşım, liderin davranış özelliklerinin liderlik kavramında etkili olduğunu savunmaktadır.

Davranışsal yaklaşımda liderin; grubu oluşturan bireyler ile iletişim, grubun hedeflerini belirleme biçimi, grup içinde karar verme, grup üyelerini motive etme biçimi, grup kaynaklarını verimli hale getirme biçimi gibi davranışları öne çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin başarısını ve verimliliğini göstermiş olduğu bu tür davranışlar belirlemektedir (Tunçer, 2012). Davranışlara yönelen bu yaklaşım liderin sergilediği davranışların grup üyeleri tarafından beğeni ile karşılanması gerektiğini savunduğu için liderin takipçileri de yaklaşımın ele aldığı bir diğer faktör olarak öne çıkmaktadır (Koçel, 2005).

#### **1.1.1.1.3. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları**

Klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarının ardından, bu yaklaşımları sentezlemek amacıyla yeni bir yönetim paradigması geliştirilmiştir. Modern örgüt teorisi, örgütleri bütüncül bir perspektifle ele almakta ve çevresel faktörlerle etkileşim halinde olan açık sistemler olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu teorik çerçevede öne çıkan temel yaklaşımlar sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımıdır (Öztürk ve Demir, 2017).

Sistem yaklaşımı, örgütlerin hem içsel hem de dışsal işleyiş mekanizmalarını açıklamaktadır. İçsel boyutta, örgüt üyelerinin bireysel ve kolektif eylemlerinin nasıl ve niçin gerçekleştirildiğini ortaya koyar. Dışsal boyutta ise, örgütsel süreçlerin diğer kurumlarla olan entegrasyonunu analiz eder. Bir sistemin başarılı olabilmesi, yöneticilerin çeşitli fonksiyonel sistemler içinde ve arasında etkili işbirliği yapmalarına bağlıdır. Sistem genelindeki liderlik başarısız olduğunda ve yöneticilerin katılımı yetersiz kaldığında, sistemin tamamının başarısızlığa uğraması

söz konusu olabilir. Bu durum, "sistemik liderlik başarısızlığı" olarak nitelendirilebilir. Bu teori, liderlik kavramının yönetim alanındaki önemini artırmış; özellikle liderlerin bir organizasyonun başarısı veya başarısızlığındaki sorumluluğu dikkat çekici hale gelmiştir (Dahlgaard-Park vd., 2018).

Durumsallık yaklaşımı, "her durumda ve her koşulda geçerli olabilecek tek ve en iyi örgüt yapısının bulunmadığı" prensibiyle özetlenebilir. Olum (2004)'a göre bu teori, yöneticilerin karar verirken mevcut durumun tüm boyutlarını dikkate almaları ve belirleyici faktörlere odaklanmaları gerektiğini savunur. Tengilimoğlu (2014) ise durumsallık yaklaşımını şu şekilde açıklamaktadır: Örgütsel unsurların iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenerek değişebileceği, dolayısıyla mutlak doğrular yerine, mevcut şartlara bağlı olarak çoklu doğruların bulunabileceği görüşünü benimser. Durumsallık yaklaşımı, yönetici kararlarının evrensel yöntemler yerine mevcut koşullara uygun şekilde alınması gerektiğini vurgular. Yöneticiler, durumun gerektirdiği kritik özelliklere bağlı olarak uygun eylemleri gerçekleştirirler. Örneğin, askeri bir lider otoriter bir yönetim tarzı benimserken, bir üniversite yöneticisi katılımcı liderlik yaklaşımını tercih edecektir (Educba, 2018).

Durumsallık yaklaşımını savunan 1960-1980 yılları arasında yapılan çalışmalar, başarılı liderlik özelliklerinin ya da davranışlarının durumdan duruma değişiklik gösterebileceği üzerinde durmuştur. Bu yaklaşım liderlik türünün içinde bulunulan durumun, zamanın ve yerin gereklerine, grubun istek ve amaçlarına göre şekil alabileceğini savunmuştur (Köseoğlu, 2019).

Durumsallık yaklaşımına göre etkili lider sabit davranışlara sahip olmanın ötesinde, şartlara, gruba ve kriz dönemlerine göre esneyebilen davranış özelliklerine sahip olan liderdir. Bu nedenle bu yaklaşım başarılı liderlik için belirli birkaç özellik ya da davranış üzerinde durmamaktadır. İçinde bulunulan duruma uygun olan liderlik davranışı ya da özelliği üzerinde durmaktadır (Alioğulları, 2019).

#### **1.1.1.1.2. Yeni Nesil Liderlik Yaklaşımları**

Tüm dünyada yaşanan teknolojik ilerlemeler, küreselleşmenin tüm dünya pazarını tek bir pazar haline dönüştürmesi ve sosyal kültürel alanda yaşanan değişiklikler liderlik kavramı üzerinde de etkili olmuştur (Paksoy, 2010). Yaşanan bu değişime liderlerin ayak uydurabilmesinin koşulu liderlerin farklı kültürlere sahip bireylerin davranışlarına yön verebilmelerinden geçmektedir (Çalışkan, 2010). Dünyada, teknoloji ve bilimde ortaya çıkan değişimler yönetim alanında da etkili

olmuş ve liderlik kavramıyla ilgili alternatif yaklaşımların oluşmasını sağlamıştır (Tengilimoğlu, 2005).

Bu yaklaşımlar çalışmanın bu kısmında belirtilecektir. Bu bağlamda ilk olarak etkileşimci liderlik'ten bahsedilecektir.

#### **1.1.1.1.2.1. Etkileşimci Liderlik**

Literatürde karşımıza sürdürücü, iş gördürücü ya da transaksiyonel liderlik yaklaşımı olarak çıkan etkileşimci liderlik yaklaşımı 1970'lerin sonlarında Burns tarafından ortaya atılmıştır (Burns, 1978).

Bu liderlik yaklaşımında lider, takipçilerinin kişisel isteklerini doyumak amacını taşır (Demir ve Okan, 2008). Takipçilerin sorumlulukları, liderin beklentileri, takipçilerin yapılması gereken işleri yerine getirmeleri durumunda sahip olacakları ödüller net bir biçimde belirlenmiştir. Bu durumda etkileşimci liderlik, lider ve takipçiler arasında bir takasa dayalıdır. Etkileşimci lider, takipçilerinin hedeflerine ulaşmalarına yardım eder; takipçileri de lidere uyum sağlarlar. Lidere uyum sağlamanın şahsi menfaatlerine uygun olduğunu bilmektedirler (İşcan, 2006).

Etkileşimci liderler, otoritelerini çalışanlarına verdikleri ödüller ve övgülerle onları güdülemekte; uyarılarda bulunma gibi önlemlerle de disiplini sağlamaktadırlar (Taşkiran ve Köse, 2016).

#### **1.1.1.1.2.2. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, takipçilere odaklanan ve takipçilerle karşılıklı iletişim kurmaya dayanan bir liderlik türüdür. Bu yaklaşımda lider bilgi birikimi yoluyla takipçilerini iş yapmaya güdülemektedir. Bilgi birikimi sayesinde lider astlarına vizyon oluşturmakta ve dönüşümün grup için gerekliliğini astlarına inandırmaktadır (Haq ve Peder, 2016).

Bu liderlik türünde takipçiler lideri rol model alırlar. Lider güven ve saygı duyulan birey durumundadır (Demir ve Okan, 2008). Dönüşümcü lider, takipçilerin şahsi katılımlarına ve entelektüel ilerlemelerine, güdülenmelerine önem vererek statü değişiklikleri yapmaktadır (Şimşek, 2006).

Dönüşümcü lider, takipçilerine ilham olan, onlara rehberlik eden ve bu yolla ilerlemelerine katkı sağlayan konumdadır (Bottomley, vd., 2014).

### 1.1.1.1.2.3. Karizmatik Liderlik

Siyaset bilimciler, tarihçiler ve sosyologlar karizmatik liderlik kavramını Max Weber (1947) tarafından geliştirilmiş bir kavram olduğunu ileri sürmüş olsalar da karizma olgusunun liderlik kavramı açısından ele alınması 1980'li yıllarda hız kazanmıştır.

Karizma kavramı kelime anlamı olarak çekiciliği ifade eder. Karizmatik lider, takipçilerini onları sorgulatmadan etkileyebilme becerisine sahiptir. Aynı zamanda takipçilerinde heyecan uyandırmayı başaran ve onlara rol model olarak motive etmeyi başaran liderdir (Tengilimoğlu, 2005).

Çalışmalar karizmatik liderlerin sahip oldukları belirli özellikler nedeniyle takipçilerini etkiledikleri, onlar üzerinde olumlu bir algı oluşturma ile takipçilerinin motivasyonunu yükseltebildiklerini ortaya koymuştur. Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlik yaklaşımının birer örneğidir diyebiliriz. Karizmatik liderler meydana gelebilecek tehlikeleri sezmekte ve tehlikelere yönelik problem çözme becerilerini hayata geçirebilmektedirler. Aynı zamanda kendilerini sevdirmek ve kendilerine saygı gösterilmesini de sağlamaktadırlar (Şimşek, 2006).

### 1.1.1.1.2.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramı gelecek ile ilgili olabilecek durumları tahmin etme ve bu durumlara yönelik kararlar alabilme becerisini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle vizyon, toplulukların gelecekte ulaşmak istedikleri amacı belirlemeyi ve bu amaçları gerçekleştirmeye uygun aktivitelerin neler olması gerektiğini ifade etmektedir (Kılıç, 2010). Bu tanım çerçevesinde vizyoner liderlik kavramını ele alacak olursak, liderin grubun gelecekte ne olabileceğine yönelik tahminlere sahip olduğunu söyleyebiliriz (Tuncer, 2020). Vizyoner lider, geleceğe alışılmışın dışında bakış açısıyla bakabilen ve bu yolla geleceği tahmin edebilen liderdir. Aynı zamanda bu yaklaşıma sahip lider sadece bu güce sahip olmakla kalmamakta; bu sezgi gücü ile takipçilerini etkileme becerisine de sahip olmaktadır (Durukan, 2006).

Bu yaklaşımda lider kendi vizyonunun gelişmesine katkı sağlamak ve bu geniş vizyon ağını çalışanlarıyla paylaşmaktadır. Bu durumda kurumun vizyonu gelişmektedir. Vizyon sahibi liderler takipçilerini önemsemekte ve onları kurumun vizyonuna dahil etme çabasına girmektedirler (Allen, 2016).

#### 1.1.1.1.2.5. Hizmetkar Liderlik

Bu yaklaşımda lider astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koymaktadır (Kaplan ve Uzun, 2017). Bu lider kendi güç ağını genişletmek yerine diğerlerine hizmet vermeye odaklanmıştır. Kısaca ifade etmek gerekirse hizmetkar lider alıcı değil verici konumdadır (Kolzow, 2014).

Hizmetkar liderin hedefi, takipçilerinin ilerlemesi ve sonrasında grubun genel hedeflerinin gerçekleşmesidir (Allen, 2016). Bu nedenle hizmetkar liderin ‘‘önce insan’’ felsefesini benimseyen ve şahsi menfaatlerini arkada bırakarak takipçilerinin istek ve hedeflerine yönelen kişi olduğu söylenebilir (Eren ve Yalçıntaş, 2017).

#### 1.1.1.1.2.6. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, takipçilerin gereksinim ve beklentileriyle ilgilenen ve samimi bir atmosfer oluşturan liderlik türüdür. Bu yaklaşımda lider samimi ve arkadaşça davranışlara sahiptir (Bakan, 2008). Destekleyici lider, takipçilerin mutluluğunu önemseyen ve bu memnuniyetin sağlanması ile ilgili endişe duyan liderdir. Destekleyici lidere sahip bir topluluk takipçilerin ve kurumun memnuniyeti için olumlu ve başarılı sonuçlar elde eder (Zafar vd., 2012).

Destekleyici liderin en belirgin özelliği takipçileri ile olan ilişkisini dostluk atmosferi çerçevesinde yürütmeye odaklanmasıdır.

Bu davranış biçimi takipçilerin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Şama ve Kolamaz, 2011).

#### 1.1.1.1.3. Yıkıcı Liderliğin Liderlik İçerisinde Konumu ve Tanımı

Toplum içerisinde ve topluluklar halinde yaşayan insan, fitratı gereği gruplar halinde yaşar. Bu sistem ve organizasyon biçiminde yaşanan grupların yönetilmesi, grupları hedeflerine göre bir yol haritası çerçevesinde hareket ettirecek ve hedeflenen gayelere ulaştıracak liderlerin ihtiyacını meydana çıkarmıştır. Meydana çıkan bu ihtiyaç, insanoğlunun varlığının ilk gününden bu yana bulunmaktadır.

Gruplar halinde yaşayan insan toplulukları eğer bir amaca veya gayeye ulaşmak adına, grup içerisindeki bir kişiden etkileniyor ise; liderlikten bahsedebiliriz. Liderlik ve lider kavramları insanoğlunun var olduğu en eski çağlardan günümüze kadar yönetim ve organizasyonun bulunduğu her alanda daima varlığını sürdürmüş

ve önemini asla yitirmemiştir.

Lider kelimesi literatürde pek çok tanımda bulunduğu gibi Latince'deki "lode star" ifadesinden türemiştir ve önde gelen, yönetim içinde yönetici ve ilham kaynağı kişi anlamına gelmektedir (Van de Vliert, vd., 2010).

Northouse'a göre liderlik gruplar halinde yaşayan insanın ortak bir amaca ulaşmak için hareket ettiği durum içerisinde insanları etkileyen süreçtir ki; lider süreci yapıcı veya yıkıcı olgu üzerine yönlendirebilir. Liderlik olgusu içerisinde birden fazla boyut barındırmaktadır. Liderlik süreci, yönetsel ve organizasyonel açıdan verimli bir şekilde işletilmelidir ve bunun için liderin, vazifelerini hakkaniyetle gerçekleştirmesi ile gaye ve hedefine uygun olarak oluşturulmuş olan ekibin sürdürülebilir bir motivasyon çerçevesinde bireysel bazda da gelişimsel sürecin devamının sağlanması ile grubun yönetsel ve organizasyonel olarak süreç adımlarına devam etmesi elzemdir (Northouse, 2007).

Lider, grup içerisinde oluşturulmuş olan ekip ile süreci yürütürken vazifesi ve sorumluluğu üstlenilen kurumun menfaatleri ve çıkarlarına ek olarak hiyerarşik yapı içerisindeki ast – üst ilişkisine istinaden, özellikle hiyerarşik yapıda astların menfaatlerini de düşünmeli ve gözetmelidir.

Fakat liderler zaman zaman kendilerinden beklenenden ziyade görev ve vazifeleri yerine getiremezler ve ellerinde bulunan güç ve yetkiyi kötüye kullanırlar. Liderlerin kendilerinde bulunan kitleleri peşlerinden sürükleme ve grup içerisindeki etkileme güçlerini sürdürülebilir süreç içerisinde yapıcı ya da yıkıcı bir şekilde kullanabildikleri görülmüştür (Reed ve Bullis, 2009).

Literatürde liderlik ile alakalı yapılmış pek çok araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar çerçevesinde; hangi liderlik türlerinin etkilerinin daha fazla olduğu, etkisi fazla olan liderlik türlerinin teşvik edildiği, lider kişinin karakteristik ve kişilik özelliklerinin neler barındırdığı, lider kişinin yönetsel süreci, tarzı ve işlevi, kurumsal yapı ve grup içinde oluşturulan ekipte oluşturulmuş hiyerarşik düzenin işleyişi ve lider kişinin astlarına yönelik yaklaşımlarını incelemek mümkün iken, etkisi zayıf kalmış liderlik türleri üzerine yeterli ağırlığın verilmediği tespit edilmiştir.

Yapıcı liderlik kadar henüz üzerine ağırlık verilmiş olmasa da yıkıcı liderlik; kavramsal ve durumsal olarak oldukça önem arz eden bir problemdir. Bu duruma

istinaden, yıkıcı liderlik somut olgusuna yönelik çalışma yapmak, yapıcı liderlik somut olgusu üzerinde çalışma yapmaktan daha önemli görülebilir (Einarsen vd., 2007).

