

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
2020-YL-003

**YIKICI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMAYA
ETKİSİ: KURUMLARINDAN İSTİFA EDEN JANDARMA
PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**




HAZIRLAYAN
Mehmet DİNCER

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Mustafa KESEN

AYDIN – 2020

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı öğrencisi Mehmet DİNCER tarafından hazırlanan “Yıkıcı Liderliğin İş Stresi ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personeli Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez, 27.12.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan	Prof. Dr. Soner TASLAK	MSKÜ	
Üye	Doç. Dr. Mustafa KESEN	ADÜ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU	ADÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun
..... sayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Can BAKKALCI
Enstitü Müdürü V.

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

03 / 01 / 2020

Mehmet DİNCER

ÖZET

YIKICI LİDERLİĞİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMAYA ETKİSİ: KURUMLARINDAN İSTİFA EDEN JANDARMA PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet DİNCER

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa KESEN

2020, XVIII + 137 Sayfa

Sosyal bir varlık olan insanoğlu, var olduğundan beridir gruplar ve topluluklar halinde yaşamaya meyillidir. Bu durumun kaçınılmaz bir sonucu olarak grup ve toplulukların yönetilme ihtiyacı ortaya çıkmış, genellikle de topluluk içerisindeki en güçlü üyeler lider olarak bu görevi üstlenmişlerdir. İyi bir lider topluluğun hedefe ulaşmasında kilit bir rol üstlenmekte, etrafındaki takipçilerini belirlenen amaçlar doğrultusunda motive ederek onları yönlendirmekte ve başarıya ulaşılmasını sağlamaktadır. Ancak kötü bir lider topluluğun amaçlarına ulaşmasındaki en büyük engeldir. Bu tip liderler kendilerinin yanı sıra liderlik ettikleri takipçilerini de çok büyük felaketslere sürükleyebilmektedirler. Özellikle son yıllarda liderliğin olumsuz algılanan yönüne olan ilgi giderek artmış ve araştırmacılar farklı olumsuz liderlik biçimleri üzerine çeşitli araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Bu çalışmada da yıkıcı liderlik davranışı, iş stresi ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında Jandarma personeli olarak görev yaparken istifa ederek kurumlarından ayrılan ve kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılan 309 katılımcıdan anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik, geçerlik, açıklayıcı (keşfedici) faktör ve korelasyon analizlerinin yanı sıra araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Ulaşılan sonuçlar yıkıcı liderlik algısının genelinin ve alt boyutlarından teknoloji ve değişime direnme boyutu ile adam kayırma boyutunun algılanan stresi, yıkıcı liderlik algısının

genelinin ve alt boyutlarından sadece adam kayırma boyutunun işten ayrılma davranışını pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca algılanan stres ile işten ayrılma davranışı arasında düşük derecede pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Liderlik, Yıkıcı Liderlik, İş Stresi, İşten Ayrılma Davranışı, Jandarma Personeli.



ABSTRACT

THE EFFECT OF DESTRUCTIVE LEADERSHIP ON JOB STRESS AND EMPLOYEE TURNOVER: A RESEARCH ON GENDARMERIE STAFF RESIGNED FROM THEIR INSTITUTION

Mehmet DİNCER

MSc Thesis at Human Resources Management

Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa KESEN

2020, XVIII + 137 Pages

Human beings, which are a social being, have been tended to live in groups and communities ever since they have existed. As an inevitable consequence of this situation, the need for management of groups and communities has been emerged and mostly the strongest members in a community have taken over this task as leaders. A good leader plays a key role in achieving the goal of the community, motivates the followers around him/her for the determined goals and guides them to success. However, a bad leader is the biggest obstacle in front of the community to achieve its goals. Such leaders can lead their followers to great disasters as well as themselves. Particularly in recent years, interest in the perceived negative aspect of leadership has increased and researchers have begun to conduct researches on different forms of bad leadership. In this study, it is aimed to reveal the relationship between destructive leadership behavior, job stress and job quitting behavior.

Within the scope of the study, data were obtained from 309 participants who were reached by snowball sampling method and resigned from their institution while they were working as gendarmerie staff. In addition to reliability, validity, exploratory factor and correlation analyzes of the scales used in the study, regression analysis was applied to test the research hypotheses.

The reached results have demonstrated that general perceived destructive leadership and its sub-dimension of the inability to deal with new technology and other changes and its sub-dimension of the nepotism (favoritism) affect perceived stress positively and significantly;

general perceived destructive leadership and only its sub-dimension of the nepotism (favoritism) affect job quitting behavior positively and significantly as well. In addition, the existence of a low positive and significant relationship between perceived stress and job quitting behavior has been revealed.

KEY WORDS: Leadership, Destructive Leadership, Job Stress, Job Quitting Behavior, Gendarmerie Staff.



ÖNSÖZ

Lider, etrafında liderlik edebileceği, kendisine güven duyan ve inanan takipçileri var ise; başarı ve başarısızlıkta, iyi ve kötü günde yanında duranlar bulunuyor ise gerçek manada bir liderdir. Takipçilerine iyi ve anlayışlı davranan, onların sorunları ile ilgilenen, fikirlerine değer veren liderlerin daha başarılı olmaları çok daha olasıdır. Bir kurumdan çeşitli nedenlerle istifa ederek ayrılanlar o kurum için büyük bir kayıptır. Bir personelin yetiştirilmesi, eğitilmesi, tecrübe kazanması emek, zaman ve maliyet gerektirir. Nitelikli ve tecrübeli bir çalışanın kaybedilmesinden kaynaklanan zararları telafi etmek oldukça güçtür.

Yıkıcı liderlik davranışları ile iş stresi ve işten ayrılma davranışının birbirleri arasındaki ilişkiyi ve kurumlarından istifa ederek ayrılan muvazzaf Jandarma subay, astsubay ve uzman jandarma personelin istifa nedenlerini ele aldığım bu tez çalışmasının yürütülmesinde bana daima yol göstererek destek olan, bilgi, tecrübe ve yardımlarını her zaman yanımda hissettiğim danışman hocam Doç. Dr. Mustafa KESEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca gönüllü olarak çalışmama katılan ve anket sorularını içtenlikle yanıtlayan katılımcılara ve istifa ederek kurumdan ayrılan katılımcılara ulaşmama yardımcı olan meslektaşlarıma çok teşekkür ederim.

Bu uzun süreçte kendilerine yeterince zaman ayıramama rağmen benden hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Nurcan'a ve oğlum Hüseyin Kağan'a en içten sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet DİNCER

Ocak, 2020

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
TABLolar DİZİNİ.....	xvi
EKLER DİZİNİ	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	5
1. LİDERLİK.....	5
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	5
1.2. Liderlik Kuramları	6
1.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	7
1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	7
1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	8
Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	8
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	9
Likert'in Sistem 4 Modeli	9
McGregor'un X ve Y Kuramları.....	10
Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	11
1.2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı	12
Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	12
Amaç-Yol Kuramı	13
Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli	14
Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	14
Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	15
1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları	15

1.2.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	16
1.2.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	17
1.3. Liderlik Modelleri	18
1.3.1. Olumlu (Pozitif) Algılanan Liderlik Modelleri	19
1.3.1.1. Karizmatik Liderlik.....	19
1.3.1.2. Otantik Liderlik.....	22
1.3.1.3. Spiritüel (Ruhsal) Liderlik	23
1.3.1.4. Hizmetkar Liderlik.....	24
1.3.1.5. Etik Liderlik	26
1.3.1.6. Babacan (Paternalistik) Liderlik	26
1.3.1.7. Katılımcı (Demokratik) Liderlik.....	27
1.3.1.8. Stratejik Liderlik	28
1.3.1.9. Vizyoner Liderlik.....	29
1.3.1.10. Süper Liderlik	29
1.3.2. Olumsuz (Negatif) Algılanan Liderlik Modelleri.....	30
1.3.2.1. Küçük Tiranlık (Zorbalık).....	33
1.3.2.2. İstismarcı Yönetim.....	34
1.3.2.3. Narsistik Lider.....	35
1.3.2.4. Toksik Liderlik.....	36
1.3.2.5. Etik Dışı Liderlik	38
1.3.2.6. Yıkıcı Liderlik.....	39
2. BÖLÜM	40
2. YIKICI LİDERLİK	40
2.1. Yıkıcı Liderlik Kavramı.....	40
2.1.1. Toksik (Zehirli) Üçgen	45
2.1.1.1. Yıkıcı Liderler.....	45
2.1.1.2. Müzahir (Destekleyici) Takipçiler	47
2.1.1.3. Elverişli Ortamlar.....	47
2.1.2. Yıkıcı Liderlik Davranışı Biçimleri.....	47
2.1.3. Yıkıcı Liderliğin Sonuçları	48
3. BÖLÜM	51
3. ALGILANAN İŞ STRESİ, İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞI VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	51
3.1. Algılanan İş Stresi.....	51

3.1.1.	Stres Kavramı	51
3.1.2.	İş Stresi	52
3.1.3.	Stres Kaynakları.....	53
3.1.3.1.	Bireysel Stres Kaynakları.....	53
3.1.3.2.	Çevresel Stres Kaynakları.....	54
3.1.3.3.	Örgütsel Stres Kaynakları	55
3.1.4.	Stresin Sonuçları.....	55
3.1.4.1.	Stresin Bireysel Sonuçları.....	55
3.1.4.2.	Stresin Örgütsel Sonuçları	56
3.2.	İşten Ayrılma Davranışı	56
3.2.1.	İşten Ayrılma Davranışının Ortaya Çıkışı	56
3.2.2.	İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	57
3.2.2.1.	Bireysel Faktörler.....	57
3.2.2.2.	Örgütsel Faktörler	58
3.2.2.3.	Çevresel Faktörler	58
3.3.	Yıkıcı Liderlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	59
3.3.1.	Yıkıcı Liderlik ile İş Stresi Arasındaki İlişki.....	59
3.3.2.	Yıkıcı Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	59
3.3.3.	İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	60
4. BÖLÜM	62
4.	KURUMLARINDAN İSTİFA EDEN JANDARMA PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	62
4.1.	Araştırma Yöntemi ve Hipotezler	62
4.1.1.	Araştırmanın Tasarımı	62
4.1.2.	Araştırmanın Evreni.....	63
4.1.2.1.	Jandarma	63
4.1.2.2.	Jandarmanın Görevleri.....	63
Mülki Görevler.....	63	
Adli Görevler	64	
Askeri Görevler.....	65	
4.1.2.3.	Jandarmanın Personel Yapısı	65
4.1.3.	Araştırmanın Örneklemi	66
4.1.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	67
4.1.4.1.	Yıkıcı Liderlik Ölçeği (YLÖ)	67

4.1.4.2.	Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ).....	69
4.1.4.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ)	69
4.1.5.	Verilerin Toplanması	70
4.1.6.	Araştırmanın Hipotezleri	70
4.1.6.1.	Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutlarının Algılanan Stres Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kurulan Hipotezler	71
4.1.6.2.	Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kurulan Hipotezler	72
4.1.6.3.	Algılanan Stresin İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kurulan Hipotezler	73
4.1.7.	Araştırmanın Modeli.....	73
4.2.	Analizler ve Bulgular	74
4.2.1.	Katılımcıların Demografik Bulguları	74
4.2.2.	Kurum Algılarına İlişkin Bulgular.....	78
4.2.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	85
4.2.3.1.	Yıkıcı liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	85
4.2.3.2.	Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
4.2.3.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
4.2.4.	Normallik Testleri.....	88
4.2.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	88
4.2.5.1.	Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin Güvenirliği.....	89
4.2.5.2.	Algılanan Stres Ölçeğinin Güvenirliği.....	91
4.2.5.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirliği	92
4.2.6.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri	93
4.2.6.1.	Yıkıcı Liderlik Ölçeği Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi	94
4.2.6.2.	Algılanan Stres Ölçeği Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi	96
4.2.6.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi	96
4.2.6.4.	Ortak Yöntem Varyansı Analizi	97
4.2.7.	Korelasyon Analizi	98
4.2.8.	Regresyon Analizi	100
4.2.8.1.	Yıkıcı Liderliğin ve Alt Boyutlarının Algılanan Stres Üzerindeki Etkileri	102
4.2.8.2.	Yıkıcı Liderliğin ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkileri	103
4.2.8.3.	Algılanan Stresin İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkileri	104

5. TARTIŞMA VE SONUÇ	107
6. KAYNAKLAR.....	113
7. EKLER	131
ÖZGEÇMİŞ	137



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Yıkıcı ve Yapıcı Liderlik Davranışı Modeli.....	41
Şekil 2.2. Toksik Üçgen: Yıkıcı Liderliğin Üç Ana Unsuru	45
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	73



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 4.2. Kurum Algılarına İlişkin İstatistikî Bulgular	79
Tablo 4.3. Likert Ölçeği Ölçek Aralıkları	81
Tablo 4.4. Personelin Olası İstifa Nedenlerine İlişkin Frekanslar	84
Tablo 4.5. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 4.6. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 4.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 4.8. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.9. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları	91
Tablo 4.10. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Yeni Güvenirlik Testi Sonuçları	92
Tablo 4.11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları.....	93
Tablo 4.12. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 4.13. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.14. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	97
Tablo 4.15. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 4.16. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Algılanan Stres Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	102
Tablo 4.17. Yıkıcı Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi.....	103
Tablo 4.18. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	103
Tablo 4.19. Yıkıcı Liderliğin İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	104
Tablo 4.20. Algılanan Stresin İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	105
Tablo 4.21. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları	105

EKLER DİZİNİ

Ek-1 Anket Formu	131
------------------------	-----



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
akt.	: aktaran
APA	: American Psychiatric Association
ASÖ	: Algılanan Stres Ölçeği
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
İANÖ	: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği
J.Gn.K.lığı	: Jandarma Genel Komutanlığı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: ve diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor
YLÖ	: Yıkıcı Liderlik Ölçeği

GİRİŞ

Liderlik, insanoğluyla özdeşleşen ve tarih boyunca ana özelliklerini neredeyse hiç kaybetmeden günümüze kadar gelen bir olgudur. Sözüün özü liderlik, insanlık ile ilişkisini insanlığın bilinen tarihinden beri çok farklı motiflerle devam ettire gelmiştir. Günümüzde bile liderler halen takipçilerini büyülemekte ve üzerlerinde büyük bir ilgi toplamayı başarmaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 1). Grupların ve toplulukların yönetilmesi gerekliliğinden dolayı bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan liderlik insanların bir arada yaşamalarının kaçınılmaz bir sonucudur (Erkutlu, 2014: 1).

Liderlik ile ilgili olarak yapılmış farklı birçok tanım bulunsa da yapılan tanımların üzerinde buldukları ortak noktalar; gönüllülük temelinde çalışanların motive edilmesi, yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi, sahip oldukları yaratıcılığın meydana çıkarılması ve eyleme dönüştürülmesidir (Aydemir, 2010: 3).

Liderlik ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda liderlerin sahip olması gereken kişisel özelliklere ağırlık verilerek özellikler yaklaşımı ortaya atılmış (Bayram, 2013: 11), özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz kalması nedeniyle de liderlerin astlarına karşı gösterdikleri tutum ve davranışları odak noktasına alan davranışsal kuramlar geliştirilmiştir (Erkutlu, 2014: 9). Ancak 1970’li yıllardaki çalışmalarda liderlik tarzının, özel durumların gereklerine göre belirlenmesi gerektiği ve bu nedenle standart bir yaklaşımın bütün durumlarda geçerli olmayacağı savunularak durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir (İlhan vd., 2015).

Günümüz dünyasında yaşanan yönetim alanındaki gelişmeler, post modern bir toplum yapısına geçiş, globalleşme, sosyo-ekonomik değişimler, bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi ve iş dünyasındaki öneminin artması gibi faktörler, yönetim ve liderlik anlayışında da bazı farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Artık günümüz yönetici ve liderlerinden karşılaşılan problemlere geleneksel ve klasik çözümler yerine daha yaratıcı, vizyoner ve gelişime açık kararlar alarak farklı çözüm teknikleri geliştirmeleri beklenmektedir (Durmuş, 2014: 19). Bu nedenle araştırmacılar çalışmalarında yeni liderlik yaklaşımlarına yönelmişler, geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı ile geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımlarını ortaya atmışlardır (Yukl, 1998: 285’ten akt. Bayram, 2013: 31).

Yapılan çok sayıda çalışmada karizmatik liderlik, otantik liderlik, spiritüel (ruhsal) liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, babacan (paternalistik) liderlik, katılımcı (demokratik) liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik ve süper liderlik gibi olumlu algılanan liderlik modellerine yer verilmiştir.

Konusu liderlik olan araştırmaların çok büyük bir kısmında “idealleştirilmiş liderler” ve “idealleştirilmiş bir liderlik arayışı” hâkim olmasına rağmen yaşamdaki birçok şey gibi liderlik de “iyi” ve “kötü” olarak tanımlanabilecek özellikleri barındırmaktadır. Günümüzde “büyük lider” olarak kabul edilen bazı liderlerin toplumlara telafisi güç zararlar verdikleri herkesçe bilinen bir gerçekliktir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 2).

Liderler her zaman takipçilerini ve başında buldukları kurumu/örgütü pozitif bir biçimde yönlendiren ve asla hata yapmayan kahramanlar değildir. Aksine, liderler bazen kötü davranışlarda bulunurlar ve/veya çoğunluğun faydasına olan şeyleri baltalayan kritik hatalar yaparlar. Bu durumun farkına varan bazı araştırmacılar, liderlerle ilgili kahramanca kavramsallaştırmalardan ziyade liderlerin olumsuz yönlerini de kapsayan daha geniş kapsamlı bir bakış açısıyla liderlik olgusuna yaklaşmaya başlamışlardır (Thoroughgood, 2010: 4).

Özellikle son yıllarda liderliğin karanlık yönüne olan ilgi giderek artmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, “yıkıcı liderlik” terimi, takipçiler ve kurumlar için zararlı sonuçlarla ilişkili olduğuna inanılan çeşitli kötü liderlik davranışlarını tanımlamak için genel bir ifade olarak kullanılmaktadır (Thoroughgood vd., 2018). Yıkıcı liderlik tarzları üzerinde araştırmaların yoğunlaşmasının iki temel sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden birincisi, yıkıcı liderliğin getirdiği maliyet ve yaygınlığından kaynaklanan sorunlar, ikincisi ise yıkıcı liderliğin takipçileri üzerindeki ağır etkileridir (Schyns ve Schilling, 2013: 139). Çünkü yıkıcı liderlik çalışanlarda düşük iş tatmini, öfke, kızgınlık, stres, uykusuzluk, işten nefret etme, işe gitmeme gibi olumsuz sonuçların yanı sıra örgütler için de çalışan performansı düşüklüğü, yüksek işgücü devir oranı ve maddi kayıplar gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda yıkıcı liderlik dışında sonuçları itibariyle olumsuz algılanan “küçük tiranlık”, “istismarcı yönetim”, “narsistik lider”, “toksik liderlik” ve “etik dışı liderlik” gibi liderlik modellerinden bahsedildiği görülmektedir.

Son zamanlarda, Jandarma gibi kurumlarda erken emekliliğin ve istifaların çok fazla arttığına dair basında haberler yer almakta, verilen soru önergeleri ile konu TBMM gündemine taşınmaktadır. İstifa eden iyi yetişmiş, tecrübeli personelin işten ayrılması ve bu

personelin yerine yeni çalışanların işe alınıp yetiştirilmeleri kurumlara hem zaman hem de maliyet açısından oldukça ağır yükler getirmektedir. Çalışanlar bakımından konu ele alındığında ise çalışanların çalıştıkları kurumlardan istifa ederek ayrılmaları bazı mali ve sosyal haklardan yararlanamamalarına sebep olmaktadır. Sezici (2015) tarafından yapılan bir çalışmada örgütlerde yıkıcı liderlik davranışlarının yaygın olarak görüldüğü belirtilmiştir (Sezici, 2015: 112). Bu çalışma ile Jandarma Genel Komutanlığı personeli iken istifa ederek kurumlarından ayrılan subay, astsubay ve uzman jandarma çavuşların iş stresi yaşamalarında ve meslekten ayrılmalarında yıkıcı liderliğin rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitekim, yapılan bazı araştırmalar çalışanların maruz kaldıkları yıkıcı liderlik davranışlarının iş stresini arttırdığını (Hauge vd., 2007: 239; Nyberg vd., 2011: 279; Sezici, 2015: 112-113) ve işten ayrılma niyetini tetiklediğini (Tepper, 2000: 186; Weaver ve Yancey, 2010: 113-114; Akca, 2017: 292-293) ortaya koymuştur.

Literatürde yıkıcı liderlik ile iş stresinin ve işten ayrılma niyetinin birbirleri arasındaki ilişkinin bir arada araştırıldığı çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Çalışma, bu yönüyle literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra Jandarma Genel Komutanlığı gibi yetişmiş ve tecrübeli personele yüksek derecede ihtiyaç duyan bir kurumdan uzun yıllar hizmet veren çalışanların ayrılma kararı almalarının sebeplerinin çalışma ile ortaya konmasının yanı sıra bu konuda birtakım tedbirler alınması için çalışmamızın kaynak teşkil edeceği değerlendirilmiştir.

Her çalışmada olduğu gibi çalışmamızın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın evrenini oluşturan istifa ederek kurumlarından ayrılan muvazzaf subay, astsubay ve uzman jandarma rütbesindeki personel sayısı bilinmemektedir. Çalışmamızda 317 eski jandarma personeline ulaşılmış ve analiz için uygun olan 309 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde halen fiilen görev yapan muvazzaf ve sözleşmeli personel ile sözleşmeli statüsünde görev yapmakta iken kurumdan ayrılan subay, astsubay ve uzman erbaş statüsündeki personel çalışmanın kapsamına alınmamıştır. Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde görev yapan devlet memurlarının yanı sıra askerlik yükümlülüklerini yerine getiren yedek subaylar ile erbaş ve erler de evrene dahil edilmemiştir. Araştırmada katılımcılara yöneltilen bazı soruların tam anlamıyla doğru anlaşılmasında birtakım problemler yaşanmış olması muhtemeldir. Ayrıca kapalı uçlu sorularla hazırlanmış anket yöntemi tercih edilen çalışmalarda katılımcılar kendilerine yöneltilen ifadelerle ilişkin olarak gerçek düşüncelerini yansıtan cevaplar yerine doğru olduğunu düşündükleri

seçenekleri seçme yoluna gidebilmektedirler. Benzer araştırmaların farklı kurum ve sektörlerde yapılması durumunda farklı sonuçların elde edilmesi de muhtemeldir. Belirtilen hususlar da çalışmanın sınırlılıkları arasında olup çalışmadan elde edilen sonuçlar bu sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Çalışmamızın ilk bölümünde lider ve liderlik kavramlarına değinilmiş, akabinde sonuçları itibariyle olumlu ve olumsuz algılanan liderlik modellerinden örnekler verilmiştir. İkinci bölümde ise olumsuz liderlik modellerinden yıkıcı liderlik modeline ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın bağımlı değişkenleri olan iş stresi ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanmış, literatürde çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalardan örnekler sunulmuştur. Dördüncü bölümde araştırma yönteminin yanı sıra oluşturulan hipotezler açıklanmış, analizler ve elde edilen bulgular irdelenmiştir. Çalışmanın beşinci bölümü olan tartişma ve sonuç bölümünde çalışma neticesinde ulaşılan sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılmış, çalışmanın kısıtlarına ve önerilere de bu bölümde yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

1. LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanlar genellikle bireysel davranışlar geliştirerek ve kişisel olarak hareket edebilirler. Fakat bireylerin bu şekilde davranışları birey tarafından belirlenen hedeflere tek başına ulaşılmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla birey kendi başına hareket ederek ulaşamayacağı gereksinim ve hedefler belirlediğinde, başka insanların desteğini alabileceği bir grup ile hareket etmeye eğilimli hale gelmektedir. Oluşan bu grubu örgütleyerek belirlenen amaç doğrultusunda yön gösteren ve böylece onu harekete geçiren birisinin olması gerekliliği lider kavramını ortaya çıkarmıştır (Dinç, 2006: 49).

Alan yazında lider ve liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda birçok tanım ve ifadeye rastlamak mümkündür. Fakat üzerinde herkesin ortak bir noktada bulunduğu bir tanım bulunmamaktadır. Rost, liderlik ile ilgili olarak araştırma yaptığı 557 kitapta 221 farklı liderlik tanımlamasına rastladığını belirtmektedir (Rost, 1991'den akt. Ahmad, 2015: 1473).

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde lider “önder, şef”, liderlik ise “liderin görevi, önderlik” olarak tanımlanmaktadır. Lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimeleri etimolojik olarak ele alındığında ise Anglosakson kökenli oldukları ve “yol”, “yön”, “gitmek” gibi anlamlara geldikleri bilinmektedir (Künter, 2014: 13).

Certo (1997) liderliği, belirli hedeflere ulaşılmasında insan davranışlarının yönlendirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Hellriegel ve Slocum'a (1992) göre ise liderlik, örgüt amaçlarına ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını motive etme, etkileme ve yönlendirme yeteneğidir. George ve Jones'a (1995) göre lider, grupların ve örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak gayesiyle grup ve örgüt üyeleri üzerinde etkisi olan kişidir. Krausz'un (1986) liderlik tanımı ise, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir (Arıkan, 2001: 285'ten akt. Alkın, 2006: 5). Liderlik potansiyeli gerçeğe dönüştürür. Etkili liderlik yöneticilerin sahip olabilecekleri başlıca yeteneklerden birisidir (Karaduman, 2004: 13).

Liderlik, bir hedefe ulaşmak için diğerlerinin çabalarını en üst düzeye çıkararak bir sosyal etki sürecidir (Kruse, 2013). Lider özelliklerine sahip olan bireylerin içinde buldukları

grubu etkileyerek belirli amaçlara ve hedeflere yönlendirebilmesi bir süreci gerektirmekte ve bu süreç liderlik olarak değerlendirilmektedir (Dinç, 2006: 5).

Liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımların üzerinde buldukları ortak noktalar; gönüllülük temelinde çalışanların motive edilmesi, yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi ve sahip oldukları yaratıcılığın meydana çıkarılması ve eyleme dönüştürülmesidir. Buradan yola çıkarak, etkin bir liderlik modelinin temelini örgütün misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bu misyonu açık bir biçimde ortaya koymaya dayandığı ifade edilmektedir (Aydemir, 2010:3).

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünüdür (Eraslan, 2015).

Liderlik, insanları önceden belirlenen hedefleri başarma yönünde gayret sarf etmeye ikna etme yeteneğidir. Liderliğin temelinde, başkalarını etkileme vardır ve lider bu gücü sahip olduğu kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek, otorite ve grup içindeki saygınlığından elde edebilir (Aktaş, 2002: 199’ dan akt. Tekin, 2007: 4). Dinç’in liderlik tanımı ise; bir grup insanı belirlenmiş birtakım hedefler doğrultusunda etkileyerek harekete geçirebilmek için harcanan emek, kullanılan bilgi ve doğuştan kazanılmış veya sonradan geliştirilmiş yetenek ve deneyimlerin sergilenmesi sürecidir (Dinç, 2006: 50).

1.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı ilk olarak Thomas Carlyl’in “Büyük Adamlar Okulu Teorisi” ile bilimsel anlamda ele alınmaya ve tartışılmaya başlanmış, önceleri ise tarihin sadece büyük liderlerin geçmişte yaptıkları eylemlerden ibaret olduğu savunulmuştur. Sonraki süreçte bilim adamları sanayi devrimi ile başlayan gelişmelere paralel olarak liderliği liderin sahip olması gereken özelliklerle açıklamaya çalışmışlar ve bu özelliklere sahip olunmaması halinde bir liderlikten de söz edilemeyeceğini iddia etmişlerdir (Bayram, 2013: 11).

Geçmiş dönemlerde başarılı addedilen bir lider günümüz değer yargıları ile başarısız olarak görülebilmektedir. Bu değişikliğin en önemli nedeni toplumların ve çalışanların beklentilerinin çağın gelişimine paralel olarak sürekli değişmesidir. Bu pencereden bakıldığında, liderlik konusunda sadece tek bir kişiye (lidere) odaklanılarak yapılan

çalışmalar herhangi bir kazanç sağlamaz aksine başarısızlığa neden olur. Bu sebeple liderliği bir süreç olarak kabul eden yaklaşımlar daha kabul görmeye başlamıştır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 6-7).

Liderlik olgusu ve organizasyonların yönetim anlayışları zaman içerisinde bir değişime ve gelişime uğramış, bu durum da liderlikle ilgili farklı kuramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Liderlik ile ilgili olarak ortaya atılan kuramları geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

1.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını üç alt başlığa ayırmak mümkündür: Bunlar, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımıdır.

1.2.1.1. Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, özellikle 1800'lerin sonu ile 1940'lar arasındaki dönemde egemen olmuş, "Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?" sorusuna "Liderler, lider olarak doğar." yanıtını temel almıştır (Bayram, 2013: 13). Özellikler yaklaşımında, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikleri belirlemeye yönelik düşünceler ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımda, liderliğin bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı savunulmaktadır (Erkutlu, 2014: 8).

Özellikler yaklaşımında lideri takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu ve bazı kişilerin etkin bir lider konumuna gelebilirken, diğerlerinin neden bu konuma gelemediklerinin sebepleri sorgulanmakta, bu durumun sebepleri ise kişisel özelliklerden kaynaklanan farklılıklar ile açıklanmaktadır (Bayram, 2013: 13). Liderlerin hangi açılardan diğerlerinden farklı olduklarını araştıran pek çok çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen lider özellikleri; cinsiyet, yaş, boy, ırk, yakışıklılık, güzel konuşma yeteneği, başkalarına güven verme, bilgi, zekâ, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, samimiyet, dürüstlük, hissel olgunluk, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven, kararlılık ve iş başarma yeteneği olarak belirtilebilir (Koçel, 2007: 448-449'dan akt. Dikmen Ada, 2012: 20).

Bu yaklaşıma göre bireyi lider yapan bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özelliklerdir. Özellikler yaklaşımında, liderlik sonradan elde edilmez ve doğuştan gelir, birey

doğuştan liderlik yeteneklerine sahiptir ve liderlik özelliklerine sahip kişiler her koşulda kendilerini lider olarak belli ederler (Robbins, 1996'dan akt. Şimşek, 2006: 10).

1.2.1.2. Davranışsal yaklaşımlar

Sosyal psikologlar özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, grupların işlev ve yapılarının sınanmasına yönelik çalışmalara yönelmişlerdir. Bunun sonucunda da lideri “üyeyi olduğu grubun belirli sonuçlara ulaşabilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları yerine getiren kişi” olarak ele alan davranışsal yaklaşımı geliştirmişlerdir (Şimşek, 2006:11).

Davranışsal liderlik kuramlarında odak noktası liderlerin astlarına karşı gösterdikleri tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar; liderin karar alma yöntemi, iletişim biçimi, astlarına yetki devri yapıp yapmadığı, planlama ve kontrolü nasıl yaptığı gibi lider etkinliğini belirleyen faktörlerdir (Erkutlu, 2014: 9).

Yönetim bilimciler, yapmış oldukları çok sayıda uygulamalı ve teorik çalışmalarla davranışsal liderlik kuramının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Bu çalışmalar arasında; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetimsel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları sayılabilir. Sayılan bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin sergiledikleri liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki konuyu ön plana çıkarmalarıdır. Bu konuların ilki “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi ise “kişiyeye yönelik olma” boyutlarıdır. Bu çalışmalar neticesinde bazı liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Demir vd., 2010: 133).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine önemli katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır (Dikmen Ada, 2012:21). Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalar sonucunda, liderliğin sadece tek bir boyutunun bulunmadığı hem göreve hem de insana odaklanan liderlik tarzının üstün başarı sağlamada daha etkili olduğu ortaya konmuştur (Erkutlu, 2014: 10).

Çalışmalarda, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, işgörenin devir hızının ve devamsızlığının azaldığı görülmüştür. Liderin inisiyatifesi esas alan davranışlarının artmasına

paralel olarak grup üyelerinin performanslarının da yükseldiği gözlemlenmiştir (Kıyıkçı, 2016:12).