#### **1.1.1.1.3.1. Yıkıcı Liderlik Anlayışının Etkiselliği**

Yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalmak zorunda kalan astlar bu durumdan zarar görmektedir. Yıkıcı liderlik davranışlarını yaratan ve üreten yıkıcı davranışsal yaklaşım sahibi lider ile vazifesi ve sorumluluğu üstlenilen kurum da yıkıcı liderlik somut olgusundan oldukça zarar görmektedir. Yıkıcı liderlik somut bir olgu olarak işverenler, işçiler ve aileleri için önem arz eden bir problemdir (Tepper, 2007).

Yıkıcı liderliğin somut olgusu bu kadar büyük ve ciddi bir probleme sebebiyet veriyorken, vazifesi ve sorumluluğu üstlenilmiş kurumların hali hazırda somut olgusal olarak maruz kaldığı yıkıcı liderlik zararları ile mücadele etme ve karşılaştığı yıkıcı liderlik problemleri ile henüz oluşmamış ama oluşması muhtemel yıkıcı liderlik problemlerini çözme ve engelleme zaruriyetinin ivediliği kolaylıkla anlaşılacaktır (Schyns ve Schilling, 2013).

Hali hazırda karşılaşılmış ve maruz kalınmış bir yıkıcı liderlik problemi kurumsal yönetim anlayışı içerisindeki bir yönetim ve organizasyona zararlar verecektir. Kurumun içinde kaldığı durum, işveren açısından problematik bir süreç ile çalışanlar açısından çatışmacı bir ortam meydana çıkaracaktır. Zincirleme bir reaksiyon olarak bu durum kurumun hedef ve gayelerini doğrudan etkileyecek ve mevcut işleyişe doğrudan olumsuz etki edecektir. Günümüz çalışma hayatında yıkıcı liderliğin bu kadar büyük bir problemi meydana çıkarması ve yabancı literatür içerisinde uzun zamandır yıkıcı liderliğin somut olgusu üzerinde araştırma ve çalışmalar yapılmış olmasına rağmen Türkiye özelinde henüz tüm detaylarıyla üzerine ağırlık verilmiş bir konu değildir.

#### **1.1.1.1.3.2. Yapıcı Liderlik Açısından Yıkıcı Liderlik**

Yapıcı liderlik açısından durumu ele alırsak bu davranışsal yaklaşım, içerisinde astların hak edilmiş faydasını ve menfaatini gözetmekle birlikte grup içerisinde kurulmuş olan ekibin bütünü odaklı, faydacı liderlik eylemleri ile desteklenmiş davranışlar bütünüdür (Van de Vliert ve Einarsen, 2008).

Yapıcı liderlik, yıkıcı liderliğe göre içinde pozitif sonuçlar muhafaza eden bir davranış biçimidir. Yapıcı liderlik içinde kurumsal yönetim anlayışı ile yönetim ve

organizasyon sürecini devam ettiren bir işletme ile motive edilmiş işveren, çalışan ve tüm bireyler ile bireysel ve grupsal performansların yüksekliği, sorumluluğu ve vazifesi üstlenilmiş iş ile kuruma ve lidere olumlu yaklaşımlar göze çarpar (Tepper, 2007).

Yapıcı liderlik anlayışını bünyesinde barındıran liderler, insanı merkeze alır ve ekip anlayışlı liderliği düşünürler. İşin sürdürülebilir işleyişi sürecine sağlıklı bir oranda müdahale ederler (Van de Vliert ve Einarsen, 2008).

Liderin işbirliği ve koordinasyon ile hareket etme yakınlığı gösterdiği gruplar en iyi performansı gösteren gruplardır (Gachter vd., 2012).

Yapıcı liderlik anlayışı içerisindeki lider kişi, astlarının menfaatlerine ek olarak sorumluluğunun ve vazifesinin üstlenildiği kurumun meşru menfaatlerine göre hareket eder ve kurumun öz kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanır. Ekip odaklı anlayış içerisinde karar verme sürecine ekibi dahil eder ve dolayısıyla motivasyon ve iş memnuniyetinde artış sağlar. Yapıcı liderler bir diğer açıdan bakarsak; ekip odaklı meşru menfaatler ile kurum odaklı menfaatleri kesinlikle gözetir ve dolayısıyla bu anlayış ve yaklaşım içerisindeki liderler hem kurumu hem de ekibi amaçlarına ulaştırdığı için genel alandan etkili liderler haline gelirler (Einarsen vd., 2007).

#### **1.1.1.1.3.3. Yıkıcı Liderlik Kavramının Somut Olgusallığı**

Yıkıcı liderliğin, yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde yaygın bir somut olgusal kavram olduğu görülmüştür. Literatür içerisinde yapılan araştırmalar ve çalışmalar ile yıkıcı liderlik olarak ele alınan kavram ‘‘karanlık liderlik’’ (Conger, 1990), ‘‘küçük zorbalık’’ (Ashforth, 1994), ‘‘istismarcı yönetim’’ (Tepper, 2000), ‘‘kötü liderlik’’ (Kellerman, 2004), ‘‘zayıf liderlik’’ (Kelloway, Sivanathan, Francis ve Barling, 2005), ‘‘caydırıcı liderlik’’ (Thoroughgood, Hunter ve Sawyer, 2011), ‘‘toksik liderlik’’ (Goldman, 2011) gibi terimler ile tanımlanmıştır ve anlam olarak aralarında bir kısım farklılıklar olsa bile bu tanımlamaların hepsinde aslında yapıcı olmayan liderlik somut olgusundan bahsedilmektedir.

Astların tanımlamalarında yıkıcı liderlik; lider kişinin ne oranda sözlü ya da sözsüz şekilde zarar verici davranışlar sergilediğine göre değişmektedir (Tepper, 2000).

Yıkıcı lider kişi, vazifesini ve sorumluluğunu aldığı kurumun uzun soluklu hedefleri yerine kısa zamanlı kazançları tercih eden ve kurumun yönetim ve organizasyon yapısı içerisinde bulunan bireylerine zarar veren liderdir (Illies ve Reiter-Palmon, 2008).

Yıkıcı liderlik içerisinde kişi baskıcıdır, meşru menfaatleri göz ardı eder, kendi mevcut pozisyonunu ve konumunu koruyan kararlar alır ve eylemler içerisine girer. Yıkıcı lider kişi ile hareket etmek durumunda kalmış ekip, grup, üye veya bireyler bütünüün iş motivasyonu düşer, uyum çabası azalır ve uyumsuzluk fikirleri kişi için mantıklı hale gelmekle birlikte kurumun gayelerine inanç ve bağlılık oranı hızla düşer (Reed ve Bullis, 2009).

Yıkıcı liderlik davranışına sahip kişi, emir komuta zinciri içerisinde emreden konumunda, hiyerarşik bir kurumsal yapı içerisinde amir ya da müdür, oluşturulmuş bir ekip içerisindeki lider kişi olabilir. Yıkıcı liderlik somut olgusu içerisinde hareket eden bu kişi; astlar için motivasyon düşürücü, iyilik yaklaşımlarını kesici, iş tatminini baltalayıcı, çalışanları sabote edici ve kurumun haklı çıkar ve faydalarını yıkıcı kişidir.

Yıkıcı liderlik kişisi, sistematik bir davranışsal yaklaşım içindedir. Yıkıcı bir liderin, yıkıcı bir lider olarak tanımlanabilmesi için somut olgunun sistematik ve düzenli olarak uygulanması gerekmektedir. Yıkıcı liderlik anlayışı içerisinde verilen zararda kasıt aranmaz. Düşünmeden yapılan davranışlar, bencil ve duyarsız yaklaşımlar ile eğitimsiz ve cahil bir anlayış ile yetersizlik sahibi kişi olunma sebebiyle meydana gelen zararlı davranışlar da yıkıcı liderlik içerisindedir. Yapıcı liderlik ile yıkıcı liderlik birbirine ters somut olgular gibi dursa da lider kişi süreç içerisinde hem yıkıcı hem de yapıcı davranışları zaman zaman sergileyebilir.

Yıkıcı liderlik içinde bulunan lider kişi için zarar, kuruma yönelik de kurum içerisindeki işveren, çalışan, birey ya da üyelere yönelik de olabilir. Yıkıcı liderlik davranışları fiziki olarak da sözlü olarak da gerçekleşebilir. Yıkıcı liderlik somut olgusu içerisinde hareket eden kişi zaman zaman yapıcı parametrelere de sahip olabilir (Einarsen vd., 2007).

#### **1.1.1.1.3.4. Stratejik Zorbalık Olarak Yıkıcı Liderlik**

Literatür içerisinde yıkıcı liderlik kavramsal olarak ‘stratejik zorbalık’ olarak da araştırılmıştır. Stratejik zorbalık kavramının özelliklerine haiz yıkıcı lider,

kişisel ve kurumsal hedeflerine erişebilmek adına stratejik zorbalığı bir nüfuz gücü olarak kullanır.

Bu nüfuz gücü aracı olarak stratejik zorbalık, yıkıcı lider kişi için etkili bir yöntemdir. Yıkıcı lider kişi için stratejik zorbalık; güçlü, baskın ve kontrolü elinde tutan kişi olmak için araçtır.

Astlar açısından stratejik zorba kişi, ilgi ve hayranlık duyulan kişi haline de dönüşebilir. Stratejik zorbalık ile yıkıcı lider kişi somut olgusuyla astlarını gücü zayıf ve uysal pozisyona yerleştirir ve astlarını kendi şahsi ve kurumun yönetim ve organizasyon yapısı altındaki gayeleri için yönlendirmesi kolaylaştırır ve dolayısıyla yıkıcı liderlik içerisinde bulunan kişi astlarını kendi amaçları doğrultusunda hizmet ettirmiş olur. Her şeye rağmen bu somut olgu ve yaklaşım bazı olumlu sonuçlar meydana getirirse de olumsuz sonuçları da yoğun olarak içerisinde muhafaza ettiği için etik açıdan eleştirilmeye oldukça müsaittir (Ferris vd., 2007).

#### **1.1.1.1.3.5. Yıkıcı Liderliğin Türleri**

Yıkıcı liderliğin pek çok farklı anlam, amaç ve yöntem ile meydana geldiği ve kendi içerisinde türlere ayrıldığı görülebilir. Literatür açısından bakarsak yıkıcı liderlik için despot, kötücül ve bencil olarak üç tür belirlenmiştir (Nyberg vd., 2011):

Despot liderlik için diktatörce, buyurucu, bencil, dürüst olmayan ve zorbalık barındıran bir somut kavram;

Kötücül liderlik için düşmanca tavırlar barındıran, kindar, uyumsuz ve huysuz bir somut kavram;

Bencil liderlik için ise şahsi menfaatlerine odaklanan, paylaşımsız ve katılımcılık karşıtı, yalnız olmaktan keyif alan ve asosyal davranış özellikleri içeren bir somut kavram denilebilir.

Yıkıcı liderlik üzerine yapılan diğer araştırmalarda ise somut olgu olarak kavram yine üçe ayrılmıştır (Einarsen vd., 2007):

Zorba liderlik: Astların menfaatleri bakımından düşmanca ve zarar verici, kurumun yönetim ve organizasyon yapısı bakımından yapıcı bir pozisyon içerir.

Destekleyici / sadakatsiz liderlik: Astların menfaatleri bakımından yapıcı liderlik davranışları içermesine rağmen kurumun yönetim organizasyon sisteminin menfaatleri için zarar verici bir pozisyon içerir.

Raydan çıkmış liderlik: Hem astlar için hem de kurumun yönetim organizasyon yapısı için zarar verici ve hatta yıkıcı eylemler içeren bir pozisyonudur.

Yıkıcı liderlik kendi içerisinde aktif ve pasif türlerini barındırır. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde pasif yıkıcı liderlik türlerinin aktif yıkıcı liderlik türlerine göre daha yaygın şekilde görüldüğü tespit edilmiştir. Yıkıcı liderlik içerisinde en yaygın şekilde tespit edilen türler için, Laissez-fair (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler), destekleyici-sadakatsiz liderlik ve raydan çıkmış liderlik, en az yaygın olan liderlik için zorba liderlik tespit edilmiştir (Aasland vd., 2010). Bir başka çalışmada ise laissez-faire liderliği, yıkıcı liderlik somut olgusu içerisinde kendine yer bulamamış olup etkili olmayan liderlik kavramı içerisinde kategorilendirilmiştir (Schyns ve Schilling, 2013).

#### **1.1.1.1.3.6. Yıkıcı Liderliğin Biçim Yönünden Çeşitleri**

Değişik biçimlerle karşımıza çıkabilen liderlik yönünden bu yıkıcı özellik parametrelerinin hepsi bütünüyle tek bir liderde toplanmamış olabilmektedir. Lider kişisi için, yıkıcı liderliğin biçim yönünden çeşitlerinin bazı çeşitlerinin daha öne çıktığı durumlar kendisini gösterebilmektedir. Uymaz tarafından yapılan yıkıcı liderlik ölçek geliştirme çalışması kapsamında aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmama, etik dışı davranış, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnme ve astlara karşı duyarsızlık yıkıcı liderlik açısından bakıldığında alt boyutlar olarak kabul edilmiştir (Uymaz, 2013).

##### **1.1.1.1.3.6.1. Aşırı Otoriterlik**

Lider kişinin aşırı otoriter özellikleri bünyesinde barındırması, bulunduğu örgüt içerisindeki pozisyonunun tartışmaya açılmasını asla kabul etmeyen ve kendi pozisyonunu tek ve tartışmasız bir otorite olarak gören liderdir. Bu tarz bir liderlik anlayışına sahip lider kişisi, kendisi tarafından yapılan işlerin ve verilen kararların ele alınmasını ve sorgulanmasını asla kabul etmemektedir (Schmidt, 2008).

Örgüt içerisinde bir lider eğer aşırı otoriter liderlik anlayışı ve özellikleri gösteriyor ise örgüt içerisinde bulunan astlar stres, tedirginlik, endişe ve korku içerisinde sorgulama ve iyileştirme düşüncesi ile hareket etmeyen bir yapıda itaatkar

davranışlar ile sorgusuz sualsiz bildirilen ya da verilen görev ne ise o görevi yerine getirmeye odaklanmaktadır ve bu durum ise çalışanın iş performansı çizgisinde düşük bir seviyede kalmasına neden olmaktadır. Bu durum sonrasında lider pozisyonunda olan otoriter lider kişisi, karşılaşılan bir problemin kaynağının kendisi olduğu dayandırmasını kesinlikle yapmamakta ve astlara karşı uyguladığı katılığı artırmaktadır.

#### 1.1.1.1.3.6.2. Liderlik İçin Yetkin Olmamak

Örgütsel yönetimler içerisinde pek çok lider kişisi aslında liderlik özelliklerine sahip değildir. Bu kapsamda bazı liderlerin yetkinliğe sahip olmamaları ve yetersizlikleri eğitimsel eksikliklerden kaynaklanırken bazı yetersizlikler ise deneyimsel eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Bazı liderlerde ise eksiklik zekasal yeterliliğin eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Yetersiz liderler ve yetersiz liderlerin destekleyicileri içerisinde bulunan yandaşlar yetersiz liderlik anlayışının neden olduğu problem veya sorun anında çözüm üretmek, değişimsel durumları yönetebilmek, karşı karşıya kalınabilen engelleri ve bariyerleri aşabilmek konularında yıkıcı liderlik sisteminin devam etmesine göz yummaktadır (Uymaz, 2013).

Lider kişinin yetkinlik barındırmaması sebebiyle oluşan yıkıcı liderlik davranışlarını şu şekilde belirtmek mümkündür (Uymaz, 2013):

Örgüt, grup ya da ekip vizyonu ve misyonu belirlenirken yanlışlıklar yapılması

Hedeflenen parametrelerin gerçekleştirilebilmesi adına strateji çalışmasının yapılamaması ya da doğru bir şekilde oluşturulamaması

Örgüt, grup ya da ekip astları içerisinde yer alan çalışanların görev tanımları ile sorumluluk paylaşımlarına ilişkin bir yönetmeliğin hazırlanamaması ve astlar ile paylaşılmaması

Astların göstermiş oldukları iş performansının ölçülememesi ve geri bildirimde bulunulamaması

Astların gelişimsel süreçler içerisinde onlara doğru bir liderlik yapılamaması

Belirtilen bu davranışların örgüt grup ya da ekip içerisindeki oluşumlarda ve çalışanlarda stres kaynağı oluşturmakta, astların sahip olması gereken motivasyonun aşağı çekilmesine neden olmaktadır ve bu durum sonucunda güvensizlik ortamının oluşmasına, çalışanların pasif davranışlar sergilemesine ve en nihayetinde çalışanlar tarafından örgüt, grup ya da ekipten ayrılmaya yönelik davranışların sergilenmesine neden olduğu tespit edilmiştir (Uymaz, 2013).