Ohio araştırmalar sonucunda elde edilen çıkarımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2006: 127):

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesinde 1947 yılında Rennis Likert önderliğinde yapılan çalışmanın davranışsal liderlik kuramının gelişmesine önemli katkıları olmuştur. Bu çalışma ile grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmalarda kullanılan kriterler verimlilik, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, iş tatmini, maliyet ve motivasyon gibi unsurlar olmuştur (Koçel, 2007: 452; Çelik, 2007:13'ten akt. Dikmen Ada, 2012:22). Bu çalışmanın sonucunda Ohio State araştırmalarına benzer şekilde iki farklı lider davranışı saptanmıştır (Ataman, 2002: 461'den akt. Bayram, 2013:17). Bunlar:

- İşe Yönelik Lider: İzleyicilerin, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.
- Kişiye Yönelik Lider: Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Likert'in sistem 4 modeli

Rensis Likert'in Sistem 4 modeli Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir ve çalışmada Likert davranışları bir ucunda kişiye yönelik diğer ucunda ise işe yönelik davranışlar bulunan bir doğru üzerinde toplamıştır. Bu çalışmada yöneticilerin aşağıdaki dört farklı davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir (Erkutlu, 2014: 11).

- Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Liderlik): Yönetici pozisyonundaki kişiler astlarına güvenmezler ve nadiren astlarının fikirlerini alırlar. Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.
- Sistem 2 (Yardımsever Otokratik Liderlik): Astlarına az da olsa güven duyan yönetici astlarına fikirlerini bazen sorar. Fakat astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.
- Sistem 3 (Katılımcı Liderlik): Lider astlarına kısmen güvenmekte fakat verilecek kararlarda kontrol sahibi olmak istemektedir. Genelde astlarına fikirlerini sormakta ve onlardan istifade etmeye çalışmaktadır. Bu tipte liderlerle çalışan astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.
- Sistem 4 (Demokratik Liderlik): Lider her konuda astlarına tam bir güven duyar, astlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilirler ve lider astlarının fikirlerinden istifade eder.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere Sistem 1 ve Sistem 4 modeli birbirine zıt iki farklı liderlik tipini ifade etmektedir. Sistem 1 modelinde, liderin otoriter-diktatör kimliği ön plandadır. Bu durumda verimliliğin düşük olma olasılığı yüksektir. Sistem 4 modelinde ise Sistem 1 modelinde tanımlanan liderin aksine, ilişkileri ön planda tutan ve yüksek verim alınması için gerekli ortamı hazırlayan bir yönetim şekli vardır (Işık, 2014: 32).

McGregor'un X ve Y kuramları

Davranışsal liderlik kuramları çerçevesinde ele alınan kuramlardan biri de X ve Y teorileridir ve bir psikolog olan Douglas McGregor tarafından 1960 yılında ortaya atılmıştır. McGregor'a göre iki tür insan yapısı vardır. Bunlardan birincisi X teorisinin varsayımını oluşturan ve insanların tembel birer varlık olduklarını, bu tip insanların da ancak otoriter bir baskı ile yönetilebileceğini savunan düşüncedir (Işık, 2014: 34). X kuramında lider astlarını örgüt amaçlarına uymaları gereken pasif bir unsur olarak görür ve astlarına karşı otoriter bir tutum sergiler. X teorisinde kabul edilen varsayımlar aşağıdaki gibidir (Erkutlu, 2014: 11):

- Kişi çalışmayı sevmez ve fırsat bulduğu anda işten kaçmaya meyillidir.
- Kişi sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvence her şeyden önce gelir.
- İnsanlar çalışmak için zorlanmalı, yakinen takip edilmeli ve amaçlar doğrultusunda gerekirse cezalandırılmalıdırlar.

Y teorisinde ise X teorisinin aksine, insanların tembel olmadıkları, aksine çalışmanın aynı bir oyun gibi doğal bir olay olduğu, insanların sıkı denetimlere tabi tutulmalarının işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için tek seçenek olmadığı, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi oldukları kabul edilir (Birdal ve Aydemir, 1992: 23-24'ten akt. Bayram, 2013: 20).

Y kuramını benimseyen bir lider, insanı güdülenmeye ve sorumluluk almaya açık bir unsur olarak kabul eder ve astlarına karşı demokratik bir tutum takınır. Y teorisinde kabul edilen varsayımlar ise aşağıdaki gibidir (Erkutlu, 2014: 10-11):

- Kişi için çalışma, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren geçmiş deneyimleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenir.
- Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi gerek kendi gerekse içinde bulunduğu örgütün amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Robert Blake ve Jane Mouton'un yönetim tarzı matriksi

Blake ve Mouton tarafından 1964 yılında geliştirilen yönetim tarzı matriksi, Ohio Üniversitesi araştırmalarında geliştirilen modele benzer bir modeldir. Bu modelde, liderlerin astlarına karşı olan davranışlarında önem verdikleri etkenler üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma olarak iki grupta toplanmıştır. Her boyut bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 ayrı bölüme ayrılmıştır (Balaban, 2018: 51).

Matrikste 1-9 arasındaki dikey boyut (y eksen) liderin insan ilişkilerine verdiği önemin derecesini, 1-9 arasındaki yatay boyut (x düzlem) ise üretime verilen önemin derecesini göstermektedir. Dolayısıyla liderin davranışsal yaklaşımı dikey ve yatay düzlemde farklı konumlara oturabilir (Robbins, 1994, akt. Dinç, 2006: 59). Matrikse göre en etkili liderlik biçimi 9, 9 tipi liderliktir. Bu tip liderler üretime olduğu kadar insana da en yüksek düzeyde ilgi gösterirler ve grup içerisinde ekip lideri olarak hareket ederler. Örgütün ortak amacı doğrultusunda hem sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarlar hem de iş başarımının maksimum düzeyde olmasını isterler (Erkutlu, 2014: 10)

1.2.1.3. Durumsallık yaklaşımı

Liderlik araştırmalarında, liderlik başarısını garanti eden etkin liderliğin belirlenmesinde özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlardan elde edilen sonuçların yetersiz kalması, durumsal değişkenlerin gündeme gelmesine yol açmıştır (Yüksek, 2005: 20)

Durumsallık yaklaşımı 1970'lerden sonra yapılan birtakım araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir ve esasında durumlarla ve koşullarla ilgilidir. Durumsallık yaklaşımında, liderlik tarzının, özel durumların gereklerine göre belirlenmesi gerektiği ve bu nedenle standart bir yaklaşımın bütün durumlarda geçerli olmayacağı savunulur. Liderler tutum ve davranışlarını gelişen duruma göre ortam değişkenini de dikkate alarak ayarlamalıdır. Bu yaklaşımda ön planda olan lider değil gruptur ve Liderlik sürecinin, lider, takipçileri ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluştuğunu belirtilir. Durumsallık yaklaşımında tüm koşullara uygun en iyi yönetim şeklinin bulunmadığı varsayılır. Yöneticilik kural koyuculuktan ziyade olaylara göre davranmayı gerektirir (İlhan vd., 2015).

Durumsallık teorilerinin liderlik olgusunun ortaya çıktığı koşullara ağırlık veren teorilerden olması nedeniyle bu görüşe "koşul-bağımlılık" teorisi de denmektedir. Durumsallık teorisine göre liderin kişiye yönelik veya işe yönelik davranışı belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu nedenle durumsallık teorisinde, belirli durumlarda hangi koşulların daha önemli olduğunun ve mevcut koşullara uygun liderlik tarzının nasıl olabileceğinin belirlenmesine yönelik araştırmalara ağırlık verilmiştir (Koçel, 2011: 584-585).

Çalışmamızda Durumsallık Yaklaşımı kapsamında geliştirilen ve literatürde genel ilgi gören'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç-Yol Kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif liderlik modeli, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli ve Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımına değinilecektir.

Friedler'in etkin liderlik modeli

Fred Friedler tarafından geliştirilen ve durumsallık teorileri arasında en çok bilinen model olan bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen üç farklı durumsal değişken bulunmaktadır (Koçel, 2011: 585). Bunlar;

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler,

- Başarılabak işin niteliği ve
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir.

Sayılan bu değişkenler lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratacak, böylece ortaya çıkacak liderlik davranışını etkileyecektir. Bu üç durumsal etkenin alacağı değerlere göre ortaya çıkan her bir durumda farklı bir liderlik davranışı etkin olacaktır (Nebeker, 1975:2817'den akt. Koçel, 2011: 585).

Friedler'in modelindeki değişkenler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Lider ile izleyici arasındaki ilişkiler: Bu değişkende lider, takipçileri tarafından sevilir, takipçiler liderlerine güvenirlir ve bağlıdırlar. Bu tip bir ilişkide liderin karizmatik kişiliği de etkili olabilir. Bu ilişkide olumlu bir ortamdan bahsedilebilmesi için ilişkiler "iyi" olarak nitelenmelidir. Ancak lider sevilmeyen ve kendisine güvenilmeyen bir kişilik ise ilişkiler "zayıf" olarak nitelenecek ve liderlik için olumsuz bir ortam ortaya çıkacaktır.

Başarılabak işin niteliği: Örgüt içerisinde sürekli tekrarlanan işlerin varlığı işlerin nasıl yapılacaklarının ayrıntılı olarak belirlendiği prosedürlerin oluşturulmasına neden olmaktadır. Fakat rutin olarak yapılmayan ve daha karmaşık olan görevlerin yerine getirilmesi işi yerine getirenin yaklaşımına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Başka bir ifade ile etkin bir biçimde yapılandırılmış ve tanımlanmış görevlerin başarılabilmesi için belirlenen tek bir yöntemin olmasına karşılık, açık ve net olmayan görevlerin başarılabilmesinin kesin ve belirli bir çözümü yoktur (Balaban, 2018: 58).

Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi: Bu değişkende, ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda liderin sahip olduğu yetkinin derecesi ifade edilmektedir. Bu yetki derecesi "fazla" veya "az" olabilir. Eğer sahip olunan yetkiler fazla ise liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Yetki derecesinin azlığında ise liderlik için olumsuz bir ortamdan söz etmek mümkündür (Koçel, 2011: 586-587).

Amaç-yol kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen amaç-yol kuramı, motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanır. Bu kurama göre insan davranışını etkilediği düşünölen iki faktör bulunmaktadır (Koçel, 2011: 588):

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş),
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

Yol-amaç kuramında liderler içerisinde buldukları örgütün yapısındaki pozisyonlarından istifade ederek, astlarına destek olarak ve/veya ödül mekanizmasını işleterek beklentilerini gerçekleştirirler ve belirledikleri hedeflerine ulaşabilirler. Liderler örgütün amacının belirlenmesinde ve bu amacın gerçekleştirebilmesi için izlenecek yolun bulunmasında etkin bir rol oynarlar (Begeç, 1999: 46'dan akt. İlhan vd., 2015).

Vroom ve Yetton'un normatif liderlik modeli

Vroom ve Yetton'un liderlik modeline göre bir liderin en başta gelen görevi karar vermektir ve en doğru karar yöntemi karşılaşılan sorunun kapsamına göre belirlenmelidir. Bu model, içinde bulunulan ortam, koşul ve duruma göre liderin karar verme tarzının (otokratik, fikir alan, grup kararı vb.) değişebileceğini belirtmektedir (Vroom ve Yetton, 1973: 67'den akt. Künter, 2014: 22). Karar vermenin yanı sıra astların bu kararlara katılımının sağlanması da büyük önem taşımaktadır. Bu sayede belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır (İlhan vd., 2015). Vroom ve Yetton'a göre, takipçilerin karar alma süreçlerine katılımı azaldıkça otokratik liderlik türüne, artması durumunda ise demokratik liderlik türüne daha yakın bir liderlikten söz edilebilir (Manske, 1994'ten akt. Çetin, 2018: 19).

Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli

Reddin, liderlik ile ilgili olarak ilişki ve görev olmak üzere iki boyutta yapılan açıklamalara üçüncü bir boyut olarak "etkililik" boyutunu eklemiştir. Reddin'e göre "etkililik" kavramı lider davranışı ya da liderin etkinliği ile tanımlanamaz. "Etkililik", liderin bulunduğu konum gereği gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesidir. Reddin, 3 boyutlu hale getirdiği modeli için dört temel liderlik biçimi belirlemiştir: Bunlar, (1) düşük görev-düşük ilişki, (2) düşük görev-yüksek ilişki, (3) yüksek görev-düşük ilişki ve (4) yüksek görev-yüksek ilişkidir (Aydın, 2010: 303'ten akt. İlhan vd., 2015).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Durumsal liderlik alanında literatüre kazandırılan bir diğer önemli yaklaşım Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yaşam döngüsü yaklaşımıdır. Bu yaklaşım görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel faktöre dayanır (Çetin, 2018: 16). Görev davranışı, liderin takipçilerine neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını açıklaması gerektiğidir. İlişki davranışı faktörüne göre ise lider takipçileri ile iyi ilişkiler geliştirmelidir (Özkalp ve Kırel, 2010: 153-155'ten akt. Çetin, 2018: 16).

Hersey ve Blanchard, bir lideri lider yapan temel değişkenin liderin takipçilerinin olgunluk düzeyleri olduğunu savunmuşlardır. Lideri etkili kılan durum, takipçilerinin olgunluk düzeylerine uygun bir biçimde onları göreve ve işgörene yönelimini dengeleyip birleştirebilmesidir. Lider, bu işlevini ne kadar iyi yerine getirebilirse etkinliği de o derecede artacaktır (Alkın, 2006: 82).

1.2.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Günümüz dünyasında yaşanan yönetim alanındaki gelişmeler, post modern bir toplum yapısına geçiş, globalleşme, sosyo-ekonomik değişimler, bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi ve iş dünyasındaki öneminin artması gibi faktörler yönetim ve liderlik anlayışında da bazı farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler ışığında günümüz yönetici ve liderlerinin karşılaşılan problemlere geleneksel ve bilindik çözümler yerine daha yaratıcı, vizyoner ve gelişime açık kararlar alarak farklı çözüm teknikleri geliştirmeleri beklenmektedir (Durmuş, 2014: 19).

Müşterilerin beklenti ve bilgi düzeylerinde görülen değişiklikler ile yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen gelişmeler ve ortaya çıkan yeni kavramlar, liderlik alanında da geleneksel yaklaşımların yerini yeni yaklaşımların almasına sebep olmuştur (Aydemir, 2010: 19). Yeni liderlik yaklaşımları daha önce ortaya atılan yaklaşımlarda değinilmeyen konulara değinerek liderlik sürecinde rol oynayan diğer değişkenleri de önemsemişlerdir (Çetin, 2018: 19). Yeni liderlik yaklaşımlarını; geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı ile geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Yukl, 1998: 285'ten akt. Bayram, 2013: 31).

1.2.2.1. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzı önemli ölçüde bürokrasiye ve örgüt içi standartlara dayanmaktadır (Tracey ve Hinkin, 1998'den akt. Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 101). Bu yaklaşım ilk önce 1970'lerin sonlarında J. M. Burns tarafından ortaya atılmış, daha sonra da B. M. Bass gibi farklı araştırmacılar yaptıkları çalışmalarla yaklaşımı geliştirmişlerdir. Yaklaşımın odak noktası, bir işi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen bir gruptaki lider ile grup üyeleri arasında, işle (görev ile) ilgili karşılıklı ilişki ve liderin grup üyelerine göstereceği davranış tarzlarıdır. Etkileşimci liderlik tarzı, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin "işe" dayandığını kabul etmektedir. Literatürde etkileşimci liderlikten "işlemsel liderlik", görevsel liderlik" ve "yönetimsel liderlik" olarak da bahsedilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220'den akt. Koçel, 2011: 591).

Etkileşimci liderlik tarzında lider, takipçilerini onlardan beklentilerinin neler olduğu konusunda açıkça bilgilendirir ve istenilen performans düzeyine ulaşmaları durumunda ödülleri ne olacağını önceden net olarak belirler. Bu sayede liderlerin önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşmalarına, gerekli işlerin tamamlanmasına, mevcut kurumsal durumun sürdürülmesine, takipçilerinin karşılıklı anlaşma yoluyla motive edilmelerine, gereksiz risklerden kaçınılmasına ve organizasyonel etkinliğin artırılmasına olanak sağlar (Uçar, 2018: 18).

Bu yaklaşıma göre, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bir grupta lider ile takipçileri arasındaki davranış ilişkisi dört farklı şekilde ortaya çıkabilir (Koçel, 2011: 591-592). Bunlar:

Birinci tür davranış; çalışanların gösterdikleri gayret ve ulaştıkları performansa bağlı olarak liderin çalışanlara desteğini ve sağlanan kaynağı arttıracak yönündeki davranıştır. Bu yönüyle koşullu bir davranış şekli olduğu söylenebilir.

İkinci ve üçüncü tür davranışlar; liderin çalışanların iş ile meşgul oldukları esnada onlara müdahale etmesi, yönlendirmesi ve yaptıkları işlere karışması şeklindeki davranışlar ile ilgilidir. Genellikle "istisnalarla yönetim" olarak da bilinen bu yaklaşıma göre, ikinci tür davranış tarzında lider yapılan işi ve işin standartlarını belirler, işin yerine getirilmesi sürecini takip ederek gerekiyorsa müdahalelerde bulunur ve düzeltici kararlar alır. Üçüncü tür davranış

tarzında ise liderin grup içindeki pozisyonu nispeten daha pasiftir. Lider görevin yerine getirilmesi esnasında herhangi bir problemle karşılaşırsa olaya müdahale eder.

Dördüncü tür davranış ise; “laissez faire” (tam serbesti tanıyan) liderlik tarzı veya grup üyelerini iş amaçlarını ve standartları belirleme hususunda tamamen serbest bırakan, hiçbir şekilde iş sürecine müdahalede bulunmayan, liderlik sorumluluklarını yerine getirmeyen bir liderlik tarzıdır.

1.2.2.2. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik

İlk olarak 1985 yılında Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik yaklaşımında amaç, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özelliklerin açıklanmasıdır (Bass, 1990, Higgs 2003'ten akt. Erkutlu, 2014: 18).

Bass'a göre dönüşümcü liderlik, hedeflenen başarıyı elde edebilmek için karşılıklı ödüllendirme ve teşvik sisteminin ötesinde bir yaklaşımdır ve dönüşümcü liderler astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olmaları hususunda gayret gösteren kişilerdir. Duyarlılığı arttırabilmek için ise lider, vizyon sahibi ve öz güveni yüksek olmalı, kolaylıktan kaçınmalı, günlük ve geçici çözümler yerine kalıcı ve kesin çözümlere odaklanmalıdır (Erkutlu, 2014: 18-19). Burns ise dönüşümcü liderliği, liderin ve takipçilerinin moral ve motivasyon konularında birbirlerini destekledikleri süreç olarak tanımlamaktadır (Zel, 2006: 188). Gary Yukl'a göre dönüşümcü liderlik, “örgütün amaçlarını bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir” (Aydemir, 2010: 24).

Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlilerin en önde gelen özellikleri değişim odaklı olmalarıdır. Dönüşümcü liderler değişimi temsil ederler ve değişimden korkmazlar. Çevrelerinde bulunanlara farklılık yaratarak, sorumlu oldukları kurumları değişim ve dönüşüm ekseninde düzenleyerek ilham verirler. Dönüşümcü liderler gösterdikleri yönetim tarzı sayesinde astlarına moral ve motivasyon sağlayarak itici bir rol üstlenirler. Astlarına yetki vererek değişim sürecinin içerisinde olmalarını sağlarlar. Takipçilerini güdülerler, bireysel ihtiyaçları ile ilgilenirler ve örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon oluştururlar (Durmuş, 2014: 38). Dönüşümcü liderler karşılaşılan tüm sıkıntılara rağmen insanları dönüşüme ikna edebilen sosyal mimarlardır (Aksoy, 2015).

Dönüşümcü liderler, adalet, özgürlük, eşitlik, huzur gibi insani değerleri kıskançlık, korku, hırs, nefret gibi duyguların karşısında daha canlı tutmak için gayret gösterirler.

Dönüşümcü liderlerin bu tarz tutum ve davranışları astlarını olduğu kadar üstlerini de etkiler (Zel, 2006: 188).

Bass, dönüşümcü liderliğin dört temel faktörü kapsadığını ileri sürmüştür (Bass, 1990, Higgs 2003'ten akt. Erkutlu, 2014: 19). Bu dört faktör;

Karizma: Takipçilere güvenilir, açık ve net bir hedef göstermek, bu hedefi başarabilmek için onlara moral desteği sağlamak, iyimserlik empoze etmek ve her zaman takipçilerin yanında olduğunu onlara hissettirmektir. Karizmatik bir davranış tarzı sergileyen liderler, takipçilerinde saygı ve hayranlık uyandırır.

Entelektüel teşvik: Takipçilerini, mevcut durumu aşmaları, karşılaştıkları problemlere yeni ve farklı bakış açıları geliştirmeleri, yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmeleridir. Takipçilerini entelektüel açıdan teşvik eden liderler, onlara zor ve dikkat çekici görevler vererek problemlere yeni çözüm önerileri bulmaları konusunda astlarını güdülerler.

Takipçilere bireysel önem verme: Takipçilerinin duygu, istek ve düşüncelerine içtenlikle yaklaşmak, kendilerini geliştirmek ve yenilemek konusundaki gereksinimlerine çareler bulmak, her birine ayrı ayrı fakat eşit ve adil davranmaktır. Takipçilerine birey bazında önem veren liderler, ekip arkadaşlarının bireysel ihtiyaçları ile de yakından ilgilenirler. Bu tip liderler, astlarının kişisel gelişimlerine destek olurlar ve astlarına karşı empatiyle yaklaşırlar.

İlham verme: Lider, takipçileri için bir rol modeldir. Takipçiler, lider tarafından etkilenirler, motive edilirler ve liderlerinden ilham alırlar. Lider, kurum ve örgüt vizyonunu astlarıyla paylaşır ve benimsemelerini sağlar. İlham vermenin en önemli gayesi, astların beklenen performansın üstünde bir kapasiteye erişmelerini sağlamaktır.

1.3. Liderlik Modelleri

Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çok büyük bir kısmında “idealleştirilmiş liderler” ve “idealleştirilmiş bir liderlik arayışı” hakimdir. Fakat yaşamdaki birçok şey gibi liderlik de “iyi” ve “kötü” olarak tanımlanabilecek özellikleri barındıran geniş bir kavramdır. Günümüzde “büyük lider” olarak kabul edilen bazı liderlerin toplumlara telafisi güç zararlar verdikleri genel kabul gören bir gerçekliktir. Bu açıklamalardan yola çıkan Kesken ve Ayyıldız Ünnü (2011), toplum ve bireyler için ideal ve kabul gören liderlik modellerini

“liderliğin aydınlık yüzü”, birey ve toplum tarafından kabullenilmesinde yerleşmiş değerler ve normlar açısından olumsuz özellikler atfedilen liderlik modellerini ise “liderliğin karanlık yüzü” olarak tanımlamışlardır (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 2). Dolayısıyla liderlik modellerini *olumlu (pozitif) algılanan* ve *olumsuz (negatif) algılanan* liderlik modelleri olmak üzere iki ana başlık altında ele almak mümkündür.

1.3.1. Olumlu (Pozitif) Algılanan Liderlik Modelleri

Liderlik, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda düzenli ve bilinçli bir biçimde insanları etkileme ve yönlendirme yeteneğidir. İyi liderler başarıya ulaşmak için bir taraftan idareleri altında bulunan takipçilerine yol gösterirlerken diğer taraftan da onlara güven aşılayan ve motive olmalarını sağlayan kişilerdir (Önen ve Kanayran, 2015: 43). Kuruluşun meşru çıkarlarına uygun davranan, kuruluşun amaçlarını, görevlerini ve stratejisini destekleyen ve geliştiren, kurumsal kaynakları en iyi şekilde kullanan liderler yapıcı liderlerdir (Einarsen vd. 2007’den akt. Brandebo vd. 2016: 691).

Liderlerden genellikle beklenen olumlu davranışlar, amaçların gerçekleştirilebilmesi için takipçilerine ilham vermek, onları motive etmek, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için onları organize ederek sinerjik bir güç yaratmalarını sağlamaktır (Durmuş, 2014: 5).

Bu çalışmada; sonuçları itibariyle olumlu algılanan liderlik modellerinden alan yazınında üzerinde daha fazla durulan ve çok sayıda çalışmaya konu olan karizmatik liderlik, otantik liderlik, spiritüel (ruhsal) liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, babacan (paternalistik) liderlik, katılımcı (demokratik) liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik ve süper liderlik konularına değinilecektir.

1.3.1.1. Karizmatik liderlik

Liderlik konusunda ileri sürülen ilk yaklaşım olan Özellikler Yaklaşımında “karizma” liderin sahip olduğu özelliklerden bir tanesi olarak vurgulanmıştır. Karizma veya karizmatik liderlik denince akla genellikle toplumların tarihinde önemli işler yapmış sanatçı, siyasetçi, bilim insanı, devlet adamı, askeri komutanlar, hatta sporcular gelmektedir (Koçel, 2011: 592-593).

Max Weber karizmayı, “*makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları*” şeklinde tanımlamıştır (Northouse, 1997: 132’den akt. Zel, 2006: 186). Weber’e göre karizma 5 önemli unsuru ihtiva etmektedir. Bunlar; üstün yeteneklere sahip bir kişi, bir kriz ortamı, krizlere köklü çözümler üretebilme yeteneği, takipçilerin sıra dışı olduğuna ve üstün güçlere sahip olduklarına inandıkları kişi tarafından cezbedilmeleri, başarıların tekrarlanması ve kişinin kabiliyet ve üstünlüklerin onaylanmasıdır. Karizmatik liderler, kendine güven, zekâ, hitabet sanatı ve kendini beğenme gibi özelliklere sahiptirler. Karizmatik liderlerin ortaya çıkabilmesi ağır bir kriz ortamının varlığına bağlıdır (Doğan, 2001: 41).

House’nin (1977) karizmatik liderlik teorisi ise karizmatik liderin nasıl davrandığı, hangi durumlarda ve ortamlarda ortaya çıktıkları ve karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran özelliklerin neler olduğu konularına ağırlık vermiştir. Bu teoriye göre karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları özellikler, güç, kendine güven ve ideallerinin peşinden koşmaktır. Bir lider takipçilerini etkileyebilmek için güce sahip olmalıdır. Liderin ideallerine sahip çıkması, takipçilerinin liderlerine duydukları güveni artırır. Kendine güvenen bir liderin takipçilerini etkileme ve başarılı olma şansı daha yüksektir (Zel, 2006: 186)

Kılınç (1996) ise karizmayı, “*bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç*” olarak tanımlamıştır (Kılınç, 1996: 70).

Karizma, bireysel çekiciliktir. Karizmatik liderler, takipçilerinin nezdinde sıradan sevginin ve bağlılığın ötesinde önemli bir çekim gücüne sahiptirler. Bu çekim gücü, bağlılığı, sevgiyi ve saygıyı içerir. Liderin karizmatik kişiliğine ve onun yürüttüğü misyona karşı açıklanamayan bir inanç mevcuttur (Erkutlu, 2014: 94). Karizma, liderin takipçilerini etkileme yeteneğidir. Doğuştan gelen bir yetenek olmasına rağmen sonradan eğitim ile de geliştirilebilecek bir yetenektir. Karizmatik bir lider, takipçilerini kendi istikametinde sürükleyebilir ve inandırıcılığı fazladır (Koray, 2014: 23).

Karizmatik liderler özellikle örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli kriz durumlarında ortaya çıkarlar. Bu durumun en önemli nedeni, karizmanın resmi otoritenin gücünün zayıfladığı anlarda ve geleneksel değer ve düşünce yapısının ortadan kalktığı durumlarda

kolaylıkla etkisini gösterebilmesidir (Zel, 2006: 187). Ekonomik krizler, savaşlar ve siyasi istikrarsızlıklar gibi durumların oluşturduğu koşullarda toplumlar, kendilerine liderlik edecek bir lidere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyarlar (Erkutlu, 2014: 95).

Zel çalışmasında karizmatik liderlerin sahip oldukları yedi kişilik özelliğini açıklamıştır (Zel, 2006: 187-188). Bunlar;

Uç noktalardaki görüş: Karizmadan yoksun olan liderler, içerisinde buldukları ortamı statükocu bir yaklaşımla yönetirler. Fakat karizmatik liderler, içerisinde bulunulan ortamdan çok daha farklı boyutlardaki ortamları düşleyerek takipçilerinin de kabul edebilecekleri rasyonel hamleleri hayata geçirme yürekliliğine sahiptirler.

Yüksek riske girme: Karizmatik liderler, kendilerini riske atmaktan çekinmezler, özverilidirler ve belirlenen ortak amaçları başarabilmek için bedel ödemeye hazırdırlar.

Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma: Karizmatik liderler, belirlenen ortak amaçları başarabilmek için geleneksel stratejilerden çok daha farklı stratejiler geliştirerek sıra dışı olduklarını ispatlarlar. Ortaya koydukları amaçlar kadar bu amaçlara ulaşabilmek için talip edilen stratejiler de karizmatik liderlerin özelliklerindedir.

Durumu net bir şekilde değerlendirme: Yeni stratejiler uygulayan karizmatik liderler çevresel faktörleri ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmelidirler. Burada zamanlama çok önemlidir. Daha önceki bir durumda işe yarayan ve başarılı olan bir strateji karşılaşılan farklı bir durumda ve zamanda işe yaramayabilir. Karizmatik lidere bu gibi durumlarda düşen görev, takipçilerinin ihtiyaçlarını da gözetmesidir.

Takipçilerin düş kırıklığı: karizmatik liderler, genellikle büyük değişimlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar. Fakat yine de her zaman karizmatik liderlerin ortaya çıkması için bir krize ihtiyaç olmayabilir. Bazen liderin kendisi de ortada olumsuz bir durum yokken krize neden olabilir. Lider, yenilikçi stratejilere başvurmadan önce, takipçilerinin artık geleneksel stratejilerin karşılaşılan duruma bir çözüm getirmeyeceğine inandıklarından emin olmalıdır.

Kendine güven: Çözüm önerilerini kendisine güvenerek yapan liderler, karmaşık ve getirdiği öneriden emin olmayan liderlere nazaran daha karizmatik bir kişiliğe sahiptirler. Takipçiler, ileri sürdükleri fikirler konusunda liderlerinin yeterli bilgiye sahip olduğunu ve kendisine güvendiğine inanırlarsa başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir.

Kişisel gücün kullanılması: Sahip olduğu bilginin gücüyle takipçilerini de arkasına alarak yenilikçi stratejilerle başarı elde eden liderlerin karizmatik özellikler taşıması daha muhtemeldir. Otoriter veya katılımcı davranan liderler de takipçilerini etkileyebilirler. Fakat bu tip liderlerin karizmatik olduklarını söylemek her zaman mümkün değildir.

1.3.1.2. Otantik liderlik

Otantik “*taklit olmayan, orijinal*” anlamına gelir. Otantiklik ise, insanın öncelikle kendisini bilmesi, tanınması, kabul etmesi, kendisine karşı açık ve doğru olabilmesidir. Hem liderlerin hem de takipçilerinin otantikliği doğuştan gelen bir özellik olarak algılamalarına rağmen aslında kavram, takipçilerinin liderlerine atfettikleri bir özelliktir (Kesken ve Ünnü, 2011: 105-106). Bu görüşe göre lider, kendisini “otantik lider” olarak adlandıramaz, çünkü otantiklik, liderin takipçilerinde yarattığı, onun gerçekliğine, samimiyet ve dürüstlüğüne dair bir algıdır (Çiçek, 2011: 60).

Avolio vd. (2004) otantik lideri “*Kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler*” olarak tanımlamışlardır (Avolio vd., 2004’den akt. Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 106). Otantik liderler özgündürler ve başka liderlere benzemeye çalışmazlar (Günel, 2016: 48).

Otantik liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımlamalarda; yapılan işlerde ve bu işler sonucunda yapılan yanlışlarda liderin kişisel ve örgütsel sorumluluğu üstlenmesi, liderin üstlendiği rolünün gereksinimlerini yerine getirmesi, takipçilerini manipüle etmemesi, kendi kendini düzenleme, öz farkındalık, etik ve ahlaki değerler, güven, umut, iyimserlik, kendini bilme, liderin davranışlarının kendi inanç ve düşünceleri ile uyumlu olması gibi kavramların ön planda olduğu görülmektedir (Durmuş, 2014: 25).