#### **1.1.1.1.3.6.3. Etik Dışı Davranış**

Türk Dil Kurumunca tarafların uygulaması, bütün bir şekilde uyması ve kaçınması gerekliliğini barındıran toptan kurallar bütünü anlamına sahip olan "etik" kavramsal olarak insanların topluca veya bireysel bazda oluşturdukları kurallar, doğru-yanlış, iyi-kötü, normlar ve değerler gibi ahlaki bütünselliği araştıran bir disiplin sistemi şeklinde de tanımlanabilir (Sezgül, 2010).

Etik dışı davranışlar ise örgüt bünyesinde içerisinde bulunan yönetim aşamaları esnasındaki fiil ve işlemlerde uzak durulması gereken davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak yetkinin kötüye kullanımı, yolsuzluk, ihmal ve istismar, kayırma ve ayrımcılık, cinsel taciz, iş ilişkilerine politik parametreler karıştırma, korkutma, baskıcı ve saldırgan davranışlar, zimmet, şiddet, bağınazlık verilebilir (Saylı, 2007).

Etik dışı ve ahlaki açıdan kabul edilemeyecek davranışlar sergileyen lide kişiler etik körlük, ikiyüzlülük, kayıtsızlık, vurdumduymazlık, tutarsızlık yönleriyle incelenmelidir (Karabay, 2015).

#### **1.1.1.1.3.6.4. Adam Kayırma**

Adam kayırma davranışları sergileyen lider kişisi örgüt, grup ya da ekibin karşılaştığı sorunlar ve başarısızlıklar bütünü içerisinde kayırdığı aile bireyleri veya yandaşları içerisinde bir hata veya suç aramamakta, kurban ilan etmek istediği kişi ya da kişileri diğer örgüt, grup ya da ekip içerisinde seçmektedir. Sorunun ve başarısızlığın kökenine inilmemesi, doğru orijinde aranılmaması çözüm çıktısına ulaşılmasını engellemekte ve örgütün bu durumdan olumsuz anlamda etkilenmesine neden olmaktadır. Bir başka parametre ise örgüt, grup ya da ekip içerisindeki ilişkilerin bu durumdan olumsuz etkilenmesidir. Kayırılan bir çalışanın astı

pozisyonunda çalışanlarca yoğun bir rahatsızlık hissedilmekte ve motivasyonel açıdan büyük bir kayıp yaşanmaktadır (Ekmekci, 2014).

#### **1.1.1.1.3.6.5. Teknoloji ve Değişime Direnmek**

Teknoloji ve değişime direnen davranışlar içerisinde bulunan liderler kendi adımlarından ödün vermeyen ve inat eden bir kişilik davranışları sergileyen liderler olup değişim ve yeniliklere ayak uydurma konusunda isteksizdirler ayrıca yeni oluşumlara, bilgilere ve fikirlere kapalıdır. Reddetme davranışları sergilendikçe ise liderlik yıkıcı çıktılar üretecektir. Teknolojik ilerlemeler pek çok sektör ve alanda iş yaşamını kolaylaştıran icatlar sunmaktadır. Teknoloji ve değişime direnme davranışı içerisinde bulunan lider kişisi tarafından iş yaşamını kolaylaştıran icatların reddedilmesi ile örgüt, grup veya ekip tarafından kullanılamaması durumu yıkıcı liderlik davranışını ortaya koymaktadır (Kellerman, 2008).

#### **1.1.1.1.3.6.6. Astlara Karşı Duyarsızlık**

Örgüt, grup ya da ekip çalışması içerisindeki liderin liderliğini kabul ettiren en önemli parametrelerden birisi de lideri takip eden takipçileridir. Liderlik görevi esnasında iş performansının ve veriminin artması, hedeflenen noktalara ulaşılabilmesi lider kişisinin örgüt, grup ya da ekibi içerisindeki çalışanlarını ve takipçilerini iyi tanması ve bu kişileri zihnen, kalben, ruhen ve bedenen bir bütün olarak ele alması ile doğrudan ilgilidir (Özgür, 2011).

Astlarına karşı vurdumduymaz, duyarsız ve umursamaz bir tavır içerisinde bulunan yöneticiler ile ilgili yapılan çalışmalar takdir etme davranışı göstermeyen yöneticilerin üstlerinden daima takdir almanın beklentisi içerisinde olduğunu göstermektedir (Eliyol, 2014).

#### **1.1.1.1.3.7. Yıkıcı Liderliği Ortaya Çıkaran Nedenler**

Kurumun yönetim organizasyon yapısı içerisinde liderlik somut olgusu ile hareket eden lider kişinin yıkıcı liderlik kavramı içerisinde hareket etmesinin bir sebep sonuç ilişkisinin olabileceğine dair çeşitli görüşler bulunmaktadır. Liderlik somut olgusu içerisinde hareket eden lider kişinin, yapıcı ya da yıkıcı liderlik anlayışına yönelip bu anlayış içerisinde hareket etmesine sebep olabilecek temel parametre, lider kişinin nüfuz gücünü nasıl kullanacağına göre değişkenlik gösterir.

Lider kişinin yıkıcı eylemleri, büyük oranda kendi nüfuz gücünü

kanıtlayabilme, narsisizm, otoritercilik anlayışı ile düşük özgüven, öz beceri ve yeterlilik hissiyatı gibi davranışsal kavramlar ile korku, belirsizlik, olumlu olmayan yaşam temaları, bencillik ve üstün olmaya çalışma imajı gibi şahsi sebeplerden kaynaklanabilmektedir.

Yıkıcı liderlik somut olgusunu tetikleyebilecek bir başka parametre ise topluluk adına oluşturulan grup, ekip ya da kurumun özellikleridir.

Grup ya da ekip bazında mahrum bırakılma, mağdur edilme, adaletsiz bir yapı imajı ve kurum düzeyinde merkezi bir anlayış ile şiddet içeren eylemleri bir kontrol altında tutma mekanizması olarak kullanma şekli, yıkıcı liderlik davranışlarını tetikleyebilir (Mumford vd., 2007).

Yıkıcı liderin değerler sistemi, yıkıcı liderlik somut olgusunu açığa çıkarabilecek bir diğer sebep olabilir. Yıkıcı lider kişi, yüz yüze kaldığı bir sorunu kendi değerler sistemine göre yorumlayabilir ve dolayısıyla bulduğu çözümler de kendi değerler sistemi içerisinde çıkaracaktır çünkü sınırları belli bir değerler sistemi yıkıcı davranışlar ile doğru orantılıdır (Illies ve Reiter-Palmon, 2008). Bu durumdan değerler sisteminin liderlik anlayışları ile ilintili olduğunu ve lider kişinin liderlik anlayışının değerler sistemine göre doğrudan şekil aldığını söylemek mümkündür.

#### **1.1.1.1.3.8. Yıkıcı Liderlikte Zehirli Üçgen Parametreleri**

Yıkıcı liderliğin meydana gelmesi için uygun ve elverişli bir altyapı gereklidir. Bu altyapı ise üç adet parametreden oluşmaktadır ve literatürde bu parametrelere “zehirli üçgen” adı verilmektedir. Bu üç parametre şu şekilde açıklanabilir (Thoroughgood vd., 2011):

Lider; karizma, şahsileştirilmiş nüfuz, narsisizm ve hayat yapısının negatifliği ile nefret ideolojisidir.

Takipçiler; boyun eğenler ve göz yumanlardır. Boyun eğenler için tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, öz değerlendirmede düşüklük ve olgunluk seviyesindeki düşüklük önem arz ederken; göz yumanlar için hırs ve tatminlik duygusu ile dünya görüşlerindeki benzerlik ve kötü değerler sistemi önem arz eder.

Çevre; istikrarsız bir yapı ve tehdit algısı, kültürel değerlerin bütünü ile nitelik, etkinlik ve yeterlilik bakımından zayıf olan kurumlardır.

Bu üç faktör birbirini besler ve pekiştireç görevi görür. Bu durum yıkıcı liderlik anlayışının devamını sağlar (Padilla vd., 2007). Zehirli üçgen yaklaşımı Thoroughgood ve diğerleri (2011) tarafından da tekrar test edilerek doğrulanmış bir yöntemdir.

Bir liderin yıkıcı liderlik davranışları sergilemesindeki sebeplerden bir diğeri de önem duygusudur. Bir lider vazifesini ve sorumluluğunu üstlendiği kurumun yönetim organizasyon yapısı içerisinde, kendisine büyük bir önem atfederse ve kendisinin oldukça önemli bir lider olduğuna yönelik bir kanaat sahibi olursa ayrıca lider kişi, kurum içerisindeki tüm mekanizmaların tamamen kendisi ile ilintili ve kendisine bağlı olduğuna inanıp mevcut işi sadece kendisinin yapabileceği fikrine sahip olursa, bu fikir ve kanaat kişiyi giderek köreltecek ve hatta tamamen kötü bir duruma getirecektir ve dolayısıyla bir lideri yıkıcı liderlik somut olgusu içine alabilecek en önemli faktörlerden birisi de önem duygusudur.

Yıkıcı liderlik davranışları sergileyen bu kişi, kendisinin içinde bulunmadığı bu sistemde yönetim organizasyon yapısının çökeceğine inanır. Bu durum genel anlamda yıkıcı liderlik davranışlarının özelliklerine katkıda bulunur (Couper, 2007).

#### **1.1.1.1.3.9. Yıkıcı Liderliğin Kurumun Yönetim Organizasyon Yapısı ve Çalışanları Üzerindeki Etkileri**

Yıkıcı liderlik; işverenler, kurum içinde çalışanlar, grup veya ekip üyesi bireyler ve aileleri için elzem bir sorun teşkil etmektedir ve bu duruma istinaden yıkıcı liderlik somut olgusu hem astlar için hem örgüt ve kurum yapısı için, hem iş hem de liderin pozisyonu bakımından olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Yıkıcı liderlik kurumun yönetim ve organizasyon yapısının sonuç çıktıları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Astların yıkıcı liderlik ile yapısı içerisinde buldukları kurum için besledikleri olumsuz duygular artar, negatif değerlendirmeleri yükselir, motivasyon ve memnuniyet seviyesi ve kurum bağlılığı azalır. Yıkıcı liderlik ile iş-aile çatışmaları meydana gelebilmekte olup stres kaynaklı problemlerde artış gözlenir. Çalışan performansı azalır ve üretkenlik düşer (Harris vd., 2007).

Yıkıcı liderlik davranışları iş hayatı içerisinde doyumunu nötrler. İş tatmini daha düşük seviyede olan astlar, yıkıcı liderliğin zararlı ve düşmanca etkilerinden iş

tatmini daha yüksek çalışanlara göre daha fazla etkilenirler. Kurumsal sadakat, bağlılık, memnuniyet seviyesinde düşme, depresif hissiyatlar, kaygı düzeyinde yükselme ve işe gelmede isteksizlik gibi parametreler iş tatmini düşük çalışanlar tarafından çok daha fazla kez deneyimlenir (Schaubroeck vd., 2007).

Yıkıcı liderlik ve pozitif ast davranışları ile iş memnuniyet seviyesi arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir.

Yıkıcı liderliğe maruz kalma durumundaki birey ya da üyenin performansı düşer ve grup ya da ekip içerisinde akran desteği zedelenebilirse de tam aksine ortak bir problem ile yüz yüze kalıp işbirliği ile el ele destek ortamını da meydana çıkarabileceği vurgulanmıştır. ‘‘Ortak bir düşman’’ ekip üyelerinin ortak bir gayeye odaklanmasını sağlayacağı için hedefin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Schnys ve Schilling, 2013).

Yıkıcı liderliğin bir diğer etkisi ise lider kişinin kendisine yinelik bazı karşı tavırların oluşması ile hiyerarşik yapısı içinde bulunulmasına rağmen amire itimatın azalması ve önemsiz hale gelmesidir (Schnys ve Schilling, 2013).

#### **1.1.1.1.3.10. Yıkıcı Liderliğin Önlenmesi**

Yıkıcı liderlik konusunda yapılan araştırmaların ve çalışmaların en önemli amacı liderlik içerisinde bulunan kişinin diğer kişi ya da üyeler ile kurumların yönetim organizasyon yapısına zarar vermesinin önüne geçmektir. Bunun için lider dışında astlar ile kurumun diğer başka öğelerine de bazı vazifeler düşebilir. Yıkıcı liderlik öncesinde önleyici tedbirler için liderlere şu şekilde tavsiyelerde bulunulabilir (Couper, 2007):

Her şeyi kendiniz başarmaya çalışmamalısınız ve vazifeleri paylaşmalısınız.

Kendinizi içinde bulunduğunuz grup veya ekipten soyutlamamalısınız.

Kendinizi daima değerlendirme içine alın ve öz eleştiride bulunun.

Her zaman yeni bir şeyler öğrenmeye açık olmalısınız.

Her insan duygulara sahiptir ve herkes incinebilir bunu kabul etmelisiniz ve herkesin yara alabileceğini unutmalısınız.

### 1.1.2. İş Performansı

Performans, Fransızca ‘performance’ kelimesinden dilimize geçen ve Türk Dil Kurumu sözlüğünde ‘herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ni gerçekleştirme, kişinin yapabileceği en iyi derece, başarımlı’ olarak açıklanmıştır (TDK, 2024). Performans kavramı iş yaşamı bağlamında ele alındığında, örgüt performansı, iş performansı, işgören performansı ve bireysel performans olarak dört farklı kategoride karşımıza çıkmaktadır (Uysal, 2015; Özer, 2019). Performans, örgüt açısından birim zamanda üretilen mal ya da hizmetin miktarı; birey açısından çalışandan beklenen eylemlerin ne düzeyde gerçekleştirildiği anlamına gelir (Kayabaşı, 2019; Salamat ve Heryanto, 2019). İş gören performansı yapılan işle ilgili hedeflere ya da belirlenmiş standartlara ne derecede ulaşıldığı anlamına gelir (Özer, 2019; Uysal, 2015). Alan yazında iş performansı ile ilgili birden fazla tanım bulunmaktadır. İş görenlerin işte sergilediği davranışları kümesi iş performansı olarak adlandırılır (Rokonuzzaman vd., 2017). İşgörenlerin işletme hedeflerine yönelik sergiledikleri eylemlerin ve davranışların işletmeye kazandırdığı toplam değer iş performansı olarak tanımlanır (Fogaça vd., 2018; Yılmaz ve Karahan, 2010; McCloy, 1994). İş görenlerin gereksinimlerini karşılamak ve işle ilgili isteklerini elde etmek amacıyla iş yerindeki sorumluluklarını yerine getirmek için harcadıkları zaman ve gösterdikleri çabayı iş performansı olarak tanımlayan Yavuzkılıç, harcanan zaman ve çabanın sonucu pozitif olduğunda iş performansının yüksek düzeyde olduğunu; sonucun negatif olduğunda iş performansının düşük düzeyde olduğunu ifade etmiştir (Yavuzkılıç, 2020). Bir diğer tanım iş performansını çalışanların ya da işletmelerin buldukları faaliyette hedefe ulaşma düzeyi olarak tanımlanmıştır (Şantaş vd., 2017).

Günümüzdeki rekabet ortamında hedeflerine ulaşmaya çalışan işletmeler için insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmak büyük öneme sahiptir. Bu nedenle çalışanlarının daha yüksek performans göstermesi için iş verenlerin iş performansına yönelik faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir (Yavuzkılıç, 2020).