Otantik liderlik, örgüt içerisinde ortak bir güç oluşturarak ekip çalışmasını ön planda tutan, etiğe, bağlılığa ve ortak değerlere önem veren, olumlu çıktılarının oluşumuna katkı sağlayabilen pozitif bir liderlik türüdür (Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1081).

Otantik liderlerin sahip oldukları özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738):

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar.
- İnsanlara hizmet etmek isterler ve çalışanlarını güçlendirirler.
- Aklın yanı sıra merhamet, tutku gibi duygular ile hareket ederler.
- Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değildirler ama bu özelliklerini geliştirmeye çalışır, eksikliklerini giderirler.
- Güçlü-yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul görececeklerini ve radikal bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler.
- Kendilerine karşı dürüsttürler, başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.
- Statü, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.
- Taklit değil, orijinaldirler.
- Davranışlarının temelini değer ve kanaatleri oluşturur.

1.3.1.3. Spiritüel (ruhsal) liderlik

Son dönemlerde çalışma ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşması neticesinde ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin neden olduğu hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdan soyutlanma duygusu spiritüel liderliğin çıkışı için uygun bir zemin yaratmıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173).

Konu üzerinde çalışan araştırmacılar yaptıkları araştırmalarda genellikle, çalışanların yaşadıkları ruhsal boşluk, psikolojik sorunlar, izolasyon, bunalım, yalnızlık, anlamsızlık, belirsizlik / kaos, vahşi kapitalizm ve ben-merkezcilik gibi sorunlara çözüm olacak biçimde ruha ve ruhsallığa odaklanmakta, herhangi bir dinsel inanışla doğrudan ilişkilendirmeden hemen her toplumda “erdem” olarak kabul gören evrensel değerlere değinmekte, spiritüel (ruhsal) liderliği “ruhsallığın bütünleştirici çatısı” altında, “anamlı, samimi ilişkilerin olduğu” bir işyeri oluşturmayı amaçlayan içten, alçakgönüllü, ruhsal ihtiyaçları da göz ardı etmeyen, evreni ve evren içindeki yerini anlamlandırmaya çalışan bir liderlik yaklaşımı biçiminde değerlendirmektedirler (Korkut, 2012: 54).

Fry (2003) spiritüel liderliği, kişiye görev ve aidiyet duygusu aşıl原因, kendisini ve başkalarını özsel olarak motive etmek için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışlar

olarak tanımlamıştır. Spiritüel lider, bir vizyon yaratarak organizasyon üyelerinin, yaşamlarının bir anlamı ve amacı olduğunu hissetmelerini sağlar. Bunun yanı sıra lider, liderin ve takipçilerinin; ait olma, anlaşılma, kabul görme, kendisi ve diğerleri tarafından beğenilme duygularının yaşandığı, samimi bir sevgiye dayalı sosyal/örgütsel bir kültür oluşturulmasına katkıda bulunur (Fry, 2003: 694-695).

Spiritüel lider, bireyin kendisini sorgulaması neticesinde bir anlama ulaşması, insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyim olarak tanımlanabilir. Spiritüel lider ise, takipçilerindeki yaşama gücünü ortaya çıkarmayı hedefleyen, onların “anlam” arayışlarına yanıt arayan, çalışanlarının kişisel gelişimlerini ön planda tutan ve hizmetkar liderlik tarzına sahip bireylerdir. Spiritüel liderlerde insan faktörü stratejiden önce gelmektedir. Örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlayan ilk ve en önemli kaynakları çalışanlarıdır. Bu nedenle spiritüel lider, çalışma ortamına coşku, neşe ve anlam katarak çalışanların tatminine katkıda bulunur. Kişisel gelişim, sevgi, saygı, sadakat, birliktelik, takım ruhu gibi değerlerin esas alındığı spiritüel örgütlerde çalışanların mutluluğu ve iş tatmini artacak, iş gücü devir oranları ise düşecektir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011).

1.3.1.4. Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik terimi ilk kez 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından yayımlanan “*Servant as Leader (Lider olarak Hizmetkar)*” başlıklı bir makalede kullanılmıştır. Hizmetkar lider fikri, Greenleaf’ın büyük ölçekli kurumları oluştururken elde ettiği 50 yıllık deneyimleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Greenleaf’a göre büyük lider, önce başkalarına hizmet eder ve bu basit gerçeklik kendi büyüklüğünün merkezini oluşturur. Gerçek liderlik ise temel motivasyonu başkalarına yardım etme arzusu olanlar sayesinde ortaya çıkar. Hizmetkar liderlik, hayata ve özünde işe odaklanan, toplum için olumlu bir değişim yaratma potansiyeline sahip, uzun vadeli ve dönüşümsel bir yaklaşımdır (Spears, 2005). Spears (2005), hizmetkar liderlerin sahip oldukları 10 kritik özellik olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

Dinleme: Hizmetkar lider, grup üyelerinin isteklerinin ne olduğunu anlamaya çalışır. Bunu da onları samimi bir şekilde dinleyerek yapabilir. Lider, neyin söylendiğini veya söylenmediğini doğru bir şekilde anlamalıdır. Dinlemek aynı zamanda diğerlerinin içsel sesleri ile temas halinde olmayı ve onların bedenlerini, ruhlarını ve akıllarını anlamaya çalışmayı içerir.

Empati: Hizmetkar lider, başkalarını anlamaya ve empati kurmaya çalışır, onları oldukları gibi kabul eder. En başarılı hizmetkar liderler, yetenekli ve empatik bir dinleyici olabilen liderlerdir.

İyileştirme: İyileştirmeyi öğrenmek, dönüşüm ve bir araya getirme için etkili bir güçtür. Hizmetkar liderlerin sahip oldukları önemli güçlerden bir tanesi de kendilerini ve başkalarını iyileştirebilme potansiyelleridir. Birçok insan başkalarını kırdıkları için ve çeşitli duygusal incinmelerden kaynaklanan acılar çekmektedirler. Hizmetkar liderler ise bu kişilere yardım etme şanslarının olduğunu farkındadırlar.

Farkındalık: Genel farkındalık ve özellikle de öz farkındalık, hizmetkar lideri güçlendirici bir unsurdur. Farkındalığı arttırmaktan bahsetmek ürkütücü olabilir, fakat bunun sonucunda elde edilebilecek kazanımlar ise daha değerlidir. Farkındalık, aynı zamanda etik ve değerler gibi konuları anlamada yardımcı olur.

İkna: Hizmetkar liderlerin bir başka özelliği de örgüt içerisinde bir karar alınırken sahip olduğu otorite gücünü kullanmak yerine diğerlerini ikna etmeye daha çok güven duymasıdır. Hizmetkar liderlerin başkalarını ikna etmeye çalışmaları, geleneksel otoriter liderler ile aralarındaki en önemli farklılıktır. Bu tip liderler grup içerisinde ortak yol bulunmasında etkin bir rol üstlenirler.

Kavramsallaştırma: Bir probleme (veya bir örgüte) kavramsallaştırıcı bir bakış açısıyla yaklaşmak demek günlük genel geçer gerçekliklerin ötesinde bir bakış açısına sahip olmak demektir. Hizmetkar liderlik tarzını benimseyen bir yönetici, daha geniş bir yapı olan kavramsal düşünce yapısına sahip olmalıdır.

Öngörü: Öngörü, hizmetkar liderin geçmişten ders almasını, şimdiki zamanın gerçeklerini ve gelecekle ilgili bir kararın olası sonuçlarını anlamasını sağlayan bir özelliktir. Öngörü aynı zamanda sezgisel zihnin derinliklerine dayanır. Öngörü, hizmetkar liderin doğuştan sahip olduğu bir özelliktir.

Yöneticilik (idarecilik): Hizmetkar liderlik, yöneticilik gibi, her şeyden önce başkalarının ihtiyaçlarını yerine getirme azim ve kararlılığında olmayı gerektirir. Aynı zamanda kontrol mekanizmaları yerine açıklık ve ikna argümanının kullanımını ön planda tutar.

İnsanların gelişimine adanma: Hizmetkar liderler, insanların örgüt menfaatlerine katkı sağlayan basit birer işçi olmalarının ötesinde gerçek bir değerlerinin olduğuna inanırlar. Bu nedenle, hizmetkar lider astlarının her birinin gelişimine çok büyük bir önem verir.

Topluluk oluşturma: Hizmetkar lider, belirli bir kurumda çalışan bireylerin bir topluluk oluşturabilmeleri için bazı yöntemler belirlemeye çalışır. Hizmetkar liderlik, gerçek bir topluluğun işletmelerde ve diğer kurumlarda çalışanlar arasında yaratılabileceğini ön görmektedir.

1.3.1.5. Etik liderlik

Brown vd. (2005) etik liderliği, “*kişisel davranışlar ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışların takipçilere iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla tanıtılması*” olarak tanımlamaktadır (Brown vd., 2005: 120). Etik liderler, takipçileri tarafından dürüst ve güvenilir kişiler olarak bilinirler. Bunun ötesinde, etik liderler kişisel ve mesleki yaşamlarında etik davranan, insanlara ve topluma önem veren, adil ve prensip sahibi karar alıcılar olarak görülürler (Brown ve Trevino, 2006: 597).

Bass ve Steidlmeier’a (1999) göre etik liderliğin üç temel dayanağı bulunmaktadır. Bunlar; 1) liderin ahlaki karakteri, 2) liderin vizyonunda, söyleminde ve programında yer alan ve takipçilerin sahiplendiği veya reddettiği etik değerlerin meşruiyeti ve 3) liderlerin ve takipçilerinin dahil oldukları ve birlikte takip ettikleri sosyal etik seçim ve eylem süreçlerinin ahlaki boyutudur (Bass ve Steidlmeier, 1999: 182).

Etik liderlik, etik niteliklere sahip bir liderin içerisinde bulunduğu organizasyona etik değerleri yansıtmasını gerektirmektedir. Etik ilkeleri gözeten bir liderin sadece çalışanlarına etik davranması yeterli değildir, bunun yanı sıra sosyal yaşamında da etiği bir hayat tarzı haline getirmelidir (Günel, 2016: 43).

1.3.1.6. Babacan (paternalistik) liderlik

Çoğunlukla Çin, Türkiye, Hindistan, Japonya ve Meksika gibi batılı olmayan kültürlerde araştırma konusu olan babacan liderlik, liderliğin ahlaki yönünü tartışan bir başka liderlik modelidir (Ahmad vd., 2017: 17).

Babacanlık (paternalizm), bir liderin astlarının mesleki ve kişisel yaşamlarını tıpkı bir aile büyüğü gibi yönlendirdiği ve karşılığında nezaket ve sadakat beklediği hiyerarşik bir ilişki biçimi olarak tanımlanır (Gelfand vd., 2007). Babacan liderlik ise, işte ve iş dışında takipçilerinin esenliği için endişe duyan ve onlara arka çıkan, iyiliksever bir baba modeli olarak tasvir edilir. Bu duruma uygun olarak da takipçilerin tartışılmaz otoriteye (lidere) gönüllü bir uyum ve bağlılıkla cevap vermeleri beklenir (Erden ve Otken, 2019: 155).

Waar'a göre (2015) babacan liderliğin altı boyutu bulunmaktadır (Waar, 2015: 58, akt. Saadi, 2018: 16). Bunlar:

- 1) Ebeveyn otoritesi yetkiyi paylaşmaz.
- 2) Babacan liderlik altındaki örgütsel iklim, karar vermede sınırlı katılım ile kişisel ilişkilerde yüksek değerlerin hâkim olduğu bir aile ortamına benzer.
- 3) Babacan liderlik, hataları düzeltmeye olanak sağlayan, utanmamayı öğütleyen, eğitime, rehberliğe ve astların gelişimini izin veren bir bireysel himaye şeklindedir.
- 4) Babacan lider, iş performansı yönteminin işin kendinden daha önemli olduğuna inanır ve gerektiğinde astlarını cezalandırır, ancak iyilik çizgisinin dışına çıkmaz.
- 5) İyi liderler, kendilerinden önce başkalarının sorunları ile ilgilenebilen sempatik insanlardır.
- 6) Bazı durumlarda, doğru lider kriz zamanlarında özellikle otoriter olabilir.

1.3.1.7. Katılımcı (demokratik) liderlik

Katılımcı liderler, karar verme sorumluluğunu çalışanlarla paylaşırlar. Bu tür liderlik davranışı, çalışanları karar verme ve problem çözme sürecine dahil etmeyi, çalışanlara özel ilgi göstermeyi ve çalışanlara kişiselleştirilmiş destek sağlamayı amaçlamaktadır. Böylece çalışanların karar verme performanslarına, iş yaşamı kalitesine, örgütsel bağlılık ve görev performanslarına olumlu anlamda katkıda bulunulmuş olur (Chan, 2018: 319).

Organik liderlik olarak da adlandırılan katılımcı liderlik, farklı hiyerarşik seviyelerde görev yapan çalışanların karar verme süreçlerinde yer aldığı liderlik tarzı olarak tanımlanır ve katılımcı liderler astlarını karar alma sürecine aktif olarak dahil ederler. Bu tip liderler, astlarının değerlerine önem verirler ve kritik kararlarda onların da katkılarının bulunmasını gözetirler (Saadi, 2018: 14).

Herkese söz hakkı tanımayı, farklılıklara saygı duyarak bunları zenginliğe dönüştürmeyi, aktif ve koşulsuz dinlemeyi, fikir birliği ile karar almayı esas alan katılımcı liderlik anlayışında ikna yöntemi ve diplomasi yoğun olarak kullanılır, alınan kararlarda tüm paydaşların memnun edilebilmesi için çaba sarf edilir (Karakaş, 2006).

Katılımcı liderlik modelinin sağladığı en önemli yararlarından biri, astların örgütün amaç, karar ve politikalarının belirlenmesinde fikirlerini yöneticilere aktarabilme imkânına sahip olmalarıdır. Bir diğer yararı ise, istek, düşünce ve kanaatlerine değer verilen astların motivasyonlarının bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve psikolojik doyum sağlayabilmeleridir (Bayram, 2013: 23).

1.3.1.8. Stratejik liderlik

“Stratejik düşünce” bir kurumdaki karar alıcıların etraflarında olup biten dahili ve harici değişimlere farklı bakış açılarından bakmalarını sağlayarak kurumlarına daha etkili bir yön verebilmelerine olanak veren bir süreçtir. Stratejik lider, örgütüne bir yön çizebilmek için örgütün geçmişi ve şu anki durumu hakkında derin bir bilgiye sahip olmalıdır (Davies ve Davies, 2004: 14).

Stratejik lider, kurumun yönetiminde sorumluluk üstlenen, stratejik yönetim sürecini planlayan, formüle eden, uygulayan, tekrar değerlendirmelerle geriye dönen kaynakları etkin bir şekilde kullanan ve analizlerden sorumlu kişidir (Sert, 2015: 11). Stratejik liderlik, geleceği görebilen, orijinal vizyon sahibi, esnek olabilme kapasitesine haiz, paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilen ve çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilen bir lider tarzını barındırır Demirocak Bilgin’e (2014) göre ise stratejik lider, “*organizasyon için yaşanabilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak üzere başkalarıyla çalışmayı esas kılan liderler*”dir (Demirocak Bilgin, 2014: 46).

Bir lider “stratejik lider” olarak adlandırılabilme için etkin bir liderlik tarzına sahip olmalıdır. Bunun için de ortak bir vizyon oluşturulması, örgütte süregelen bir kültürün ve etik değerlerin varlığı, temel yeteneklerin geliştirilmesi ve kurumların bir bütün halinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Demirocak Bilgin, 2014: 52).

Hitt ve Ireland’a (2002) göre stratejik liderliğin özü, organizasyon için insan sermayesinin ve sosyal sermayenin bir araya getirilmesidir. Stratejik liderler, örgüt için bir değer yaratılması amacıyla insan sermayesini ve sosyal sermayeyi dengeleyerek

yapılandırırılar. Stratejik liderlik, bir örgütün başarısı ve hayatta kalabilmesi için hayati öneme sahiptir (Hitt ve Ireland, 2002: 10).

Stratejik liderler, diğer türlerdeki liderlerin sahip oldukları pek çok olumlu özelliğe sahiptirler. Fakat, diğerlerinden farklı olarak stratejik lider, örgütün rekabet üstünlüğünü ön planda tutar. Bu nedenle stratejik lideri diğer tür liderden ayıran en önemli özellik, görev yönü itibarıyla geliştirdiği stratejilerdir (Koca Şişik, 2015:39).

1.3.1.9. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, örgütün bütünü veya bir kısmı için güvenilir, gerçekçi, cazip bir gelecek vizyonu ortaya çıkarabilme ve bunu ifade edebilme yeteneğidir. Vizyoner lider, vizyonu oluşturabilmenin yanı sıra bu vizyonu astlarına aktarabilme ve benimsemelerini sağlamayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Bunun için izlenecek yol, ulaşılabilecek hedefler tanımlanmalı ve bunlar açık, sözlü ve yazılı bir iletişim vasıtasıyla net bir biçimde astlara aktarılmalıdır (Robbins, 2000: 144-145).

Tekin'e (2007) göre vizyoner liderler, *“işletmeyi başarıya götüreceği yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yaygın, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir”* (Tekin, 2007: 48).

Vizyon, vizyoner liderlerin astlarını motive etmek için kullandıkları araçlardan birisidir. Örgüt vizyonunu lider belirler ve çalışanların belirlenen örgüt amaçlarına odaklanmalarını sağlar. Vizyoner liderler vizyonu belirlerken muhakkak astlarının da fikirlerine başvurmalıdır. Ekip arkadaşlarının görüşlerini dinleyen ve onların değerlerine saygı duyan liderler astlarının gözünde daha da yücelirler. Astlar, fikirlerine önem verildiğini hissettiklerinde belirlenen vizyonu sahiplenerek onu başarmak için içten bir çaba harcarlar (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

1.3.1.10. Süper liderlik

Süper liderlik, diğerlerinin kendi kendilerini yönetebilmeleri amacıyla onları yönetme süreci olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile süper liderlik, takipçilerin kendi kendilerinin liderleri olabilmeleri için onları geliştirmeye çabalayan bir yaklaşımdır. Süper liderler,

öncelikli olarak kişisel sorumluluğun gelişimi aşamasındaki takipçilerini desteklerler, cesaretlendirirler ve onlara yardımcı olurlar. Takipçilerinin bireysel inisiyatif, öz-liderlik, fırsatları kollama, kişisel sorumluluk ve bireysel inisiyatif alma, kendine güven, hedef belirleme, problem çözme gibi özelliklerinin gelişmesine odaklanırlar (Houghton vd., 2003: 24).

Süper lider, kendi kendine liderlik davranışlarını belirlemeli ve öz-liderlik stratejilerinin kullanımını savunmalıdır. Süper lider ayrıca hataları birer öğrenme fırsatı olarak görür, ceza vermekten kaçınır. Süper lider çok soru sorup az cevap verirken, az konuşup çok dinler. Çözüm önerileri bulmaktan ziyade süper lider astlarını problem çözme ve karar alma konularında cesaretlendirir. Süper lider, takipçileri arasındaki bağlılığı ve uyumu, inisiyatif, yaratıcılık, bağımsızlık ve dayanışma yoluyla pekiştirmeye çalışır (Houghton vd., 2003: 26).

1.3.2. Olumsuz (Negatif) Algılanan Liderlik Modelleri

Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmaların ve yazılan kitapların çoğunluğu olumlu liderlik üzerinedir. Araştırmacılar çalışmalarında genellikle iyi bir liderin nasıl ve ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği gibi hususlara yoğunlaşmışlar, mükemmel ve ideal liderlik modellerini açıklamaya çalışmışlardır.

Ancak, unutulmamalıdır ki liderler her zaman takipçilerini ve başında buldukları kurumu/örgütü pozitif bir biçimde yönlendiren ve asla hata yapmayan kahramanlar değildir. Aksine, liderler bazen kötü davranışlarda bulunurlar ve/veya çoğunluğun faydasına olan şeyleri baltalayan kritik hatalar yaparlar. Bu durumun farkına varan bazı araştırmacılar, meseleye liderlerle ilgili kahramanca kavramsallaştırmalardan ziyade liderlerin olumsuz yönlerini de kapsayan daha geniş kapsamlı bir bakış açısıyla yaklaşmaya başlamışlardır (Thoroughgood, 2010: 4).

Araştırmacılar çalışmalarında ve kitaplarında olumsuz algılanan liderlik tanımlarını genellikle “liderliğin karanlık yönü/karanlık liderlik” (Conger, 1990’dan akt. Smith ve Hassfeld, 2013), “kötü liderlik” (Kellerman, 2004/2008), “öteki liderlik” (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011) gibi kavramlarla açıklamaya çalışmışlar, farklı araştırmacılar farklı olumsuz liderlik tarzlarını kavramsallaştırmışlardır.

Karanlık liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda en çok irdelenen hususlar liderin sahip olduğu kişilik ve bu kişiliğin işlevsel olmayan özelliklerinin liderin davranışlarına nasıl

yansıdığıdır. Karanlık liderliği ortaya çıkaran nedenler arasında insanları başarısızlığa sürükleyen ya da başarılarını azaltan iç dürtüler, zorlamalar, motivasyonlar ve işlev bozuklukları sayılabilir (Ballı ve Koca Ballı, 2017).

McCall ve Lombardo'ya (1983) göre olumsuz sonuçlara yol açan liderlik özelliklerinden bazıları, korkutmak ve kabadayılanmak gibi astlara karşı davranışlar ile tembellik, gerekli yöneticilik meziyetlerinden yoksun olmak, stratejik düşünce eksikliği, takım oluşturmada başarısızlık, iş dışındaki gereksiz konular üzerinde daha fazla zaman harcamak gibi kuruma karşı davranışlar olabilir. Küresel Liderlik ve Kurumsal Davranış Verimliliği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - GLOBE) projesi kapsamında yapılan araştırmalarda ise araştırmacılar, başarılı bir liderliğe engel teşkil eden ve bu tip liderlerde olması istenmeyen genel kabul görmüş bazı özellikler tespit etmişlerdir. Bu özellikler, acımasızlık, asosyallik (ben merkezilik), alınganlık (kötü niyetli bir biçimde), yalnızlık, bencillik, şeffaf olmamak, iş birliğinden kaçınmak ve diktatörce davranışlardır (Toor ve Ogunlana, 2009: 257).

Baltaş (2015) kötü liderliğin iki farklı biçimde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bunlardan birincisi “evrensel ahlaki ilkelerden yoksun liderlik”, ikincisi ise yetersiz ve etkisiz liderlik olarak tanımlanabilecek “beceriksiz liderlik”tir. Baltaş, iyi liderlerde bulunması gereken birçok niteliğin kötü liderlerde de bulunduğunu belirtmiş, iyi liderlerde bulunması gereken nitelikler arasında olması beklenen zekâ, sosyallik, ikna kabiliyeti, yüksek hayat enerjisi, kararlılık gibi kişilik özelliklerinin, liderin iyiliğinin ya da kötülüğünün belirleyicisi olmadığını savunmuştur. Baltaş'a göre iyi/kötü liderlik hakkında kişilikten çok, kişinin sahip olduğu değerler bazı ipuçları vermektedir. Örneğin hırs, başarı yönelimi olarak ele alındığında, bir liderde bulunması gereken önemli bir özelliktir. Ancak açgözlülük, sahip olduklarına kanaat etmemek ve onları riske atarak daha fazlasını istemek, duracağı noktayı bilmemek değer sistemini temsil eden karakterlere ait özelliklerdendir (Baltaş, 2015).

Kellerman (2004/2008) kötü liderliği, “etkisizlik anlamında kötü” ve “etikten yoksunluk anlamında kötü” olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Etkisiz liderler, hedeflenen değişimi gerçekleştirmekte başarısızdırlar ve eksik nitelikler, yetersiz beceriler, kötü planlanmış stratejiler ve kötü uygulanan taktikler gibi nedenlerle beklentilerin uzağında kalırlar. Etikten yoksun liderler ise doğru ve yanlış arasında ayırım yapmakta başarısızdırlar. Terbiyeye ve iyi davranışlara yönelik ortak düsturların bir şekilde ihlal edilmesi nedeniyle liderlik süreci sorgulanır (Kellerman, 2004/2008: 36-39). Kellerman'a (2004/2008) göre kötü

liderlikten, kötü liderlerin kendileri kadar kötü olan takipçileri de sorumludurlar. Çünkü liderler gibi takipçileri de her şeye ortaktırlar. Bu durumun en uç örneği itaat suçunu işleyenlerdir. Bu tür suçlar, ordu mensuplarının emredilen katliam emirlerini yerine getirmeleri gibi askeri alanda görülebilmekle birlikte siyasi ve bürokratik çevrelerde de ortaya çıkabilmektedir (Kellerman, 2004/2008: 15).

Kellerman (2004/2008) “Bad Leadership” (Kötü Liderlik) adlı baş yapıtında kötü liderlik biçimlerini yedi başlıkta toplamıştır (Kellerman, 2004/2008: 43-52). Bunlar;

- Yetersiz liderlik,
- Bağnaz liderlik,
- Taşkın liderlik,
- Duygusuz liderlik,
- Ahlaksız liderlik,
- Umursamaz liderlik ve
- Şeytani liderliktir.

Yetersiz liderlik: “Lider ve en azından bazı yandaşları etkili eylem sürdürme iradesi ve yeteneğinden (ya da her ikisinden birden) yoksundur. En azından bir önemli liderlik sınavasında olumlu bir değişiklik yaratamazlar.”

Bağnaz liderlik: “Lider ve en azından bazı yandaşları, inatçı ve ödün vermez kişilerdir. Yeterli olsalar bile, yeni fikirlere, yeni bilgilere ya da değişen durumlara ayak uydurmaya gönülsüz ya da yeteneksizdirler.”

Taşkın liderlik: “Lider kendini kontrol etmekten acizdir; etkili bir şekilde müdahale etme gücünden yoksun ya da buna gönülsüz yandaşlarından yardım ya da teşvik görür.”

Duygusuz liderlik: “Lider ve en azından bazı yandaşları duyarsız ya da kabadır. Grup ya da örgüt üyelerinin çoğunun, özellikle de astlarının gereksinimlerini, isteklerini ve arzularını yok sayarlar ya da bunlara aldırmazlar.”

Ahlaksız liderlik: “Lider ve en azından bazı yandaşları, yalan söyler, aldatır ya da hırsızlık yapar. Kendi çıkarlarını, olağani aşan ölçüde, kamu çıkarlarının önünde tutar.”

Umursamaz liderlik: “Lider ve en azından bazı yandaşları, “ötekilerin”, yani doğrudan sorumlu oldukları grup ya da örgütün dışındakilerin, sağlık ve refahını önemsemeyen ya da bunlara karşı kayıtsız kalırlar.”

Şeytani liderlik: “Lider ve en azından bazı yandaşları canavarca suçlar işler. Eziyeti iktidarlarının bir aracı olarak kullanırlar. Erkek, kadın ve çocuklara verilen zarar hafif değil, şiddetlidir. Zarar fiziksel, psikolojik ya da her iki şekilde olabilir.”

Bu çalışmada; farklı çalışmacılar tarafından ele alınan ve alan yazınında daha fazla öne çıkan, sonuçları itibariyle olumsuz (negatif) algılanan liderlik modellerinden “küçük tiranlık” (petty tyranny), “istismarcı yönetim” (abusive supervision), “narsistik lider” (narcissistic leader), “toksik liderlik” (toxic leadership), “etik dışı liderlik” (unethical leadership) ve “yıkıcı liderlik” (destructive leadership) konularına değinilecektir.

1.3.2.1. Küçük tiranlık (zorbalık)

Asforth (1994) “küçük tiran” tanımlamasını yapan ilk araştırmacıdır ve küçük tiranı “sahip olduğu gücü diğerlerinin üzerinde kullanan kişi” olarak tanımlamıştır. Tanımdaki “tiran” (zorba) ifadesi “Webster’s New Collegiate Dictionary” sözlüğünde “zalimce ve vahşice mutlak güç uygulayan idareci” olarak ifade edilmektedir. “Küçük” ifadesi bu tip liderlerin keyfilikliğini ve dar kafalılığını vurgulamak için kullanılmıştır. Küçük tiran olarak nitelendirilen liderlerin özellikleri arasında bunaltıcı yönetim, güvensizlik ve şüphencilik, soğuk ve kişisiz etkileşimler, diğerlerinin karakterlerinin ve davranışlarının genel ortamda şiddetli bir şekilde eleştirilmesi, küçümseme ve emredici davranış, duygusal patlamalar, baskı ve böhürlenme gibi davranışlar sıralanabilir (Ashfort, 1994: 755-756).

Asforth (1994) yaptığı çalışmada küçük tiranlığın altı boyutunun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu boyutlar, keyfi hareket etme ve kendini yüceltme, astlarını hor görme, düşüncesizlik, sorunların çözümünde zorlayıcı bir tarza sahip olma, inisiyatif çabalarını sektete uğratma ve haksız cezalandırmalardır (Ashfort, 1994: 757).

Küçük tiranlığın astlar üzerindeki bazı etkileri arasında, yaptıkları tüm işlerin liderin onayını gerektirmesinden kaynaklanan huzursuzluk, hayal kırıklığı, stres ve tepki (olumsuz davranışlara karşı gösterilen), çaresizlik ve işe yabancılaşma, kişinin kendisine duyduğu öz saygının zedelenmesi, düşük performans ve olumsuz çalışma iklimi yaratması sayılabilir (Ashfort, 1994).

Küçük tiranlık özelliklerine sahip liderlerin astlarına karşı takındıkları baskılayıcı tavır, çalışanlar bakımından tahammül edilmesi güç bir iş ortamı yaratır. Çalışanların aleni bir biçimde değersiz, işe yaramayan ve sürekli hata yapan kişiler olarak gösterilmeleri, kişisel güvenin zarar görmesine ve performansın düşmesine neden olur. Küçük tiran liderlik biçiminin kurum içinde oluşturduğu olumsuz hava, çalışanlar için iş yaşamında olduğu kadar özel yaşamlarında da strese yol açar (Okan, 2018: 34).

1.3.2.2. İstismarcı yönetim

“İstismarcı yönetim” (abusive supervision) tanımlaması literatüre Tepper (2000) tarafından kazandırılmıştır. Tepper istismarcı yönetimi “yöneticiler tarafından sürekli bir biçimde uygulanan ve fiziksel temas dışında kalan sözlü ve sözel olmayan düşmanca davranışlara ilişkin astlarda oluşan algılar” olarak tanımlamıştır (Tepper, 2000: 178). Tepper’e göre yöneticinin sergilediği istismarcı yönetim tavrının derecesi, astların işi bırakma kararlarını, iş tatminini, yaşam memnuniyetlerini, örgütsel bağlılıklarını, iş ve aile yaşamı arasında yaşadıkları çatışmayı, psikolojik sıkıntılarını etkileyerek astların örgütsel adalet algılarına tesir eder (Tepper, 2000: 179).

Tepper tarafından yapılan tanımlamanın birkaç unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki, istismarcı yönetim, astların amirlerinin davranışlarına ilişkin kendi gözlemlerine dayanarak yaptıkları sübjektif bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme, gözlemcinin ya da astın karakteristik özelliklerinin etkisi (örneğin; kişilik, demografik profil gibi) ve değerlendirilmenin yapıldığı şartların (örneğin; iş ortamı, çalışma arkadaşı algıları gibi) etkisi ile yapılmış olabilir. İkinci olarak, istismarcı yönetim fiziksel olmayan düşmanlığın sürekli olarak gösterilmesini ifade eder. İstismarcı yönetim, sürekli bir biçimde ve hiyerarşik olarak kötü muameleye maruz kalmayı içerir (Tepper, 2007: 264-265).

İstismarcı yönetim davranışlarının örnekleri arasında astlarıyla alay etme, onları sürekli bir biçimde suçlama, yüksek sesle bağırma, gözlerini korkutma ve sebepsiz öfke patlamaları gibi olumsuz tutum ve davranışlar bulunmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014: 165).