İş performansı her iş gören için farklı unsurlara bağlı olabilir. İş görenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, yaşadığı şehrin büyüklüğü, iş yerinde çalıştığı süre, çalıştığı pozisyon ve sektör gibi bir çok bireysel unsur iş performansı üzerinde etkilidir. Örgüte bağlı unsurlar da iş performansı üzerinde etkili olmaktadır. İş memnuniyeti ve motivasyonu, çalışma sahası gibi işletmeyle ilgili unsurlar da iş performansı üzerinde role sahip olmaktadır. Ayrıca toplumsal ve çevresel faktörler de iş performansını etkileyebilmektedir. İçinde yaşanılan kültür, ülkenin siyasi ve

ekonomik şartları ve toplumsal önemli olaylar da iş performansı üzerinde etkilidir (Yavuzkılıç, 2020).

Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde iş performansını olumlu ve olumsuz etkileyen bir çok faktör olduğunu göstermektedir. Güvenli çalışma ortamının iş performansına etkisinin incelendiği bir araştırmada, pozitif güvenlik kültürü algısının çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Aksoy, 2021). Liderlik tarzlarının iş görenlerin performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bir diğer araştırmada paternalist liderliğin X ve Y kuşağı çalışanlar üzerinde Z kuşağı çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Katı ve Toptaş, 2021). Liderlik türlerinin iş performansına etkisini inceleyen farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Kapsayıcı liderliğin iş performansı ve psikolojik güvende hissetme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Gül ve Çakıcı, 2021). Örgütsel dışlanmanın iş performansına olan etkisiyle ilgili bir çalışmada, örgütsel dışlanma algısı düşük çalışanların iş performansının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karaman vd., 2020). Bir başka çalışmada ise eczacıların stres düzeyinin iş performansını olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Kırpık ve Doğan, 2020). Sağlık çalışanlarının bireysel iş performansına yönelik yapılan bir başka çalışmada ise geri bildirim iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya ve Elmalı, (2021).

## 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Yıkıcı liderlik algısı üzerine yapılan çeşitli araştırmalar, demografik değişkenlerin bu algı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Arıcı'nın (2024) çalışmasında, cinsiyet değişkenine göre liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik ve etik dışı davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmazken; astlara karşı duyarsızlık alt boyutunda kadın katılımcıların algısı erkeklere göre daha düşük bulunmuştur. Benzer şekilde, Güldü'nün (2016) araştırması da erkek çalışanların aşırı otoriterlik ve adam kayırma davranışlarını kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde algıladıklarını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, geleneksel toplumsal rollerin erkeklerin liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamasına yol açtığını düşündürmektedir. Ancak adam kayırma davranışı cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yaş değişkeni açısından yapılan çalışmalarda da çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Sezici'nin (2016) araştırmasında, yaş arttıkça yıkıcı liderlik algısının da arttığı belirlenmiştir. Arıcı'nın (2024) çalışmasında ise etik dışı davranış ve astlara karşı duyarsızlık boyutlarında yaşa göre anlamlı bir fark bulunmazken; aşırı otoriterlik ve liderlik için yetkin olmamak boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu kapsamda, özellikle 50–59 yaş grubunun aşırı otoriterlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladığı, 30–39 yaş grubunun ise liderlik için yetkin olmama davranışını 40–49 yaş grubuna göre daha yüksek algıladığı belirtilmiştir. Ancak genel olarak yaş gruplarına göre yıkıcı liderlik algısında belirgin bir fark bulunmadığı da ifade edilmiştir.

Medeni duruma göre yapılan çalışmalarda ise bekar çalışanların yıkıcı liderlik algısının evli çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Akman, 2016). Aynı şekilde, liderlik için yetkin olmamak ve astlara karşı duyarsızlık alt boyutlarında da bekar çalışanlar daha düşük algılama düzeyine sahiptir. Bu durum, evli bireylerin iş hayatında daha fazla sorumluluk üstlenmesi ve kariyer hedeflerine daha fazla önem vermesiyle ilişkilendirilmektedir.

İş tecrübesi değişkeni bakımından Güğərçin ve Çavuş'un (2021) çalışmasında, genel olarak iş deneyiminin yıkıcı liderlik algısını etkilemediği ifade edilmiştir. Ancak bazı alt boyutlar açısından anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Özellikle liderlik için yetkin olmamak, teknoloji ve değişime direnmek ile astlara karşı duyarsızlık alt boyutlarında, tecrübe düzeyi arttıkça algılama düzeyinin de arttığı belirlenmiştir. Bu bulgu, deneyimli çalışanların liderlerle daha yakın temas

hâlinde bulunması veya liderlik pozisyonlarını daha eleştirel bir perspektifle değerlendirmesiyle açıklanabilir.

Son olarak, gelir düzeyine ilişkin bulgular, daha düşük gelir grubundaki çalışanların yıkıcı liderliği daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir (Çankaya, 2020). Buna karşın, liderlik için yetkin olmamak alt boyutu, yüksek gelir grubundaki çalışanlarca daha yoğun algılanmıştır. Etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek ile astlara karşı duyarsızlık alt boyutlarının ise düşük gelir grubunda daha fazla algılandığı belirtilmiştir. Aşırı otoriterlik ve adam kayırma alt boyutlarında ise gelir düzeyine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, iş yerinde liderlik davranışlarının algılanmasında çalışanların gelir düzeyi, tecrübesi ve bireysel sorumluluk düzeylerinin etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak: Alan yazında yapılan çalışmalar, yıkıcı liderlik algısının cinsiyet, yaş, medeni durum, iş tecrübesi ve gelir gibi demografik değişkenlere göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Ancak bu farklılıklar her bir alt boyut için tutarlı değildir. Elde edilen bulgular, çalışanların kişisel ve sosyoekonomik özelliklerinin, liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları üzerinde belirleyici olabildiğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerde liderlik pratiklerinin değerlendirilmesinde çalışan profillerinin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Uluslararası ticaret, ihracat – ithalat veya dış ticaret sektörü; beyaz yaka çalışanlar olarak nitelendirilen, bir veya birden fazla yabancı dil bilgisine sahip olmanın bir zorunluluk olarak karşımıza çıktığı kişilerin çalıştığı sektörlerden birisidir. Asya ve Avrupa arasında köprü vazifesi gören Türkiye için uluslararası ticaret vazgeçilmez bir sektördür. Tekstilden gıdaya, kimyadan elektroniğe birçok sektörde üretilen ya da alınan mallar ülkemizden ihraç edilmektedir. 43 milyon 250 bin metrekare alanıyla Türkiye'nin en büyük organize sanayi bölgesi olan Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi toplamda 5 bölgeden oluşmaktadır. Son verilere göre bu bölgelerden 1, 2, 3, 4. bölgelerde %100 5. bölgede ise %40 doluluk oranına ulaşılmıştır. Toplam 5 bölgede faaliyet gösteren 1148 işletme, yaklaşık 240 bin kişiye istihdam sağlamaktadır. Bu işletmeler dünyanın 175 ülkesine 8 milyar doları aşkın ihracat gerçekleştirmektedir (gaosb.org.tr). Araştırmanın evrenini Ocak-Aralık 2024 tarihlerinde Gaziantep OSB'nin 5 bölgesinde yer alan 1148 işletmenin uluslararası ticaret, ihracat-ithalat veya dış ticaret departmanları ve birimlerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

Algılanan yıkıcı liderliğin çalışanların iş performansına etkisi gibi hassasiyet barındıran bir konuda araştırma yapılacağı için herhangi bir işletme, şirket ya da firmada anket uygulamasının yüksek derecede zorluk içeren bir süreç gerektireceğinin düşünülmesinden ötürü örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş olup bu kapsamda 210 kadın ve 285 erkek çalışan olmak üzere toplamda 495 kişi araştırmaya katılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmada verilerin toplanması için uygulanan anket katılımcılara internet tabanlı veri sistemi kullanılarak ulaştırılmıştır. Bu yöntem ile elde edilen veriler lisanlı SPSS 27 paket programı ile analiz edilmiştir. İlk aşamada demografik bulgulara ilişkin frekans analizleri verilmiştir. Frekans analizleri, gruplara ait frekans (n) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra ölçek düzeylerine ilişkin frekans analizleri, gruplara ait ortalama (Ort), standart sapma (SS), minimum (Min) ve maksimum (Maks) değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek için çarpıklık basıklık katsayılarından yararlanılmıştır. Tabachnik ve Fidell (2013)' e göre skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri -1.50 ile +1.50 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir

olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan geldiği belirtilmiştir. Varyans homojenlik varsayımı için Levene testi kullanılmıştır. Yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin yapılmasında örneklem büyüklüğünün uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi), araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiğini ortaya koymak için Bartlett Küresellik testi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde temel bileşenler ve varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Madde çıkartma ve faktör sayısının belirlenmesinde, özdeğeri  $>1$ , toplam açıklanan varyans  $>50\%$ , her bir değişkenin ortak varyansı  $>50\%$ , faktör yükü  $>0.45$ , madde binişiklik durumu  $<0.10$ , her faktörde en az 3 madde bulunması ve yamaç çizgi grafiği kriterleri dikkate alınarak karar verilmiştir. Yapı geçerliliğini sağlamlaştırmak için AMOS paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Veriler sürekli ve normal dağılım gösterdiği için maximum likelihood kestirim metodu kullanılmıştır. DFA'nin değerlendirilmesi için path diyagramı ve uyum iyiliği ölçütleri incelenmiştir. DFA için çoklu uyum indeksleri kullanılmıştır. Bu uyum indekslerinden GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI-TLI, RMSEA ve SRMR değerlendirilmiştir. Güvenilirlik için iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha test istatistiğinden yararlanılmış olup, Güvenilirlik katsayısı  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  (güvenilir değil);  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  (düşük güvenilirlikte);  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  (oldukça güvenilir) ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  (yüksek derecede güvenilir) olarak belirlenmiştir (Kalaycı, 2008). Dikkate alınarak güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar incelenirken değişkenlerin normal dağılımdan gelmeleri nedeniyle 2 bağımsız grup karşılaştırma testlerinden bağımsız örneklem t-testi ve 3 veya daha fazla bağımsız grup karşılaştırma testlerinden Anova (varyans analizi) testi kullanılmıştır. Parametrik testlerde varyanslar homojen dağılmadığında Welch testi sonuçları baz alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlı bulunan grupların çoklu karşılaştırmalarında varyans homojenliğine göre Tukey veya Tamhane testi uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasında ilişki bakılırken pearson korelasyon ve regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup;  $p < 0,05$  olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Soruları

Çalışanlarda performansın etkilenmesi üretimden pazarlamaya kalite kontrolden finansa birçok birimde verimi etkileyebilmektedir. Liderlik özelliklerinin çalışanların performansları, duygu durumları, tükenmişlikleri üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar alan yazında mevcuttur. Bu çalışmada alan yazına

katkı sağlayacağı düşünülen algılanan yıkıcı liderliğin çalışanların iş performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı yıkıcı liderlik algısının çalışan performansının üzerinde etkisi olduğu varsayımından hareketle ihracat sektörü çalışanlarında yıkıcı liderlik algısı ile çalışan performansı etkisinin belirlenmesidir. Bu bağlamda yıkıcı liderliğin alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkileri araştırılacaktır.

Yıkıcı liderlik alt boyutlarının, çalışan performansına etkisi olduğu varsayımından hareketle şu hipotezler kurulmuştur:

H1: Aşırı otoriterliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Liderlik için yetkin olmamanın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Etik dışı davranışların çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Teknoloji ve değişime direnmenin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Astlara karşı duyarsızlığın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Adam kayırmanın çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmada yanıt aranacak sorular şu şekilde ifade edilebilir:

Çalışanın algıladığı yıkıcı liderlik davranışı çalışanın performansı üzerinde etkili midir?

Çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin aşırı otoriterlik içeren davranışları çalışanın performansı üzerinde etkili midir?

Çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin yetkin olmayan davranışları çalışanın performansı üzerinde etkili midir?

Çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin etik dışı davranışları çalışanın performansı üzerinde etkili midir?

Çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin teknolojiye ve değişime direnen davranışları çalışanın performansı üzerinde etkili midir?

Çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin astlara karşı duyarsız davranışları çalışanın performansı üzerinde etkili midir?

Çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin adam kayırmacı davranışları çalışanın performansı üzerinde etkili midir?



#### 4. BULGULAR

##### 4.1. BULGULAR

**Çizelge 4.1.** Sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekans dağılım çizelgesi

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	210	42,42
	Erkek	285	57,58
Yaş	18-29	137	27,68
	30-41	224	45,25
	42-53	81	16,36
	54+	53	10,71
Medeni Durum	Bekar	160	32,32
	Evli	335	67,68
İş Tecrübesi	0-5 Yıl	122	24,65
	6-10 Yıl	109	22,02
	11-15 Yıl	129	26,06
	15 Yıl +	135	27,27
Maaş Düzeyi	17500-35000 TL	146	29,49
	35001-52500 TL	158	31,92
	52501-70000 TL	127	25,66
	70000 TL +	64	12,93

Çizelge 1 incelendiğinde katılımcıların %42,42'sinin kadın (n = 210), %57,58'inin ise erkek (n = 285) olduğu görülmektedir. Bu dağılım, erkek katılımcıların oranının kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yaş değişkenleri incelendiğinde en büyük kısmın 30-41 yaş aralığında olduğu görülmektedir (%45,25, n = 224). Bunu sırasıyla 18-29 yaş aralığı (%27,68, n = 137), 42-53 yaş aralığı (%16,36, n = 81), ve 54 yaş ve üzeri (%10,71, n = 53) grupları takip etmektedir. Bu durum, katılımcıların büyük bir kısmının genç yetişkin ve orta yaş grubunda toplandığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların %67,68'i evli (n = 335) ve %32,32'si bekar (n = 160) olarak rapor edilmiştir. Evli katılımcıların oranı bekarlara göre yaklaşık iki kat fazladır. İş tecrübesine göre en yüksek oran, 15 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan katılımcılarda görülmektedir (%27,27, n = 135). Bunu sırasıyla 11-15 yıl (%26,06, n = 129), 0-5 yıl (%24,65, n = 122), ve 6-10 yıl (%22,02, n = 109) katılımcılar takip etmektedir. Katılımcılar arasında orta ve uzun süreli iş deneyimine sahip olanların ağırlıkta olduğu dikkat çekmektedir. Maaş düzeyine göre en yüksek oran, 35001-52500 TL aralığındadır (%31,92, n = 158). Bunu sırasıyla 17500-35000 TL (%29,49, n = 146), 52501-70000 TL (%25,66, n = 127), ve 70000 TL üzeri (%12,93, n = 64) grupları takip etmektedir. Maaş düzeylerinde ise orta seviyelerde birikme olduğu görülmektedir.