Tepper (2007) istismarcı yönetimin etkilediği hususları, iş ile ilgili tutumlar, direnç davranışı, anti-sosyal ve sapkın davranış, performans sorunları, psikolojik sağlık ve aile esenliği gibi konu başlıkları altında gruplandırmıştır. İstismarcı yönetim tarzının iş tatmini ile negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan

çalışmalar, istismarcı yönetime maruz kalmanın astlarda direnç davranışını tetikleyebileceğini, ancak bu etkinin astın kişiliğine bağlı olduğunu göstermektedir. Bamberger ve Bacharach (2006) istismarcı yönetim ile astların alkol sorunları arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu, alkoliklik gibi kötü madde alışkanlıklarının çalışanın işverenine karşı takındığı bir çeşit direnç davranışı olarak yorumlanabileceğini belirtmişlerdir. Bazı araştırmalar da istismarcı yönetim ile astların saldırgan davranışları arasında bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Schat, Desmarais vd. (2006), istismarcı yönetim ile astların kızgınlığı ve çalışma arkadaşlarına karşı sergiledikleri agresif tavırların seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Tepper, 2007: 264-265). Yakın zamanda Sezici ve Güven (2017) tarafından yapılan bir çalışmada da istismarcı yönetici algısının, duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü bir etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen diğer sonuçlara göre yönetici ile astı arasında ortaya çıkan problemler, astın işe olan adanmışlık derecesini köreltmekte, çalışanın özsaygı ve özyeterliliğini baltalamakta, bu durum da çalışanın iş motivasyonunu negatif olarak etkilemekte, gerginlik ve yorgunluk hissi ile birlikte çeşitli psikolojik ve somatik semptomlarla karakterize olan duygusal tükenmeye yol açmaktadır (Sezici ve Güven, 2017: 65).

1.3.2.3. Narsistik lider

“Narsisizm” terimi, kendi simasına aşık bir antik Yunan miti olan “Narcissus”tan esinlenilerek kullanılmaya başlanmış olup ilk olarak Havelock Ellis tarafından 1898 yılında “Alienist and Neurologist” isimli dergideki bir makalede “Narcissus benzeri” şeklinde yer almıştır. Ellis, “Narcissus benzeri” kavramı ile bireyin cinsel duygularının kaybolarak kendisine duyduğu hayranlık bünyesinde kaybolmasını ifade etmiştir. Ancak narsisizmin daha yaygın bir biçimde tanınmasında Freud tarafından yapılan çalışmalar (1950, 1957) etkili olmuştur. Freud’a göre narsisizm; bireyin kendini sevmesi ve hayran olması, kendisiyle övünmesi, başarısızlıktan ve sevilmemekten korkması, megalomanlık ve idealleştirme tutumlarıyla bütünleşen kendini savunucu bir tavır takınması, mükemmele ulaşmak için çabalaması, etrafındakilerce beğenilmek ve sevilme istemesi, kendi kendine yetmek için uğraşması, teşhirci olması, ayrıcalıklı olduğunu düşünmesi, diğerlerini kontrol etmek istemesi, eleştiriye tahammül edememesi, şüpheli ve kıskanç olması gibi davranış ve tutumları kapsamaktadır (Russel, 1985; Raskin ve Terry, 1988; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Campbell ve Foster, 2007’den akt. Başar, 2019: 21-22).

Narsisizm ile ilgili olarak geliştirilen ve en çok bilinen ölçek, Raskin ve Hall'ın (1979) yayımladıkları Narsistik Kişilik Envanteri adlı çalışmalarında kullanılan ve narsistik kişilik özelliklerinin ayrıntılı bir biçimde tanımlandığı ölçektir (Furnham vd., 2013: 200). Narsistik kişilik bozukluğu ise Amerikan Psikiyatri Birliği (American Psychiatric Association-APA) tarafından yayımlanan Mental Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabında (DSM-IV-TR) “muhteşemlik, hayranlığa duyulan ihtiyaç ve empati eksikliği” olarak tanımlanmaktadır (Weaver ve Yancy, 2010: 105).

Narsistik liderler, sadece kendilerini düşünürler, ilgi arayışındadırlar ve kendileri dışındaki insanların düşüncelerini ve iyiliklerini önemsemezler (Conger ve Kanungo, 1998). Bu tip kişiler, kendilerinin tüm eleştirilerden müstesna olduklarına inanırlar ve kendilerini eşsiz ve özel kişilikler olarak görürler. Onlar sahip oldukları özel statü nedeniyle diğerlerinden ayrı bir muameleye tabi tutulmaları gerektiğine, çevrelerindeki diğer insanların kendilerinden daha çirkin, daha başarısız, daha az zeki ve yeteneksiz olduğuna inanırlar. Narsistler için önemli olan kendi başarılarıdır ve başarıda diğerlerinin katkılarının bir önemi yoktur (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 214-215).

Narsisizm, başarısız liderler arasında ortak bir sendrom olarak görülmektedir. Narsistik liderler genellikle kendi hedeflerini başarabilmek için diğerlerinden istifade ederler. Onlara göre başkaları için bağlayıcı olan etik kurallar onları bağlamaz, çünkü onların eşi benzeri yoktur. Sahip oldukları gücün hazzını yaşarlar ve daha fazlası için şehvet duyarlar. Zafer, başarı ve kabul görmek için can atarlar (Allio, 2007: 13).

Narsistik liderler, ilk karşılaşmada karşılarındakiler tarafından ilgi çekici ve güven verici olarak görünürler. Fakat sömürücü ve manipülatif tarafları zaman içerisinde ortaya çıkar (Schmid vd., 2018). Benzer şekilde, narsistik liderler başlangıçta dönüşümcü ve karizmatik liderler olarak algılandılar da kısa bir sürenin ardından çekicilikleri hızlı bir biçimde düşmeye başlar (Furtner vd., 2017: 19).

1.3.2.4. Toksik liderlik

Toksik liderlik, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ordusunda yürütülen araştırmalar sonucunda ortaya çıkan nispeten yeni bir araştırma konusudur. Amerikan ordusunda travma sonrası stres bozukluğu ve intihar olaylarının görülme sıklığını araştıran ordu araştırmacıları, sorunların kaynağı olarak sadece astların zihinsel hastalıklarını ve kişisel problemlerini

görmemişler, liderlik sürecine dışarıdan bakan yeni bir yaklaşım benimsemişlerdir. Araştırmacılar, araştırmalarında sorunların ortaya çıkmasında bireysel problemlerin yanı sıra amirlerin tutum ve davranışlarının da etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Winn ve Dykes, 2019: 39).

ABD Ordu Departmanınca yayımlanan Askeri Liderlik (ADP 6-22) el kitabına göre “toksik liderlik” olumsuz liderlik türlerinden birisidir ve astlar, kurum ve görev performansı üzerinde olumsuz etkileri olan bencil tutumların, motivasyonların ve davranışların bir birleşimidir. Bu tip liderler, kurumun atmosferi ve diğerleri için kaygı duymazlar, bu da kısa ve uzun vadeli olumsuz sonuçlar doğurur. Toksik liderler, kendi istekleri doğrultusunda astlarını aldatmak, korkutmak ve baskı altında tutmak için sürekli olarak işlevsel olmayan davranışları kullanırlar veya insafsızca onları cezalandırırlar (US Department of the Army, 2012:3).

Lipman-Blumen (2005) toksik liderleri, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri ve özellikleri sebebiyle insanlara, gruplara, kurumlara, topluluklara hatta liderlik ettikleri uluslara ciddi ve kalıcı zararlar veren kişiler olarak tanımlamaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 2). Lipman-Blumen’e (2010) göre toksik liderlik, liderlerin yıkıcı davranışlarından ve/veya işlevsiz kişisel özelliklerinden dolayı takipçilerine, kurumlarına ve üçüncü taraflara ciddi ve kalıcı zararlar verdikleri bir süreçtir (Lipman-Blumen, 2010: 214). Leet (2011) ise toksik liderliği, bir bireyin veya kurumun işleyişini kasıtlı ve sistematik bir biçimde sekteye uğratmak için maksatlı ve sürekli olarak otoriter güç kullanılması eylemi olarak tanımlamaktadır (Leet, 2011: 51).

Toksik liderler, astlarına karşı hakarete varan kötü sözler söyleyebilmektedirler. İstismarcı bir yapıya sahiptirler, mahiyetlerinin mutluluklarını umursamazlar, hatta onlara zarar bile verebilirler. Toksik liderlerin takındıkları olumsuz tutum ve davranışlar tüm kurumu etkileyerek kurum içinde negatif bir atmosferin oluşmasına neden olur. Bu tip liderler, sahip oldukları yönetim gücünü sonuna kadar kullanmaktan çekinmezler. Toksik liderlerin bir diğer ortak özellikleri narsistik bir yapılarının olmasıdır. Toksik liderler, genellikle çıkarıcı ve bencil bir kişiliğe sahiptirler ve kendi düşüncelerinin her zaman doğru olduğuna inanırlar (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448).

Toksik liderlerin öz güven ve bencillik düzeylerinin grubun diğer üyelerine oranla daha yüksek olduğu, bu nedenle manipülasyonlar yaparak grup içinde ön plana çıktıkları,

kazandıkları bu popülerlik yoluyla yeterlilik düzeylerinin üzerindeki pozisyonlara yükselebildikleri, gerçek liderlik vasıflarına sahip olmadıklarından ve mevcut pozisyonlarını koruyabilmek için takipçilerine karşı agresif ve etik olmayan tutumlar takındıkları söylenebilir (Çetinkaya, 2017: 29).

1.3.2.5. Etik dışı liderlik

Etik olmayan davranışlar toplumun önemli bir kesimince ahlaki bakımdan uygun görülmeyen ve/veya illegal eylemlerdir (Jones, 1991'den akt. Brown ve Mitchell, 2010: 588). Brown ve Mitchell'e (2010) göre etik olmayan liderlik ise illegal ve/veya ahlaki standartları ihlal eden ve organizasyonel liderler tarafından alınan kararları, uygulamaları, takipçileri etik dışı davranmaya teşvik edici davranışları kapsar. Etik olmayan liderlik, liderlerin kendi davranışlarının ötesindedir. Örgütsel hedeflere ulaşmak isteyen liderler, örgüt içerisinde yolsuzluğu ve etik olmayan eylemleri teşvik edebilirler (Brown ve Mitchell, 2010: 588).

Kellerman'a (2004/2008) göre etikten yoksun liderler doğru ve yanlış arasında ayırım yapmakta başarısız kalırlar. Liderlik süreci, terbiyeye ve örnek davranışlara yönelik genel kabul gören kuralların çiğnenmesi nedeniyle tartışılır hale gelir. Etik dışı davranan liderler kendi gereksinimlerini takipçilerinin gereksinimlerinin önünde tutarlar. Etik sahibi liderler cesaret ve itidal gibi kişisel erdemler bakımından çevrelerindeki örneklere örnek olurlarken etikten yoksun liderler için bu gibi erdemlerden bahsetmek mümkün değildir. Etik ilkelere riayet eden liderler ile etikten yoksun liderleri birbirlerinden ayıran bir diğer önemli özellik etik davranan liderlerin liderliği kamu yararına yürütmeleridir (Kellerman, 2004/2008: 39).

Çetin (2019) çalışmasında yönetici ve liderlerin sergiledikleri etik dışı davranışlar arasında kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, bencillik, şiddet, baskı, saldırganlık, bedensel ve cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı ve dedikodu gibi eylemleri sıralamıştır (Çetin, 2019: 113).

Etik dışı liderlik, kurumların yanı sıra çalışanlara da zarar verir. Çalışanlarda görülen kaygı ve endişe halleri, çaresizlik hissi, düşük iş tatmini, hayal kırıklığı, işe yabancılaşma, liderlere duyulan güvenin kaybolması ve özel hayatlarını etkileyen olumsuz sonuçlar, etik dışı liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerindedir (Lasakova ve Remisova, 2015: 320). Lasakova ve Remisova (2015) etik dışı liderliğin yedi farklı biçimde ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bunlar; a) etik ilkeleri ihlal eden davranışlar, b) etik olmayan davranışı destekleyen veya

ortaya çıkmasını sağlayan çalışma ortamı içindeki süreçler ve uygulamalar, c) işyerinde etik standartların kasıtlı olarak işlevsiz kılınması, ç) çalışanlara liderlik yapılamaması, d) kişisel kazancın ve çıkarların ön planda tutulması ve yükseltilmesi, e) örgütsel kural ve süreçlerin çalışamaz hale getirilmesi, f) liderin mesleki yetenek ve becerilerinin yetersizliği nedeniyle örgütsel hedeflere ulaşılmasının engellenmesidir (Lasakova ve Remisova, 2015).

Etik dışı liderlik, karanlık liderlik biçimlerinde söz edilen ortak davranışların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır. Karanlık liderlik biçimlerinin tümünde etik dışı davranışların görülebildiğini ve her karanlık liderlik davranışının aynı zamanda etik dışı liderlik kapsamında değerlendirilebileceğini söylemek mümkündür (Okan, 2018: 46).

1.3.2.6. Yıkıcı liderlik

Yıkıcı liderlik özellikle son dönemlerde üzerinde yapılan çalışmaların arttığı olumsuz bir liderlik modelidir. Yıkıcı liderlik modeline, araştırmamızın bağımsız değişkeni de olması nedeniyle çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak değinilecektir.

2. BÖLÜM

2. YIKICI LİDERLİK

2.1. Yıkıcı Liderlik Kavramı

Liderlik, bir kurumdaki en önemli ilişki biçimlerinden birisidir ve liderlerin astlarına verdikleri emirlerin, görevlendirmelerin ve çatışmaları ele alış yöntemlerinin çalışanlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Yukl, 2012). Fakat bazı liderlik biçimleri, çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerine engel teşkil edebilir. Zayıf muhakeme becerisi veya yetenek eksikliği bazen liderlerin başarısızlıklarının nedeni olabilir. Bazen de başarısızlığın sebebi liderin aşırı karizması ve haddi aşan kararlılığıdır. İşlerin yolunda gitmediği durumlarda liderin kendine aşırı güveni ve cesurca davranışları her şeyin kontrolden çıkmasına sebep olabilir (Sheard vd., 2013: 73). Takımlar yenilebilir, ordular mağlubiyete uğratılabilir, kurumlar çökebilir ve toplumlar acı çekebilir (Thoroughgood vd., 2018: 627).

Özellikle son yıllarda liderliğin karanlık yönüne olan ilgi giderek artmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda “yıkıcı liderlik” terimi, takipçiler ve kurumlar için zararlı sonuçlarla ilişkili olduğuna inanılan çeşitli kötü liderlik davranışlarını tanımlamak için genel bir ifade olarak kullanılmaktadır (Thoroughgood vd., 2018). Yıkıcı liderlik tarzları üzerinde araştırmaların yoğunlaşmasının iki temel sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden birincisi, yıkıcı liderliğin getirdiği maliyet ve yaygınlığından kaynaklanan sorunlar, ikincisi ise yıkıcı liderliğin takipçileri üzerindeki ağır etkileridir (Schyns ve Schilling, 2013: 139).

Literatürde “yıkıcı liderlik” terimi ile ilgili genel kabul gören bir tanım olmamakla ve farklı yıkıcı liderlik tipleri için farklı araştırmacılar tarafından önerilen çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte Einarsen vd. (2007) tarafından yapılan ve ilk olma özelliği taşıyan “yıkıcı liderlik” (destructive leadership) tanımına Leadership Quarterly dergisinin 2007 özel sayısında yayımlanan bir makalede rastlanılmaktadır. Bu tanıma göre yıkıcı liderlik “*bir lider veya yönetici tarafından sergilenen, kuruluşun amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini ve / veya astların motivasyonunu, esenliğini veya iş tatminini baltalayarak ve / veya sabote ederek organizasyonun meşru çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranış*” tır (Einarsen vd., 2007: 208).

Bu tanıma göre yıkıcı liderlik davranışı, astlara yönelik ve kurumun kendisine yönelik davranışlar olmak üzere iki türlü davranışı kapsamaktadır. Bu tür davranışlar fiziki veya sözlü olabilmektedir. Ayrıca gösterilen davranışların sistemli ve tekrarlanan bir şekilde ve kurumun meşru çıkarlarını ihlal edici nitelikte olması gerekmektedir (Einarsen vd., 2007: 209).