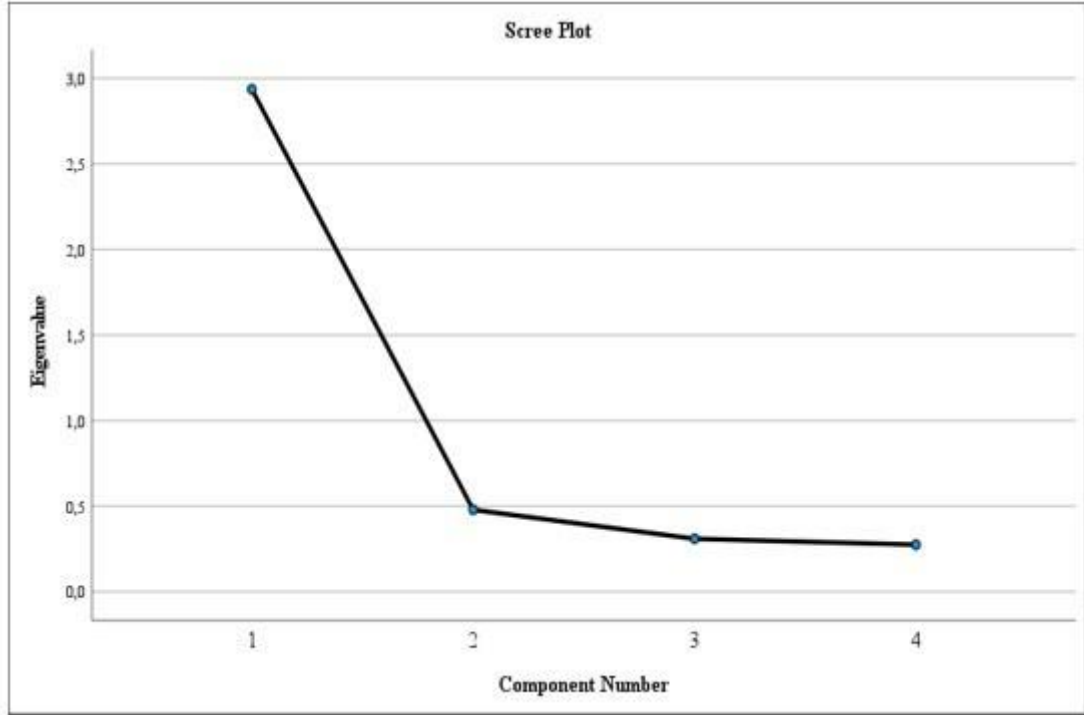
Çizelge 4.2. İş performans ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
İş Performans Ölçek	ipö1	0,793	73,39
	ipö2	0,891	
	ipö3	0,864	
	ipö4	0,876	
		Toplam	73,39
KMO Geçerliliği			0,831
Barlett	ki-kare		1043,11
	p		0,001

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 0,831 olarak bulunmuştur. Bu değer, faktör analizi için verilerin uygun olduğunu ve örneklem yeterliliğinin iyi düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bartlett Küresellik Testi anlamlı sonuç vermiştir ( $\chi^2 = 1043,11$ ,  $p = 0,001$ ). Bu durum, değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki bulunduğunu ve faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi, İş Performans Ölçeği için gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörden oluştuğu ve bu faktörün toplam varyansın %73,39'unu açıkladığı belirlenmiştir. Bu yüksek açıklayıcılık oranı, ölçeğin ölçmek istediği yapıyı güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler (ipö1, ipö2, ipö3, ipö4) faktör yükleri sırasıyla 0,793, 0,891, 0,864, ve 0,876 olarak bulunmuştur. Tüm ifadelerin faktör yükleri 0,70'in üzerinde olup, bu durum ifadelerin faktörle yüksek bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

İş Performans Ölçeği, yüksek faktör ağırlıkları, tek faktörlü yapısı ve güçlü açıklayıcılığı ile güvenilir bir ölçüm aracı olarak değerlendirilmektedir. KMO değeri ve Barlett testi sonuçları da analiz için yeterli örneklem ve uygun veri yapısına işaret etmektedir. Bu nedenle ölçek, iş performansını ölçmek için uygun bir araç olarak kullanılabilir.



**Şekil 4.1.** İş performans ölçek yamaç grafiği

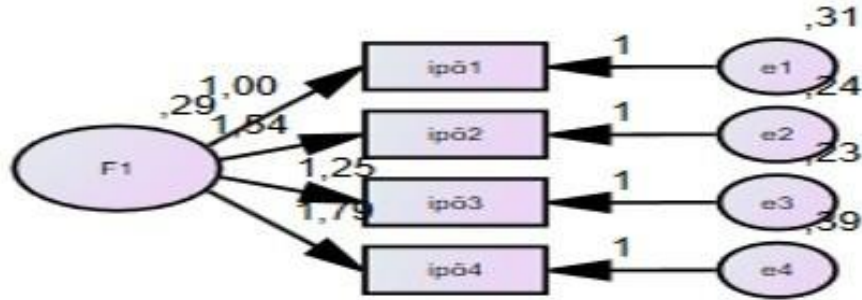
**Çizelge 4.3.** İş performans ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu

İndeksler	Değer	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Değerler
X <sup>2</sup> /sd	1,177	2 ≤ X <sup>2</sup> /sd ≤ 4	0 ≤ X <sup>2</sup> /sd ≤ 2
GFI	0,998	.90 ≤ CFI ≤ .95	.95 ≤ GFI ≤ 1.00
AGFI	0,988	.85 ≤ AGFI ≤ .90	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00
CFI	0,997	.90 ≤ CFI ≤ .95	.95 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0,998	.90 ≤ NFI ≤ .95	.95 ≤ NFI ≤ 1.00
NNFI (TLI)	0,999	.90 ≤ NNFI ≤ .95	.95 ≤ NNFI ≤ 1.00
RMSEA	0,002	.05 ≤ RMSEA ≤ .08	.00 ≤ RMSEA ≤ .05

X<sup>2</sup>/sd: Modelin uyum iyiliğini değerlendiren bu indeks, 1,177 olarak bulunmuştur. Bu değer, mükemmel uyumu temsil eden  $0 \leq X^2/sd \leq 2$  aralığına düşmektedir ve modelin verilerle yüksek düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. GFI (Goodness of Fit Index): 0,998 değeri, mükemmel uyumu temsil eden  $.95 \leq GFI \leq 1.00$  aralığındadır ve modelin veriyle güçlü bir uyum sağladığını ifade etmektedir. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index): 0,988 değeri, yine mükemmel uyum aralığında ( $.90 \leq AGFI \leq 1.00$ ) yer almakta ve modelin uyumunu doğrulamaktadır. CFI (Comparative Fit Index): 0,997 değeri, mükemmel uyum aralığında ( $.95 \leq CFI \leq 1.00$ ) olup, modelin uyumunun güçlü olduğunu göstermektedir. NFI (Normed Fit Index): 0,998 değeri, mükemmel uyumu ( $.95 \leq NFI \leq 1.00$ ) temsil etmektedir. NNFI

(Non-Normed Fit Index) / TLI (Tucker-Lewis Index): 0,999 değeri, mükemmel uyum aralığında ( $.95 \leq \text{NNFI} \leq 1.00$ ) yer almaktadır. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): 0,002 değeri, mükemmel uyum aralığında ( $.00 \leq \text{RMSEA} \leq .05$ ) olup, modelin uyumunun son derece iyi olduğunu göstermektedir.

Tüm uyum indeksleri, mükemmel uyumu temsil eden aralıklarda yer almaktadır. Özellikle düşük RMSEA değeri ve yüksek GFI, AGFI, CFI, NFI, ve NNFI değerleri, ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinde güçlü bir yapı sunduğunu ve ölçeğin teorik modeline uygun olduğunu göstermektedir. İş Performans Ölçeği, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre mükemmel model uyumu sergilemiştir. Bu bulgular, ölçeğin yapısal geçerliliğinin son derece yüksek olduğunu ve güvenle kullanılabilceğini ortaya koymaktadır.



Şekil 4.2. İş performans ölçek yol diyagramı

Çizelge 4.4. Yıkıcı liderlik ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Aşırı Otoriterlik	ylö1	0,738	21,88
	ylö2	0,796	
	ylö3	0,681	
	ylö4	0,691	
	ylö5	0,764	
	ylö6	0,780	
	ylö7	0,821	
	ylö8	0,737	
Liderlik için Yetkin Olmamak	ylö9	0,825	21,76
	ylö10	0,831	
	ylö11	0,831	
	ylö12	0,846	
	ylö13	0,654	
	ylö14	0,803	
	ylö15	0,843	
	ylö16	0,795	
Etik Dışı Davranış	ylö17	0,858	10,78
	ylö18	0,823	
	ylö19	0,700	
	ylö20	0,789	
Teknoloji ve Değişime Direnmek	ylö21	0,917	10,01
	ylö22	0,934	
	ylö23	0,849	
Astlara Karşı Duyarsızlık	ylö24	0,805	8,04
	ylö25	0,847	
	ylö26	0,773	

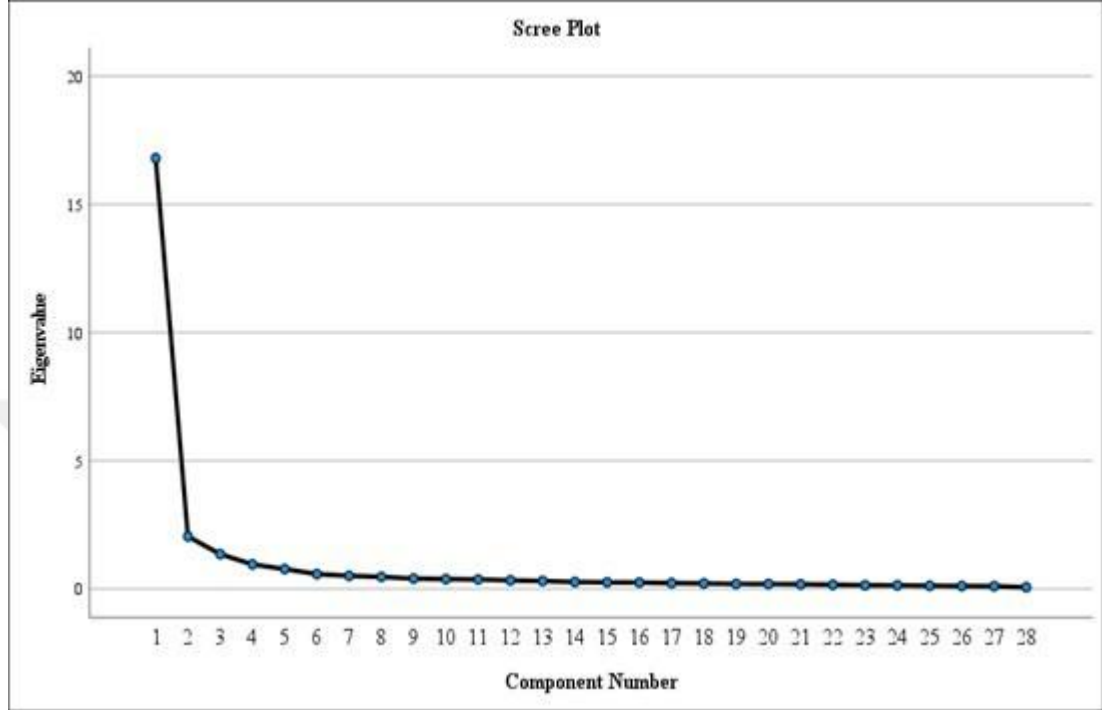
Adam Kayırma	ylö27	0,906	8,01
	ylö28	0,894	
		Toplam	80,48
KMO Geçerliliği			0,966
Barlett	ki-kare	14669,9	
	p	0,001	

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,966 değeri, örneklemin faktör analizi için mükemmel derecede uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi: Test sonucu  $\chi^2 = 14669,9$ ,  $p = 0,001$  olarak bulunmuş ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Yıkıcı Liderlik Ölçeği toplamda 6 faktörden oluşmuştur. Bu faktörler ve varyansı açıklama oranları incelendiğinde: Aşırı Otoriterlik: Ölçeğin ilk faktörü toplam varyansın %21,88'ini açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,681 ile 0,821 arasında değişmektedir ve tüm ifadeler bu faktörle güçlü bir ilişkiye sahiptir. Liderlik için Yetkin Olmamak: Bu faktör toplam varyansın %21,76'sını açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,654 ile 0,846 arasında değişmektedir ve bu alt boyut da oldukça güçlüdür. Etik Dışı Davranış: Üçüncü faktör, toplam varyansın %10,78'ini açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,700 ile 0,858 arasında değişmektedir. Teknoloji ve Değişime Direnmek: Bu faktör toplam varyansın %10,01'ini açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,849 ile 0,934 arasında değişmekte ve bu boyut oldukça belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır. Astlara Karşı Duyarsızlık: Beşinci faktör toplam varyansın %8,04'ünü açıklamaktadır. Faktör yükleri 0,773 ile 0,847 arasında değişmektedir. Adam Kayırma: Son faktör toplam varyansın %8,01'ini açıklamaktadır ve faktör yükleri 0,894 ile 0,906 arasında değişmektedir. Genel olarak, bu faktörler ölçeğin toplam varyansın %80,48'ini açıkladığını göstermektedir. Bu oran, ölçeğin ölçmek istediği yapıyı kapsamlı bir şekilde temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Ölçek, altı faktörlü bir yapıya sahip olup, her bir faktör yüksek açıklayıcılık oranlarına sahiptir. Faktör yüklerinin tamamı 0,60'ın üzerinde olup, ölçeğin alt boyutlarının güvenilir bir şekilde ölçüm yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. KMO ve Barlett test sonuçları, verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu doğrulamaktadır. Yıkıcı Liderlik Ölçeği, alt boyutları ile kapsamlı bir yapı

sergilemekte ve yüksek açıklayıcılık oranı ile geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yıkıcı liderlik davranışlarını değerlendirmek için güçlü bir ölçektir.



Şekil 4.3. Yıkıcı liderlik ölçek yamaç grafiği

Çizelge 4.5. Yıkıcı liderlik ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu

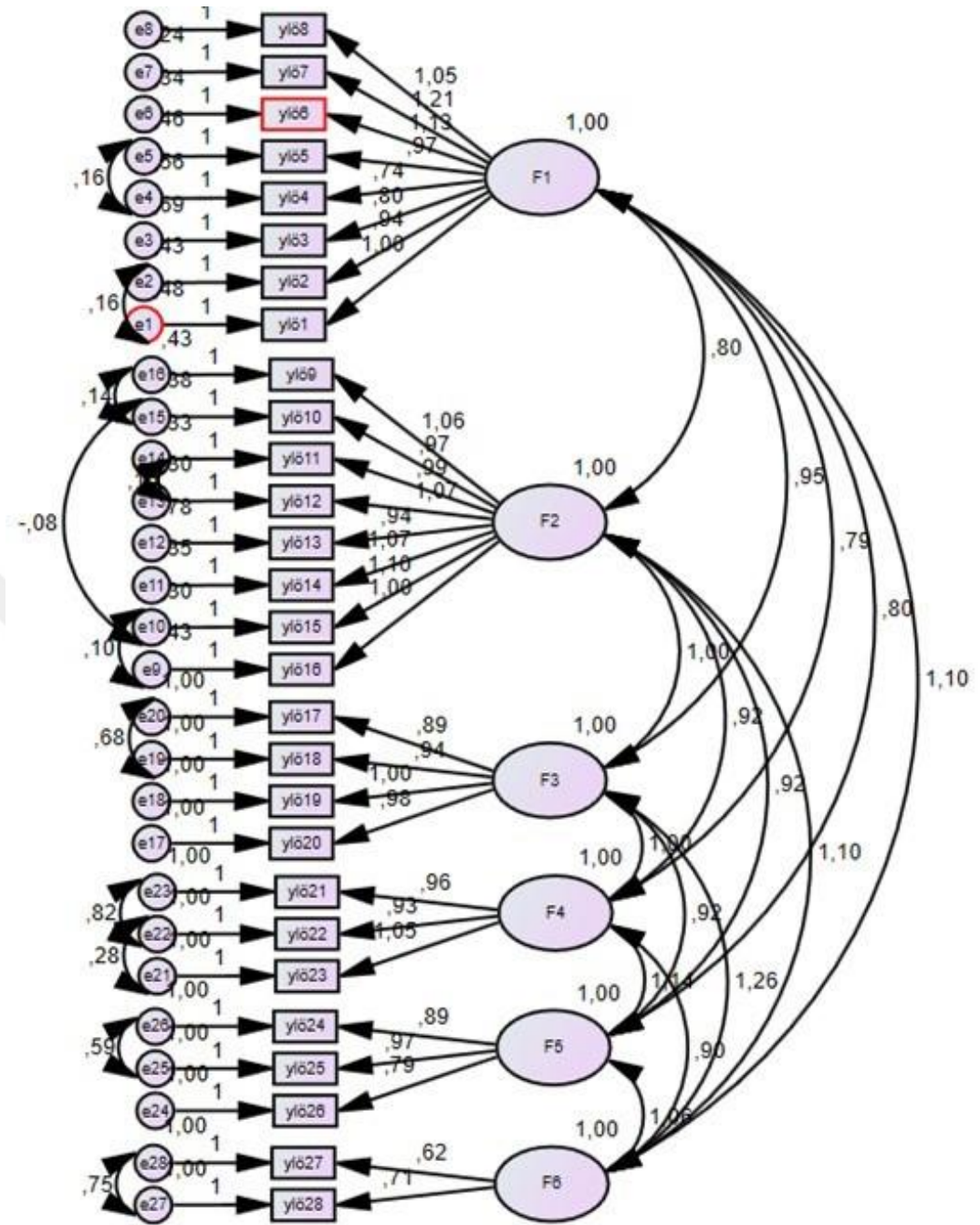
İndeksler	Değer	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Değerler
$X^2/sd$	4,681	$2 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 2$
GFI	0,826	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,892	$.85 \leq AGFI \leq .90$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,915	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq CFI \leq 1.00$
NFI	0,894	$.90 \leq NFI \leq .95$	$.95 \leq NFI \leq 1.00$
NNFI (TLI)	0,905	$.90 \leq NNFI \leq .95$	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$
RMSEA	0,076	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.00 \leq RMSEA \leq .05$

$X^2/sd$ : Bu indeks 4,681 olarak bulunmuştur. Kabul edilebilir aralığın üzerinde olduğu için ( $2 \leq X^2/sd \leq 4$ ), modelin uyum iyiliği sınırlı düzeydedir ve iyileştirme gerektirebilir. GFI (Goodness of Fit Index): 0,826 değeri, kabul edilebilir minimum değer olan 0,90'ın altında kalmaktadır. Bu durum, modelin veriyle uyumunun zayıf olduğunu göstermektedir. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index): 0,892 değeri, kabul edilebilir aralıkta ( $.85 \leq AGFI \leq .90$ ) olmakla birlikte mükemmel uyum

aralığının altında kalmıştır. CFI (Comparative Fit Index): 0,915 değeri, kabul edilebilir aralıkta ( $.90 \leq CFI \leq .95$ ) yer almaktadır ancak mükemmel uyumu temsil eden aralığın altında kalmıştır. NFI (Normed Fit Index): 0,894 değeri, kabul edilebilir minimum değer olan 0,90'ın hemen altında kalmaktadır, bu da modelin uyumu için sınırda bir sonuç olduğunu göstermektedir. NNFI (Non-Normed Fit Index / TLI): 0,905 değeri, kabul edilebilir aralıkta ( $.90 \leq NNFI \leq .95$ ) yer almakta ancak mükemmel uyum aralığının altında kalmaktadır. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): 0,076 değeri, kabul edilebilir aralıkta ( $.05 \leq RMSEA \leq .08$ ) yer almaktadır ancak mükemmel uyum aralığının üzerindedir.

Modelin genel uyum indeksleri kabul edilebilir düzeylerde olmakla birlikte mükemmel uyum kriterlerini karşılamamaktadır. Özellikle GFI ve NFI değerlerinin düşük olması, modelin veriyle uyumunda iyileştirme yapılması gerektiğine işaret etmektedir.  $X^2/sd$  değerinin yüksek olması ve RMSEA değerinin kabul edilebilir ancak mükemmel aralığın üzerinde olması, modelde bazı değişikliklerin veya iyileştirmelerin yapılması gerektiğini göstermektedir.

İş Performans Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi, modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu ancak mükemmel uyum sağlamadığını ortaya koymaktadır. Model uyumunu iyileştirmek için modifikasyon indeksleri incelenerek uygun iyileştirme yolları değerlendirilebilir. Bu durum, ölçeğin daha güçlü bir doğrulayıcı yapı oluşturabilmesi için ek çalışmalar yapılmasını gerektirebilir.



Şekil 4.4. Yıkıcı liderlik yol diyagramı

**Çizelge 4.6.** Ölçek düzeylerine ilişkin frekans dağılımı, normallik ve güvenilirlik sonuçları

<b>Değişken</b>	<b>Ort.</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>SS</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Güvenilirlik</b>
İş Performans Düzey	3,94	1,00	5,00	0,80	-0,867	0,548	0,872
Aşırı Otoriterlik	3,46	1,00	5,00	1,01	-0,431	-0,683	0,943
Liderlik için Yetkin Olmamak	3,36	1,00	5,00	1,10	-0,453	-0,777	0,957
Etik Dışı Davranış	3,00	1,00	5,00	1,13	-0,112	-0,871	0,911
Teknoloji e Değişime Direnmek	2,91	1,00	5,00	1,25	0,010	1,226	0,943
Astlara Karşı Duyarsızlık	3,32	1,00	5,00	1,13	-0,230	-0,890	0,883
Adam Kayırma	3,60	1,00	5,00	1,15	-0,479	-0,670	0,904
Yıkıcı Liderlik Düzey	3,28	1,04	5,00	0,95	-0,355	-0,655	0,975

Çizelgede yer alan değişkenlerin frekans dağılımı incelendiğinde, katılımcıların İş Performans Düzeyi ortalamasının  $3,94 \pm 0,80$  olduğu görülmektedir. Bu, genel olarak iş performansının yüksek düzeyde algılandığını göstermektedir. Yıkıcı Liderlik Düzeyi ortalaması ise  $3,28 \pm 0,95$  ile orta düzeyde bir algıyı ifade etmektedir. Alt boyutlar arasında en yüksek ortalamaya Adam Kayırma ( $3,60 \pm 1,15$ ) sahipken, en düşük ortalamaya Teknoloji ve Değişime Direnmek ( $2,91 \pm 1,25$ ) sahiptir. Diğer alt boyutlar sırasıyla Aşırı Otoriterlik ( $3,46 \pm 1,01$ ), Liderlik için Yetkin Olmamak ( $3,36 \pm 1,10$ ), Astlara Karşı Duyarsızlık ( $3,32 \pm 1,13$ ) ve Etik Dışı Davranış ( $3,00 \pm 1,13$ ) şeklinde sıralanmıştır.

Normallik analizi sonuçları, çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. İş Performans Düzeyi (-0,867, 0,548) ve Aşırı Otoriterlik (-0,431, -0,683) değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri normallik sınırları içinde yer almakta olup (genelde  $\pm 1$  aralığı kabul edilir), bu değişkenlerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, Teknoloji ve Değişime Direnmek (0,010, 1,226) değişkeninin basıklık değeri normallik sınırlarının biraz dışında olup, dağılımda bir miktar pozitif basıklık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri genellikle normallik sınırları içerisinde olup, dağılımlarının normal olduğu kabul edilebilir.

Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir. Yıkıcı Liderlik Düzeyi alt boyutunda güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,975 olarak bulunmuş ve mükemmel bir güvenilirlik düzeyi göstermiştir. Alt boyutlar arasında en yüksek güvenilirlik katsayısı Liderlik için Yetkin Olmamak alt boyutunda (0,957), en düşük

güvenilirlik katsayısı ise Astlara Karşı Duyarsızlık alt boyutunda (0,883) bulunmuştur. Tüm alt boyutlar için güvenilirlik değerleri, genel olarak çok yüksek olup, ölçeğin tutarlı ve güvenilir bir ölçüm sunduğunu göstermektedir.

**Çizelge 4.7.** Ölçek düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması

Değişken	Cinsiyet				t testi	
	Kadın		Erkek		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
İş Performans Düzey	3,95	0,72	3,94	0,85	0,094	0,925
Aşırı Otoriterlik	3,23	1,09	3,63	0,90	-4,394	<b>0,001*</b>
Liderlik için Yetkin Olmamak	3,06	1,15	3,58	1,01	-0,5231	<b>0,001*</b>
Etik Dışı Davranış	2,74	1,16	3,19	1,06	-4,444	<b>0,001*</b>
Teknoloji e Değişime Direnmek	2,39	1,08	3,30	1,22	-8,754	<b>0,001*</b>
Astlara Karşı Duyarsızlık	2,88	1,05	3,65	1,07	-8,007	<b>0,001*</b>
Adam Kayırma	3,60	1,22	3,61	1,10	-0,049	0,961
Yıkıcı Liderlik Düzey	2,98	0,93	3,49	0,91	-6,118	<b>0,001*</b>

\* $p < 0,05$ ; Bağımsız Örneklem t Testi

İş Performans Düzeyi: Kadınların iş performansı ortalaması ( $3,95 \pm 0,72$ ) ile erkeklerin ortalaması ( $3,94 \pm 0,85$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t = 0,094$ ,  $p = 0,925$ ). Bu sonuç, iş performans düzeyinin cinsiyete göre değişmediğini göstermektedir.

Aşırı Otoriterlik: Kadınların aşırı otoriterlik algısı ( $3,23 \pm 1,09$ ), erkeklere göre ( $3,63 \pm 0,90$ ) anlamlı olarak daha düşüktür ( $t = -4,394$ ,  $p = 0,001$ ). Bu sonuç, erkeklerin aşırı otoriterliği daha yüksek algıladığını göstermektedir. Liderlik için Yetkin Olmamak: Kadınların liderlik için yetkin olmama algısı ( $3,06 \pm 1,15$ ), erkeklere göre ( $3,58 \pm 1,01$ ) anlamlı derecede daha düşüktür ( $t = -5,231$ ,  $p = 0,001$ ). Erkekler, liderlikte yetkin olmama davranışını daha fazla algılamaktadır. Etik Dışı Davranış: Kadınların etik dışı davranış algısı ( $2,74 \pm 1,16$ ), erkeklere göre ( $3,19 \pm 1,06$ ) anlamlı derecede daha düşüktür ( $t = -4,444$ ,  $p = 0,001$ ). Erkekler etik dışı davranışları daha fazla algılamaktadır. Teknoloji ve Değişime Direnmek: Kadınların teknoloji ve değişime direnç algısı ( $2,39 \pm 1,08$ ), erkeklere göre ( $3,30 \pm 1,22$ ) anlamlı olarak daha düşüktür ( $t = -8,754$ ,  $p = 0,001$ ). Erkekler bu davranışları daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Astlara Karşı Duyarsızlık:

Kadınların astlara karşı duyarsızlık algısı ( $2,88 \pm 1,05$ ), erkeklere göre ( $3,65 \pm 1,07$ ) anlamlı derecede daha düşüktür ( $t = -8,007$ ,  $p = 0,001$ ). Erkekler bu davranışı daha fazla algılamaktadır. Adam Kayırma: Kadınların adam kayırma algısı ( $3,60 \pm 1,22$ ) ile erkeklerin algısı ( $3,61 \pm 1,10$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $t =$

-0,049,  $p = 0,961$ ). Bu davranış, cinsiyete göre değişmemektedir. Yıkıcı Liderlik Düzeyi: Kadınların yıkıcı liderlik düzeyi algısı ( $2,98 \pm 0,93$ ), erkeklere göre ( $3,49 \pm 0,91$ ) anlamlı derecede daha düşüktür ( $t = -6,118$ ,  $p = 0,001$ ). Erkekler yıkıcı liderlik davranışlarını daha fazla algılamaktadır. Cinsiyet, yıkıcı liderlik alt boyutlarının büyük çoğunluğunda anlamlı farklılıklar göstermektedir. Erkekler, aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve yıkıcı liderlik düzeyi algılarında daha yüksek puanlar almıştır. Ancak iş performansı ve adam kayırma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Çizelge 4.8.** Ölçek düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşması

Değişken	Kategori	İş Tecrübesi		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
İş Performans Düzey	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	3,87	0,78	1,737	0,158	-
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	4,01	0,70			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,86	0,90			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	4,04	0,78			
Aşırı Otoriterlik	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	3,39	1,08	0,397	0,756	-
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	3,44	1,17			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,48	0,89			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	3,52	0,90			
Liderlik için Yetkin Olmamak	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	3,11	1,12	3,858	<b>0,010*</b>	1<3
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	3,32	1,17			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,57	1,04			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	3,41	1,04			
Etik Dışı Davranış	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	2,84	1,14	1,935	0,123	-
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	2,94	1,25			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,16	1,02			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	3,04	1,10			
Teknoloji e Değişime Direnmek	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	2,70	1,26	4,071	<b>0,007*</b>	1<3
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	2,83	1,26			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,22	1,21			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	2,88	1,21			
Astlara Karşı Duyarsızlık	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	3,04	1,16	4,093	<b>0,008*</b>	1<3
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	3,35	1,14			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,51	1,13			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	3,38	1,04			

Çizelge 4.9. Ölçek düzeylerinin iş tecrübelerine göre farklılaşması (Devamı)

Değişken	Kategori	İş Tecrübesi		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Adam Kayırma	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	3,57	1,18	0,167	0,919	-
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	3,57	1,26			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,66	1,00			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	3,61	1,18			
Yıkıcı Liderlik Düzey	0-5 Yıl <sup>(1)</sup>	3,11	0,98	2,601	0,052	-
	6-10 Yıl <sup>(2)</sup>	3,24	1,03			
	11-15 Yıl <sup>(3)</sup>	3,43	0,89			
	15 Yıl + <sup>(4)</sup>	3,31	0,90			

\* $p < 0,05$ ; ANOVA Testi, Fark= Tukey Testi

İş Performans Düzeyi: İş performansı düzeyi açısından iş tecrübesi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F = 1,737$ ,  $p = 0,158$ ). En yüksek ortalama, 15 yıl ve üzeri tecrübeye sahip grupta ( $4,04 \pm 0,78$ ) görülmüştür.

Aşırı Otoriterlik: Aşırı otoriterlik algısı açısından iş tecrübesine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F = 0,397$ ,  $p = 0,756$ ). Tüm grupların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Liderlik için Yetkin Olmamak: Liderlik için yetkin olmama algısı iş tecrübesine göre anlamlı bir fark göstermiştir ( $F = 3,858$ ,  $p = 0,010$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 0-5 yıl iş tecrübesine sahip bireyler ( $3,11 \pm 1,12$ ) ile 11-15 yıl tecrübeye sahip bireyler ( $3,57 \pm 1,04$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Daha fazla iş tecrübesi olan bireyler, liderlik için yetkin olmama davranışını daha yüksek algılamaktadır. Etik Dışı Davranış: Etik dışı davranış algısı açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F = 1,935$ ,  $p = 0,123$ ). En yüksek ortalama, 11-15 yıl tecrübeye sahip bireylerde ( $3,16 \pm 1,02$ ) görülmüştür. Teknoloji ve Değişime Direnmek: Bu boyut iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F = 4,071$ ,  $p = 0,007$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 0-5 yıl iş tecrübesine sahip bireyler ( $2,70 \pm 1,26$ ) ile 11-15 yıl tecrübeye sahip bireyler ( $3,22 \pm 1,21$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Daha deneyimli bireyler, teknoloji ve değişime direnç davranışını daha yüksek algılamaktadır. Astlara Karşı Duyarsızlık: Astlara karşı duyarsızlık algısı iş tecrübesine göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $F = 4,093$ ,  $p = 0,008$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 0-5 yıl iş tecrübesine sahip bireyler ( $3,04 \pm 1,16$ ) ile 11-15 yıl tecrübeye sahip bireyler ( $3,51 \pm 1,13$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Daha fazla tecrübeye sahip bireyler bu davranışı daha fazla algılamaktadır.

Adam Kayırma: Adam kayırma algısı açısından gruplar arasında anlamlı bir

fark bulunmamıştır ( $F = 0,167$ ,  $p = 0,919$ ). Ortalamalar tüm gruplar arasında oldukça benzerdir. Yıkıcı Liderlik Düzeyi: Yıkıcı liderlik düzeyi açısından iş tecrübesi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F = 2,601$ ,  $p = 0,052$ ). Ancak fark sınırdadır anlamlıdır. 11-15 yıl tecrübeye sahip bireyler ( $3,43 \pm 0,89$ ) en yüksek ortalamaya sahiptir.

İş tecrübesi, Liderlik için Yetkin Olmamak, Teknoloji ve Değişime Direnmek, ve Astlara Karşı Duyarsızlık değişkenlerinde anlamlı farklılık yaratmıştır ( $p < 0,05$ ). Daha fazla iş tecrübesine sahip bireyler, bu davranışları daha yüksek düzeyde algulamaktadır. Diğer değişkenlerde iş tecrübesine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular, liderlik ve davranış algılarının iş tecrübesiyle birlikte arttığını göstermektedir.

**Çizelge 4.10.** Ölçek düzeylerinin maaş düzeylerine göre farklılaşması

Değişken	Kategori	Maaş Düzeyi		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
İş Performans Düzey	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	3,91	0,75	1,479	0,219	-
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	3,99	0,76			
	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,85	0,86			
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	4,09	0,86			
Aşırı Otoriterlik	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	3,48	1,10	2,461	0,062	-
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	3,32	1,03			
	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,64	0,86			
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	3,42	0,97			
Liderlik için Yetkin Olmamak	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	3,30	1,15	4,465	0,004*	1<3
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	3,17	1,15			
	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,63	0,99			
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	3,40	0,97			
Etik Dışı Davranış	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	2,99	1,19	4,639	0,003*	3<4
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	2,81	1,11			
	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,29	1,08			
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	2,91	1,00			
Teknoloji e Değişime Direnmek	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	2,93	1,26	7,134	0,001*	3<4
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	2,63	1,21			
	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,29	1,20			
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	2,78	1,23			
Astlara Karşı Duyarsızlık	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	3,31	1,12	4,758	0,003*	3<4
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	3,13	1,15			
	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,62	1,10			
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	3,24	1,03			

Çizelge 4.11. Ölçek düzeylerinin maaş düzeylerine göre farklılaşması (devamı)

Değişken	Kategori	Maaş Düzeyi		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Adam	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	3,54	1,19	0,801	0,494	-
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	3,55	1,23			
Kayırma	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,74	1,04	5,145	0,002*	3<4
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	3,60	1,07			
Yıkıcı	17500-35000 TL <sup>(1)</sup>	3,26	1,01	5,145	0,002*	3<4
	35001-52500 TL <sup>(2)</sup>	3,10	0,97			
Liderlik	52501-70000 TL <sup>(3)</sup>	3,54	0,86	5,145	0,002*	3<4
	70000 TL + <sup>(4)</sup>	3,22	0,85			

\* $p < 0,05$ ; ANOVA Testi, Fark= Tukey Testi

İş Performans Düzeyi: İş performansı düzeyi açısından maaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F = 1,479$ ,  $p = 0,219$ ). En yüksek ortalama, 70000 TL ve üzeri maaş grubunda ( $4,09 \pm 0,86$ ) görülmüştür.

Aşırı Otoriterlik: Aşırı otoriterlik algısı açısından maaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F = 2,461$ ,  $p = 0,062$ ). En yüksek ortalama, 52501-70000 TL maaş grubunda ( $3,64 \pm 0,86$ ) görülmüştür. Liderlik için Yetkin Olmamak: Liderlik için yetkin olmama algısı maaş grupları arasında anlamlı farklılık göstermiştir ( $F = 4,465$ ,  $p = 0,004$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 17500-35000 TL maaş grubunda ( $3,30 \pm 1,15$ ) yer alan bireylerin algıları, 52501-70000 TL maaş grubundaki bireylerden ( $3,63 \pm 0,99$ ) anlamlı olarak daha düşüktür ( $p < 0,05$ ). Daha yüksek maaşlı bireyler bu davranışı daha fazla algılamaktadır. Etik Dışı Davranış: Etik dışı davranış algısı maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F = 4,639$ ,  $p = 0,003$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 52501-70000 TL maaş grubundaki bireyler ( $3,29 \pm 1,08$ ) ile 70000 TL ve üzeri maaş grubundaki bireyler ( $2,91 \pm 1,00$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Daha düşük maaşlı bireyler etik dışı davranışı daha fazla algılamaktadır. Teknoloji ve Değişime Direnmek: Bu boyutta maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F = 7,134$ ,  $p = 0,001$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 52501-70000 TL maaş grubundaki bireyler ( $3,29 \pm 1,20$ ) ile 70000 TL ve üzeri maaş grubundaki bireyler ( $2,78 \pm 1,23$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Astlara Karşı Duyarsızlık: Astlara karşı duyarsızlık algısı maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F = 4,758$ ,  $p = 0,003$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 52501-70000 TL maaş grubundaki bireyler ( $3,62 \pm 1,10$ ) ile 70000 TL ve üzeri maaş grubundaki bireyler ( $3,24 \pm 1,03$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Adam Kayırma: Adam kayırma algısı açısından maaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $F = 0,801$ ,  $p = 0,494$ ). Tüm grupların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Yıkıcı Liderlik

Düzeyi: Yıkıcı liderlik düzeyi maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F = 5,145$ ,  $p = 0,002$ ). Tukey testi sonuçlarına göre, 52501-70000 TL maaş grubundaki bireyler ( $3,54 \pm 0,86$ ) ile 70000 TL ve üzeri maaş grubundaki bireyler ( $3,22 \pm 0,85$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Maaş düzeyi, Liderlik için Yetkin Olmamak, Etik Dışı Davranış, Teknoloji ve Değişime Direnmek, Astlara Karşı Duyarsızlık ve Yıkıcı Liderlik Düzeyi değişkenlerinde anlamlı farklılık yaratmıştır ( $p < 0,05$ ). Genel olarak, daha düşük maaşlı bireyler bu davranışları daha yüksek algılayarak, daha yüksek maaşlı bireyler daha düşük algılara sahiptir. Diğer değişkenlerde maaş düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Çizelge 4.12.** Ölçek düzeyleri arasındaki ilişkiye dair korelasyon testi

		İş Performans Düzey
Aşırı Otoriterlik	r	-,123**
	p	<b>0,006*</b>
	N	495
Liderlik için Yetkin Olmamak	r	-,159**
	p	<b>0,001*</b>
	N	495
Etik Dışı Davranış	r	-,171**
	p	<b>0,001*</b>
	N	495
Teknoloji e Değişime Direnmek	r	-,221**
	p	<b>0,001*</b>
	N	495
Astlara Karşı Duyarsızlık	r	-,233**
	p	<b>0,001*</b>
	N	495
Adam Kayırma	r	-,147**
	p	<b>0,001*</b>
	N	495
Yıkıcı Liderlik Düzey	r	-,210**
	p	<b>0,001*</b>
	N	495

\* $p < 0,05$ ; Korelasyon Testi

İş performansı düzeyi ile aşırı otoriterlik arasında negatif ve zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,123$ ,  $p = 0,006$ ). Bu, iş performansı arttıkça aşırı otoriterlik algısının azaldığını, ancak ilişkinin gücünün düşük olduğunu gösterir. İş performansı ile liderlik için yetkin olmama arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r = -0,159$ ,  $p = 0,001$ ). Daha yüksek iş performansı algısı, liderlikte yetkin olmama

algısının azalmasıyla ilişkilidir. İş performansı ile etik dışı davranış arasında negatif ve zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,171$ ,  $p = 0,001$ ). İş performansı düzeyindeki artış, etik dışı davranış algısında azalmayla ilişkilidir. İş performansı ile teknoloji ve değişime direnmek arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r = -0,221$ ,  $p = 0,001$ ). Bu, iş performansı arttıkça teknoloji ve değişime direnç algısının belirgin şekilde azaldığını gösterir. İş performansı ile astlara karşı duyarsızlık arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,233$ ,  $p = 0,001$ ). Daha yüksek iş performansı, astlara karşı duyarsızlık algısında azalmaya neden olmaktadır. İş performansı ile adam kayırma arasında negatif ve zayıf bir ilişki vardır ( $r = -0,147$ ,  $p = 0,001$ ). Bu, iş performansı düzeyindeki artışla birlikte adam kayırma algısının azaldığını göstermektedir. İş performansı ile yıkıcı liderlik düzeyi arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ( $r = -0,210$ ,  $p = 0,001$ ). İş performansı arttıkça yıkıcı liderlik algısında belirgin bir azalma gözlenmektedir.

İş performansı düzeyi, diğer tüm ölçek düzeyleriyle negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Özellikle Teknoloji ve Değişime Direnmek ( $r = -0,221$ ) ve Astlara Karşı Duyarsızlık ( $r = -0,233$ ) değişkenleri ile olan ilişkiler orta düzeydedir. Bu durum, iş performansı yüksek olan bireylerin, bu iki boyutta olumsuz algılara daha az sahip olduklarını ortaya koymaktadır Diğer değişkenler ile ilişkiler zayıf olmakla birlikte anlamlıdır ve iş performansı arttıkça bu algılarda da azalma eğilimi olduğu gözlenmiştir.

**Çizelge 4.13.** Ölçek düzeyleri arasındaki ilişkiye dair regresyon testi

Değişken	B	Sh	Beta	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
Sabit	4,445	0,139		31,956	0,000			
Aşırı Otoriterlik	0,139	0,102	0,176	1,361	0,174			
Liderlik için Yetkin Olmamak	0,167	0,114	0,229	1,461	0,145			
Teknoloji e Değişime Direnmek	-0,025	0,088	-0,039	-0,280	0,780	0,070	6,009	0,001*
Astlara Karşı Duyarsızlık	-0,065	0,079	-0,092	-0,819	0,413			
Adam Kayırma	0,012	0,083	0,017	0,145	0,885			
Yıkıcı Liderlik Düzey	-0,397	0,389	-0,474	-1,022	0,307			

*Bağımlı Değişken: İş Performans Düzey*

Modelin Anlamlılığı: Regresyon modeli genel olarak anlamlı bulunmuştur (F

= 6,009,  $p = 0,001$ ). Bu durum, modele dahil edilen bağımsız değişkenlerin, iş performans düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modelin Açıklayıcılığı ( $R^2$ ): Modelin bağımlı değişken üzerindeki varyansı açıklama oranı %7'dir ( $R^2 = 0,070$ ). Bu oran, bağımsız değişkenlerin iş performans düzeyini sınırlı bir ölçüde açıkladığını göstermektedir.

**Aşırı Otoriterlik:** Aşırı otoriterlik iş performans düzeyi üzerinde pozitif ancak anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $B = 0,139$ ,  $t = 1,361$ ,  $p = 0,174$ ). Bu sonuç, aşırı otoriterliğin iş performans düzeyini belirlemede önemli bir değişken olmadığını göstermektedir. **Liderlik için Yetkin Olmamak:** Bu değişkenin iş performans düzeyi üzerindeki etkisi pozitif ancak anlamlı değildir ( $B = 0,167$ ,  $t = 1,461$ ,  $p = 0,145$ ). Liderlik için yetkin olmama, iş performansını belirlemede önemli bir rol oynamamaktadır. **Teknoloji ve Değişime Direnmek:** Bu değişkenin iş performans düzeyi üzerindeki etkisi negatif ancak anlamlı değildir ( $B = -0,025$ ,  $t = -0,280$ ,  $p = 0,780$ ). Teknoloji ve değişime direnmek, iş performansını açıklamada önemli bir katkı sağlamamaktadır. **Astlara Karşı Duyarsızlık:** Astlara karşı duyarsızlık da iş performans düzeyi üzerinde negatif ancak anlamlı olmayan bir etkiye sahiptir ( $B = -0,065$ ,  $t = -0,819$ ,  $p = 0,413$ ). **Adam Kayırma:** Adam kayırma, iş performans düzeyi üzerinde pozitif ancak anlamlı olmayan bir etki göstermektedir ( $B = 0,012$ ,  $t = 0,145$ ,  $p = 0,885$ ). **Yıkıcı Liderlik Düzeyi:** Yıkıcı liderlik düzeyi, iş performans düzeyi üzerinde negatif bir etki göstermektedir, ancak bu etki anlamlı değildir ( $B = -0,397$ ,  $t = -1,022$ ,  $p = 0,307$ ).

Regresyon modelinin genel anlamlılığına rağmen, bağımsız değişkenlerden hiçbirinin iş performans düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu analiz, mevcut bağımsız değişkenlerin iş performans düzeyini açıklamak için yeterli olmadığını göstermektedir.

## 5. TARTIŞMA

Geçmişten günümüze liderlik algıları insanoğlunun her döneminde farklı şekillerde karşımıza çıkmıştır. Günümüz modern toplumu içerisinde ve iş dünyasında pek çok liderlik algısı farklı düzeylerde ve farklı türlerde işletmelerin yol haritasına ve rotasına doğrudan etki etmektedir. İşletmelerde, örgüt yapıları bünyesinde hiyerarşik bir düzen ile çalışan her grup ya da ekip takım çalışması ile çalışmaktadır. Liderler bu çalışma atmosferinde sisteme liderlik parametreleri ile olumlu ya da olumsuz yönden etki etmektedir. Bu çalışma kapsamında alan yazında henüz yeteri kadar çalışma yapılmamış olan, yeni ve modern liderlik anlayışları içinde olumsuz tarafta yer alan yıkıcı liderlik algısının çalışanların iş performansını ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Çalışmada yıkıcı liderliğin alt boyut davranışlarını algılama düzeylerinin iş performansına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda ulaşılan sonuçlar alan yazında benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Alan yazında yapılan bir çalışmada elde edilen bulgular incelendiğinde liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik ve etik dışı davranış boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmazken; astlara karşı duyarsızlık alt boyutunda kadın katılımcıların algısının erkek katılımcılardan daha düşük olduğu görülmektedir (Arıcı, 2024). Bir diğer çalışmada erkek çalışanların aşırı otoriterlik ve adam kayırma davranışlarını kadın çalışanlara göre daha fazla algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır (Güldü, 2016). Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular aşırı otoriterlik algısı, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek ve astlara karşı duyarsızlık alt boyutlarında kadın çalışanların ortalaması erkeklere göre anlamlı olarak daha düşük olduğunu, adam kayırma davranışlarında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, erkeklerin aşırı otoriterliği, etik dışı davranışları, liderlikte yetkin olmama davranışını ve astlara karşı duyarsızlığı daha yüksek algıladığını göstermektedir. Erkeklerin sahip olduğu geleneksel roller düşünüldüğünde çalışmanın cinsiyete göre çıkan sonucu anlamlı bulunmaktadır. Her ne kadar kadınların da iş yaşamına katılımı yüksek olsa da bölgesel olarak erkeklerin sahip olduğu geleneksel roller değişmemektedir. Toplum tarafından erkek bireylere biçilen babalık ve ailenin geçimini sağlama rollerinin henüz dışına çıkılmayan günümüzde erkekler iş yaşamında liderlikle ilgili davranışlara daha fazla duyarlılık gösteriyor olabilir. Adam kayırma davranışları ise hem kadın hem de erkek çalışanlarca anlamlı bir farklılık olmadan aynı düzeyde algılanmaktadır.

Alan yazında yapılan bir çalışmada yıkıcı liderlik algıları yaşa göre incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre yaş düzeyi arttıkça yıkıcı liderlik davranışlarını algılama düzeyi de artmıştır (Sezici, 2016). Arıcı tarafından yapılan çalışmada ise etik dışı davranış ve astlara karşı duyarsızlık davranışları alt boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmazken; aşırı otoriterlik ve liderlik için yetkin olmamak davranışları alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 50-59 yaş grubu katılımcıların, 20-29 yaş grubu katılımcılara göre aşırı otoriterlik davranışını algılamaları daha yüksek ve 30-39 yaş grubu katılımcıların, 40-49 yaş grubu katılımcılara göre liderlik için yetkin olmamak davranışlarını algılamaları daha yüksek bulunmuştur (Arıcı, 2024). Yapılan çalışma sonucunda yaş düzeyi ile yıkıcı liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum bize tüm yaş gruplarınca yıkıcı liderliğin ve alt boyutların çalışanlarca aynı düzeyde algılandığını göstermektedir.

Alan yazında yapılan bir çalışmada yıkıcı liderlik algılarının medeni duruma göre etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmada medeni durumu bekar olan çalışanların yıkıcı liderlik algısı evli çalışanlara göre anlamlı derecede daha düşüktür (Akman, 2016). Yapılan çalışmada ise liderlik için yetkin olmamak, astlara karşı duyarsızlık alt boyutlarında bekarların algıladığı yıkıcı liderlik düzeyinin evlilere göre anlamlı derecede düşük olduğu bulunmuş olup, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek ve adam kayırma alt boyutlarında bekarların algıladığı yıkıcı liderlik düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuş olsa da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç, evli çalışanlarca yıkıcı liderlik davranışlarının algılanma düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu göstermektedir. Evli çalışanların, bekar çalışanlara göre hayat şartlarında daha fazla sorumluluğa sahip olmasının iş hayatındaki parametrelere daha fazla önem vermesine etki ettiği düşünülebilir. Evli çalışanlar kariyer ve gelecek konusunda bekar çalışanlara göre daha fazla hedef, performans, kariyer düşüncesine sahip olabilir bu durum ise algılanan yıkıcı liderlik düzeyinin evli çalışanlarda daha yüksek düzeyde olmasına neden olabilir.

Alan yazında yapılan bir çalışmada algılanan yıkıcı liderlik düzeylerinin çalışanların iş tecrübesine göre farklılaşmadığı görülmüştür (Gügerçin ve Çavuş, 2021). Yapılan çalışmada ise yıkıcı liderliğin alt boyutlarına göre incelendiğinde liderlik için yetkin olmamak alt boyutunda iş tecrübesi arttıkça yıkıcı liderlik algılama düzeyi artmıştır. Teknoloji ve değişime direnme alt boyutu sonucuna göre daha deneyimli bireyler, teknoloji ve değişime daha fazla direnç göstermektedir. Astlara karşı duyarsızlık alt boyutunda iş tecrübesi arttıkça bu davranışın algılanma

düzeyi de artmaktadır. Aşırı otoriterlik, adam kayırma ve etik dışı davranış, alt boyutları için tüm gruplar için algılama düzeyi birbirine çok yakındır. Bu bulgular ile liderlik ve davranış algılarının iş tecrübesiyle birlikte arttığı görülmektedir. Bu çalışmada iş tecrübesi arttıkça lider kişinin yıkıcı liderlik davranışlarının algılanma düzeyi artmaktadır. İş tecrübesi yüksek çalışanlar, lider pozisyonundaki kişi ile yakın temas halinde çalışıyor olabilir, deneyimi yüksek çalışanlar kendilerinin daha doğru bir lider olabileceğini düşünebilir, tecrübe seviyesi yüksek bu kişiler yükselmeyi hak ettiklerini ve daha fazla gelire sahip olmaları gerektiği düşüncesine sahip olabilirler ve bu düşüncelerden ötürü iş tecrübesi ve deneyimi arttıkça algılanan yıkıcı liderlik düzeyleri artabilir.

Alan yazında yapılan bir çalışmada algılanan yıkıcı liderliğin düzeylerinin çalışanların gelir seviyesine göre değiştiği ve aynı meslek grubu içerisinde daha az gelire sahip çalışanların algıladığı yıkıcı liderlik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Çankaya, 2020). Yapılan çalışmada ise yıkıcı liderlik alt boyutlarına göre çalışmayı ele aldığımızda liderlik için yetkin olmamak alt boyutunu daha yüksek gelire sahip olan çalışanların daha yüksek düzeyde algıladığı, etik dışı davranışlar, teknoloji ve değişime direnmek ve astlara karşı duyarsızlık alt boyutlarını ise daha düşük gelire sahip kişilerin daha yüksek düzeyde algıladığı görülmektedir. Aşırı otoriterlik ve adam kayırma alt boyutlarının ise gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Aşırı otoriter ve adam kayırmacı davranışlara sahip lider kişisi tüm gelir gruplarınca aynı düzeyde algılanmaktadır ancak yetkin olmayan ve yetersiz lider davranışları yüksek gelir grubundaki çalışanlarda daha yüksek algılanabilir. Yüksek gelir grubuna sahip örgüt ve işletme çalışanları doğrudan lider kişisi ile dirsek teması halinde çalışıyor olabilir. Yıkıcı lider kişisine daha fazla maruz kalmak, liderlik için yetkin olmama alt boyutundaki yıkıcı liderliğin algılanma düzeyini artırmış olabilir. Günümüz iş ve işletme düzeninde yeni nesil çalışanlarca daha aktif şekilde kullanılan teknoloji ile değişime yatkınlık durumu, hiyerarşik düzendeki üstlerince daha fazla ilgi ve itibar görme isteği ile etik dışı davranışların henüz yeni ve genç çalışan olunması sebebiyle kanıksanma seviyesinin düşük olması bu alt boyutlara sahip yıkıcı lider kişinin davranışların algılanma düzeyini artırıyor olabilir.

## 6. SONUÇLAR

Bu çalışmada amaçlanan, algılanan yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların iş performansını etkileyip etkilemediğinin tespitini yapabilmektir. Çalışma kapsamında; eğer çalışanların iş performansı üzerinde yıkıcı liderlik davranışlarının bir etkisi var ise bu etkinin ne derecede olduğunu görebilmek ve çalışma bünyesindeki demografik değişkenler olan cinsiyet değişkeni, yaş değişkeni, medeni durum değişkeni, iş tecrübesi değişkeni ve gelir değişkeninin yıkıcı liderlik davranışlarından etkilenme düzeylerinin belirleyebilmek hedeflenmiştir.

Çalışmanın ilk kısmında kavram ve kapsamı çerçevesinde yıkıcı liderlik hakkında ikinci kısmında ise kavram ve kapsamı çerçevesinde iş performansı hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise kavram ve kapsamı ile çerçevelendirilen algılanan yıkıcı liderlik davranışları ile iş performansı arasındaki ilişki ve etkiselliğin belirlenmesi amaçlanmış olup yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışma kapsamında; yönetsel açıdan liderlik kabiliyetlerinin, becerilerinin ve vasıflarının büyük önem arz ettiği uluslararası ticaret ve ihracat-ithalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin Türkiye ekonomisi için önem arz etmekte olması, global sisteme entegre olmak durumunda olması, çalışanlarının yüz yüze ve çevrimiçi çalışma becerilerinin iyi bir seviyede olmak durumunda olması, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek zorunda olması, tüm iletişim kanallarını etkin ve verimli şekilde kullanmaya yatkın olmak zorunda olması, çalışanlarının hızlı değişimlere karşı hazır olabilmesi, ani problemler karşısında hızlı çözümler üretebilmek durumunda olması, çalışanlarının etkin ve aktif bir şekilde yabancı dil bilgilerini kullanabilecek durumda olması gibi parametrelere sahip olması gerekliliği nedeniyle araştırmanın uygulama alanı olarak seçilmesi uygun görülmüştür.

## 7. ÖNERİLER

Yıkıcı liderliğin çalışanlar tarafından algılanan alt boyut davranışlarının kurumlar tarafından belirlenerek bu davranışların etkilerinin azaltılması hedeflenebilir. Böylece yıkıcı liderlik davranışları ortaya çıkmadan ve olumsuz iş ortamı sonuçları oluşmadan bu tür davranışların önüne geçilebilir. İşletmelerinin, örgütlerin ya da kurumların insan kaynakları birimlerinin alan yazında yapılan bu tür yıkıcı liderlik çalışmalarını incelemesi ve bu bilgilere yönelik çalışmalar ve uygulamalar yapması önerilebilir.

Yönetim ve organizasyon yapısı içerisinde sürdürülebilir bir işleyiş sistemine sahip olan kurumlarda, örgütlerde ve işletmelerde hangi liderlerin yıkıcı liderlik somut olgusuna yakın olabileceğine ve eğilimlerin ne yönde olduğuna dair çalışmalar yapılmalı, liderler ile ortamlar kapsamında yıkıcı liderliğin önünü alabilecek saptamalar gerçekleştirilip karşı karşıya kalınabilecek sorunlar engeller ve tehditler minimize edilmelidir. Örneğin; liderler için etik bir atmosfer oluşturmak, sistemi bu etik atmosfer ile çevrelemek ile liderlerin eğer yıkıcı liderlik eğilimleri varsa bile bu ihtimalleri minimize edebilmek yolunda etkili olduğu söylenebilir.

Yıkıcı liderliğin öncüllerinin araştırılması gerekliliği ile yıkıcı liderlik davranışlarının nasıl engellenebileceğine dair çözümlerin, kurumsal tepki mekanizmalarının nasıl geliştirilebileceği ve kurumun meşru çıkarlarını göz ardı eden liderlerin ıslahının mümkün olduğu savunulmuştur. Yıkıcı liderlik somut olgusuna her ne sebepten olursa olsun meydana gelebilecek bir davranışı etkisizleştirecek etik bir atmosfer ve çerçeve mutlak suretle oluşturulmalıdır.

Yapılan çalışmada ana kütle olarak Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan uluslararası ticaret, ihracat-ithalat firmaları seçilmiştir. Gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalar kapsamında daha büyük ana kütleler seçilerek yapılacak çalışmalar farklılıkların daha net ortaya çıkmasını ve çalışmalar neticesinde ortaya çıkacak olan sonuçların genellenebilmesini sağlayacaktır. Çalışmanın özel sektör kapsamında faaliyet gösteren uluslararası ticaret ve ihracat-ithalat firmalarında gerçekleştirilmiş olması bir kısıt olarak gösterilebilir. Kamusal alanda faaliyet gösteren işletmeler ve kurumlarda benzer veya farklı teknikler kullanılarak araştırmalar yapılması ile bu kapsam içerisinde bulguların analiz edilebilmesi bundan sonraki araştırmacılar için yol gösterici mahiyette önerilebilir. Yapılan araştırma özel sektör bünyesinde Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde uluslararası ticaret, ihracat-ithalat kapsamında faaliyet gösteren işletmeler ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmalar farklı şehirlerde hatta farklı ülkelerde yapılabilir. Sektörel baz değişimi yapılmadan, lokasyon olarak farklı şehirlerde ve farklı ülkelerde bu kapsamdan benzer veya farklı teknikler kullanılarak yapılacak çalışmalar alan yazına katkı sağlayabilir.



## KAYNAKLAR

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., ve Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*. 21, 438-452.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19(1): 21-36.
- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: a research on teachers / yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde kuram ve uygulama*. 12(3), 627-653.
- Aksel, İ. (2010). *Liderlik teorileri, liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, M. (2021). Konaklama sektöründe güvenlik kültürünün iş performansı üzerindeki etkisi ve güvenlik performansının aracılık rolü. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*. 3(2): 35-60.
- Allen, K. S. (2016). *Leadership style and growth: A qualitative case study of leadership style at a high-growth megachurch*. Capella university a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy.
- Arıcı, O. (2024). Yıkıcı liderlik algılarının cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine göre incelenmesi. *MEYAD Akademi*. 2024;5(1):1-18.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*. 47(7), 755-778.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bottomley, K., Burgess, S., ve Fox, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership. *International Management Review*. 10(1).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*. 19(2), 44-55.
- Couper, I. D. (2007). The impotence of being important – reflections on leadership. *Annals of Family Medicine*. 5(3), 261-262.
- Çalışkan, E. N. (2010). *Çokuluslu işletmelerde motivasyon ve liderlik. Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çankaya, M. (2020). Sağlık çalışanlarında toksik liderlik algısı. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar-3*.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve*

*İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13(3): 49-66.*

- Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L. ve Chen, C.K. (2018) The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence 9*.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi. Yıl:19, Sayı:61: 72-90.*
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi. 7(2), 277-286.*
- Educba, (2018). *How To Apply Management Theories At Workplace*. <https://www.educba.com/how-to-apply-management-theories-at-workplace>  
22.02.2025 tarihinde alınmıştır.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly. 18, 207-216.*
- Ekmekci, M. (2014). *Değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif liderlik modeli* (Basılmamış Doktora Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Eliyol, Ş. (2014). *Okul yöneticilerinin yıkıcı yöneticilik davranışına yönelik öğretmen algısı* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (11. Basım), Beta Basım Yayım.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 1(1), 851-864.*
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., ve Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics. 4(44), 266-272.*
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., ve Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly. 18, 195-206.*
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Jr, F. A. (2018). Job performance analysis: Scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly. 30(4), 231-247.*

- Gachter, S., Nosenzo, D., Renner, E., ve Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*. 50(4), 953-967.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*. 40, 235-241.
- Gügerçin, S. ve Çavuş, M. F.(2021). Yıkıcı yönetim algısı: demografik değişkenlere göre bankacılık sektöründe bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 13(2), 1523-1537.
- Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 24 (2): 323-339.
- Gül, H. ve Beyşenova, A. (2019). Türkiye'de liderlik özellikleri ile ilgili yazılan tezlerin içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20(1), 438-446.
- Güldü, Ö. ve Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 7(2), 91-113.
- Haq, M. A. ve Peder, K. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*. 2(1), 54-64.
- Harris, K. C., Kacmar, K. M. ve Zivnuska, S. Z. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*. 18, 252-263.
- Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*. 9(2), 169-180.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 14(2): 1-23.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 6(11): 160-177.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. 28(3), 315-336.
- Kaplan, M. ve Uzun, A. (2017). Hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*. 7(1), 14-26.
- Karabay, M. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Beta Basım A.Ş.
- Karaman, M., Yoldaş, A. ve Kılıç, B. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve

- işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 23(2): 479-496.
- Katı, Y. ve Toptaş, A. (2021). Paternalist liderliğin iş performansı ve alt boyutlarına etkisi: x, y ve z kuşakları üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24(46): 1073-1092.
- Kaya, E. ve Dinç Elmalı, E. (2021). İş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Economics*. 8(1): 121-131.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği* (Doktora Tezi). Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik nedir, nasıl gerçekleşir ve niçin önemlidir*, (Çeviren: Fadime Kahya), Harvard Business School Publishing Corporation, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., ve Barling, J. (2005). *Poor leadership*. In J.
- Kılıç, M. (2010). *Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki*. *Sosyoekonomi*. 13(13), 81-98.
- Kırpık, G. ve Doğan, M. A. (2020). Çalışanın stres düzeyi ile iş performansı arasında bir ilişki var mı? Eczacılık mesleğine yönelik bir literatür taraması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 16(27): 722-743.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş..
- Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*.
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik tiplerinin insan kaynakları yönetimini algılamaya etkisi: yerel yönetimlerde insan kaynakları yöneticileri üzerine bir araştırma*.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(2): 86-115.
- Mccloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal Of Applied Psychology*. 79(4), 493.
- Mumford, M. D., Espejo, J., Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., Eubanks, D. L. ve Connelly, S. (2007). The sources of leader violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders. *The Leadership Quarterly*. 18, 217-235.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice* (3. Baskı). Thousand Oak,

London, New Delhe: Sage.

- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. ve Theorell, T. (2011). *Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. Work. 34, 267-281.*
- Olum, Y. (2004). *Modern management theories and practices. 15th East African Central Banking Course, Kenya. 17-18.*
- Özer, E. (2019). Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesi: Afyonkarahisar örneği. *Journal of Tourism Gastronomy Studies. 7(2), 1012-1034.*
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi. 3(2): 294-301.*
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly. 18, 176-194.*
- Paksoy, M. H. (2010). *Küreselleşme ve liderlik. Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar. Nobel Yayın Dağıtım.*
- Reed, G. E. ve Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society. 36(1), 5-18.*
- Rokonuzzaman, M., Ali, M.B., Sadique, M. Z. and Haque, M.E. (2015). *The effects of workplace harassment on job performance.*
- Sayılı, H. (2007). Yönetimsel etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 9(1), 231-251*
- 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.*
- Schein E. H. (2010). *Organizational culture and leadership, Fourth Edition, Jossey-Bass, USA.*
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale. Master of Science, University of Maryland, A.B.D.*
- 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.*
- Selamat, S. ve Heryanto, H. (2019). Affecting factors in employee performance koto baru sub-district, dharmasraya district. *Archives of Business Research. 7(7), 142-154.*

- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik, geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 4(7).
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(47) . 106-121.
- Surji, K. (2015). Understanding leadership and factors that influence leaders' effectiveness. *European Journal of Business and Management*. 7(33), 154- 167.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9(2), 313-342.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2017). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(3), 867-886.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. ve Köse, A. (2016). Duygusal zekanın liderlik tarzları üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(14), 711-725.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14): 1-16.
- Tengilimoğlu, D., Akbolat, M. ve Işık, O. (2014). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Nobel Akademi (6. Baskı), 39-40, 88.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*. 33(3), 261- 289.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*. 43(2), 178-190.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. ve Sawyer, K. B. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of Business Ethics*. 100, 647-672.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., ve Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*. 151(3), 627-649.
- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Amme İdaresi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. Yıl: 24, Sayı: 75, İstanbul.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetim sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.
- Van de Vliert, E., Matthiesen, S. B., Gangsøy, R., Landro, A. B., ve Einarsen, S. (2010). Winters, summers, and destructive leadership cultures in rich regions. *Cross-Cultural Research*. 44(4), 315-340.
- Van de Vliert, E. ve Einarsen, S. (2008). Cultural construals of destructive versus constructive leadership in major world niches. *International Journal of Cross Cultural Management*. 8(3), 275-295.
- Yavuzkılıç, S. (2020). *Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 145-158.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zafar, A., Murtaza, G., Zafar, M. A., Saqib, L., ve Mushtaq, R. (2012). Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance. *Information Management and Business Review*. 4(9), 487-495.