Einarsen vd. tanımlarından yola çıkarak yıkıcı liderlik için kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Tanıma göre yıkıcı liderlik davranışının iki farklı boyutunun (astlara veya kuruma yönelik) olması nedeniyle, liderler bir boyutta yıkıcı davranışlar gösterebilirlerken diğer boyutta yapıcı davranışlar sergileyebilmektedirler. Yani bir lider astlarına karşı zorbaca davranıp onları taciz ederken hala organizasyonun hedefleri doğrultusunda hareket ediyor olabilir. Bu durumun aksi de mümkündür. Kurumun meşru çıkarlarının tersine davranan bir lider aynı zamanda astlarını destekleyici olabilir. Şekil 2.1.'de Einarsen vd. tarafından önerilen model gösterilmektedir. Modelin astlara yönelik ve kuruma yönelik olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır. Astlara yönelik boyutta, ast yanlısı davranışlar ile astların aleyhine gösterilen davranışlar tanımlanır. Astların aleyhine olan davranışlar astların motivasyonunu, esenliğini ve iş tatminini baltalayarak veya sabotaj ederek örgütün meşru çıkarlarını çığneyebilir, zorbalık, taciz, kaba ve kötü davranışları içerebilir. Diğer taraftan ast yanlısı davranışlar, astların motivasyonunu, esenliğini ve iş tatminini yükselten, astlarla ilgilenen ve onları destekleyen davranışları içerir (Einarsen vd., 2007: 211).



Şekil 2.1. Yıkıcı ve Yapıcı Liderlik Davranışı Modeli

Kaynak: Einarsen vd., 2007: 211.

Kuruma yönelik boyutta ise, kurum yanlısı davranışlar ile kurumun aleyhine gösterilen davranışlar tanımlanır. Kurum aleyhine olan davranışlar kurumun meşru çıkarlarını çiğneyen davranışlardır ve kurumdan malzeme, para veya zaman çalmak gibi eylemleri içerir. Kurum yanlısı davranışlar ise kurumun hedefleri doğrultusunda çalışmak, açık ve başarılabilir hedefler belirlemek, stratejik kararlar almak veya bu tip kararları desteklemektir (Einarsen vd., 2007: 212).

Einarsen vd. (2007) modelde belirtilen tiran (zorba) liderlik, raydan çıkmış liderlik, destekleyici-sadakatsiz liderlik ve yapıcı liderlik davranışlarını aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

Tiran (zorba) liderlik: Tiran (zorba) liderlik davranışları, kurumun hedeflerine yönelik net bir şekilde yıkıcı olmadan astların motivasyonunu, esenliğini veya iş tatminini baltalar. Tiran (zorba) liderler, kurumun hedefleri, görevleri ve stratejileri doğrultusunda davranabilirler fakat görevin yerine getirilmesi esnasında astlarını küçük düşürürler, aşağılarlar ve onları manipüle ederler (Einarsen vd., 2007: 212).

Raydan çıkmış liderlik: Bu tip liderler, kabadayılanma, küçümseme, manipüle etme, kandırma veya taciz etme gibi ast aleyhine davranışlar sergilerken aynı zamanda işe gelmeme, kaytarma, dolandırıcılık veya hırsızlık gibi kurum aleyhine davranışlar da gösterebilirler (Einarsen vd., 2007: 213).

Destekleyici-sadakatsiz liderlik: Destekleyici-sadakatsiz liderler, görev ve hedeflerin başarılmasını baltalayarak kurumun meşru çıkarlarını ihlal ederlerken astların mutluluk ve esenliklerini dikkate alabilirler. Destekleyici-sadakatsiz liderlerin doğrudan kuruma zarar verme niyetinde olup olmaması önemli değildir, bu tip liderler kendilerince doğru olduğuna inandıkları fakat kurumun vizyonundan ve stratejilerinden farklı olan vizyon ve stratejiler doğrultusunda hareket edebilirler (Einarsen vd., 2007: 213-214).

Yapıcı liderlik: Yapıcı liderler hem ast yanlısı hem de kurum yanlısı davranışlar sergilerler. Kurum kaynaklarını optimum seviyede kullanarak, kurumun hedeflerini, görevlerini ve stratejilerini destekleyerek ve geliştirerek kurumun meşru menfaatleri doğrultusunda hareket ederler. Aynı zamanda, karar verme süreçlerine astlarının katılımını sağlayarak ve daha fazla sorumluluk vererek takipçilerinin motivasyonunu, esenliğini ve iş tatminlerini yükseltirler (Einarsen vd., 2007: 214).

Padilla vd. (2007) bir liderliğin yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğuna karar vermek için grubun uzun dönemli performansının dikkate alınması gerektiğini, belirlenen hedefleri başarmak için grubun nasıl bir performans sergilediğinin önemli olduğunu ileri sürmüşler, bu açıdan bakıldığında yıkıcı tip bir liderlikten söz edebilmek için negatif kurumsal sonuçların ortaya çıkmış olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Padilla vd. (2007) çalışmalarında yıkıcı liderliği 5 unsur temel alarak tanımlamışlardır. Buna göre;

İlk olarak, yıkıcı liderlik nadiren kesinlikle veya tamamen yıkıcıdır: liderliğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilir. Yıkıcı liderlikten kaynaklanan sonuçlar yapıcı-yıkıcı liderlik spektrumunun negatif tarafında yer alırken, yapıcı liderliğin çıktıları spektrumun pozitif tarafındadır.

İkinci unsur, yıkıcı liderlik ikna ve gönüllülükten ziyade kontrol ve baskıyı içerir. Liderlik ve hakimiyet arasında bariz farklılıklar vardır. Tiranlık (zorbalık) ve hakimiyet olumsuz liderlik teorisinin ilk örneklerindedir.

Üçüncü unsur, yıkıcı liderliğin bencil bir tarafı vardır. Yıkıcı liderlik, liderin amaç ve hedeflerine odaklanır. Bu nedenle, yıkıcı bir liderin hükümranlılığını sürdürme çabaları genellikle takipçilerin gelişimini, desteklenmesini ve süreçlere katılımını engeller.

Dördüncü olarak, yıkıcı liderliğin etkileri kurumu oluşturan her bir unsurun yaşam kalitelerini kapsayan (iç veya dış unsurlar) kurumsal çıktılarda görülür. Olumsuz kurum çıktıları, işlevsiz lider davranışlarının ve müsait bir ortamda etkileşim içerisinde olan müzahir (destekleyici) takipçilerin ürünüdür. Takipçiler yıkıcı lidere rıza göstermek durumunda kalırlar veya karşı gelecek bir durumda değillerdir.

Son olarak, yıkıcı kurumsal çıktılar aynı zamanda müzahir (destekleyici) takipçilere ve müsait ortamlara bağlıdır. Yıkıcı örgütsel sonuçlar yalnızca yıkıcı liderlerin değil, aynı zamanda müzahir (destekleyici) takipçilerin ve elverişli ortamların ürünüdür (Padilla vd., 2007: 179).

Krasikova vd. (2013), Einarsen ve arkadaşlarının “yıkıcı liderlik” tanımını esas alarak kendi tanımlarını geliştirmişler ve yıkıcı liderliği “*gerekçeleri ne olursa olsun, a) takipçileri örgütün meşru çıkarlarına aykırı olan hedefleri izlemeye teşvik ederek ve / veya b) zararlı yöntemler içeren bir liderlik tarzı kullanarak kuruma ve/veya takipçilerine zarar verebilecek veya zarar verme niyetiyle yapılan davranışlar*” olarak tanımlamışlardır. Krasikova vd. yıkıcı

liderliği, liderlik sürecinde saklı olan zararlı davranışlar bütünü olarak görmektedirler (Krasikova vd., 2013: 1310).

Liderler, hangi hedeflerin takip edileceği ve bu hedeflerin nasıl başarılacağı konularında seçimler yaparlar. Eğer lider, kurumun esenliğine bir şekilde zarar verebilecek bir amaç izlemeyi seçerse (örneğin, kurumun kazancı pahasına kişisel servet arayışı gibi) bir yıkıcı liderlik süreci ortaya çıkacaktır. Yıkıcı liderlik, lider bir şekilde takipçilerinin esenliği için zararlı olabilecek (zorbalık gibi) kurum tarafından onaylanmış ya da onaylanmamış bir hedef takip etmeyi seçerse de ortaya çıkabilir. Yıkıcı liderlik, kurumsal liderliği ve sapkın davranış özelliklerini bünyesinde taşır. Yıkıcı liderlik, liderliğin zararlı davranışlar içermeyen yapıcı biçimlerinden (örneğin dönüşümcü liderlik), diğerlerini yönlendirmeyi içermeyen anti-üretken çalışma davranışı, saldırganlık ve benzer davranışlardan, kasıt dışı zararlara yol açan etkisiz liderlikten ve zayıf görev performansı ve kazara zarar verme (örneğin güvenlik standartlarının ihlali nedeniyle zarar verme) davranışlarından farklılıklar gösterir (Krasikova vd., 2013: 1315).

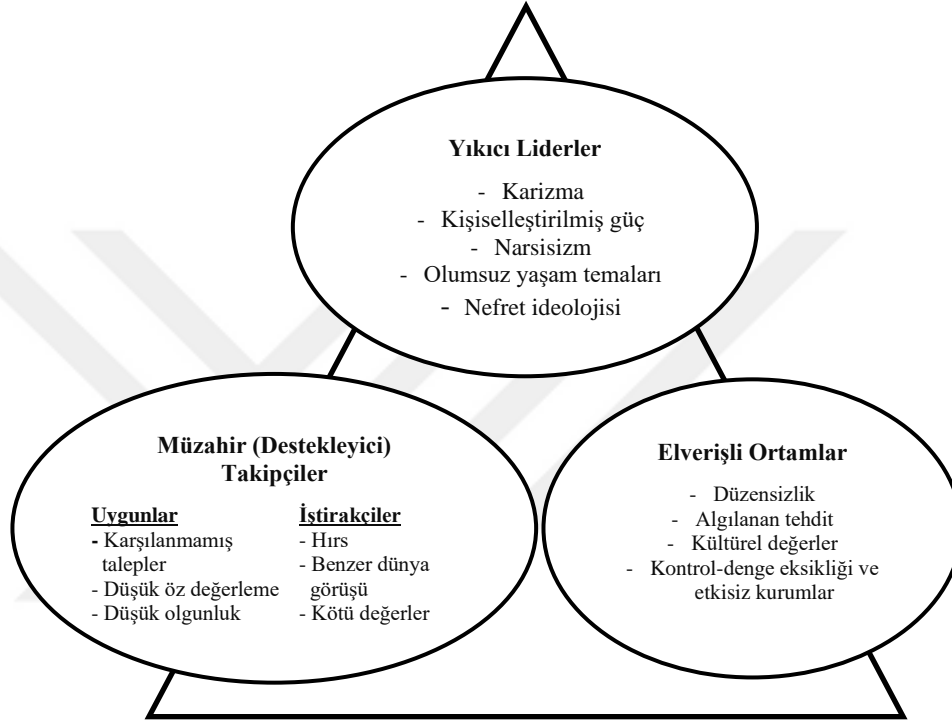
Schyns ve Schilling (2013) yıkıcı liderliği daha farklı bir biçimde tanımlamışlardır. Onlara göre yıkıcı liderlik *“bir bireyin veya bir grubun üyelerinin faaliyetlerinin, deneyimlerinin ve/veya ilişkilerinin belirli bir süre boyunca düşmanca ve/veya engelleyici olarak algılanacak şekilde yöneticileri tarafından sürekli bir biçimde etki altında bırakıldığı bir süreç”* tir (Schyns ve Schilling, 2013: 141). Schyns ve Schilling’e göre yıkıcı liderlik, sözlü, sözel olmayan veya fiziksel davranış şekillerinde olabilir (Schyns ve Schilling, 2013:142).

Ülkemizde Sezici (2015) tarafından, çeşitli tanımlardan yola çıkılarak yapılan yıkıcı liderlik tanımı ise *“liderin, örgütün yerleşik normlarına karşı gelerek veya biçimselliğini dikkate almaksızın örgütün varlık, etkinlik ve ilişkilerini zayıflatma gücüne sahip olan ve/veya izleyicilerinin çalışma yaşamı kalitesinin zarar görmesiyle sonuçlanabilecek davranışları kişisel maddi menfaat ve/veya manevi doyum elde etme güdüsüyle tekrarlı ve sistematik bir şekilde sergilemesi”* şeklindedir (Sezici, 2015: 108).

Yukarıda sıralanan tanımlara bakıldığında, yıkıcı liderliği bir lider tarafından kurum/organizasyon veya takipçiler aleyhine sözlü, sözel olmayan ve/veya fiziksel olumsuz davranışların, sistemli ve tekrarlanan bir biçimde sergilenmesi olarak yorumlayabiliriz.

2.1.1. Toksik (Zehirli) Üçgen

Padilla vd. (2007) yıkıcı liderliğin yıkıcı liderler, müzahir (destekleyici) takipçiler ve elverişli ortam olmak üzere üç unsurdan oluştuğunu ileri sürmüşler ve toksik (zehirli) üçgen adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir (Padilla vd., 2007). Aşağıda Şekil 2.2.'de bu model gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Toksik Üçgen: Yıkıcı Liderliğin Üç Ana Unsuru

Kaynak: Padilla vd., 2007: 180.

2.1.1.1. Yıkıcı liderler

Toksik üçgenin ilk bileşeni yıkıcı liderlerin sahip oldukları karakteristik özellikler ile ilgilidir. Padilla vd. yaptıkları literatür analizi neticesinde yıkıcı liderlik ile ilgili beş kritik lider özelliği bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu beş özellik karizma, kişiselleştirilmiş güç kullanımı, narsisizm, olumsuz yaşam temaları ve nefret ideolojisidir (Padilla vd., 2007: 180).

Karizma: Karizma, birçok bilimsel analize göre yıkıcı liderliğin merkezindedir. Fakat tüm karizmatik liderler yıkıcı değildir. Buna rağmen Hitler, Stalin, Charles Taylor gibi yıkıcı

liderlerin en temel ortak özellikleri karizmatik olmalarıdır. Çok tanınan yıkıcı liderler genellikle karizmatik olarak görülürler (Padilla vd., 2007: 180).

Kişiselleştirilmiş güç: Etik değerler yapıcı karizmatik liderleri yıkıcı karizmatik liderlerden ayırır. Etik liderler sahip oldukları gücü diğerlerine hizmet etmek için kullanırlarken etik olmayan liderler gücü kişisel çıkarları için kullanırlar. Etik olmayan liderler karşıt fikirleri bastırmak ve kendi hedeflerini kabul ettirmek için kontrol ve baskı mekanizmalarını kullanırlar (Padilla vd., 2007: 181). Kontrol açık bir biçimde uygulanabileceği gibi, komşu ülkelerdeki insanların izlenmesi ve casusluk faaliyetleri yürütülmesi gibi (örneğin Doğu Almanya, Kuzey Kore, Küba), takipçilerin güvenli bir topluluk içerisinde otorite, güvenlik, aidiyet ihtiyacı hissetmelerine veya tecrit edilme, hapse atılma ve ölüm korkusu yaşamalarına sebep olan üstü kapalı davranışlar şeklinde de olabilir (Lipman-Blumen, 2005).

McMilan'ın araştırmaları (1970, 1975), liderlerin toplumsallaştırılmış ve kişiselleştirilmiş güç ihtiyaçları arasında dikkatli bir ayırım yaparlarken bir güç ihtiyacı ile karakterize edildiklerini göstermektedir. Kişiselleştirilmiş bir güce ihtiyaç duyan liderler, otoriteyi takipçilerinin ve kurumlarının zararına kullanırlar. Bu tip liderler düşüncesiz, sorumsuz ve aşırı bir biçimde cezaya başvuran kişilerdir (Padilla vd., 2007: 181).

Narsisizm: Narsisizm, karizma ve kişiselleştirilmiş güç kullanımı ile yakından bağlantılıdır ve dominantlık, muhteşemlik, kibir, kendini üstün görme, bencil bir haz arayışı gibi özellikleri ihtiva eder. Birçok araştırmacı narsisizm ile yıkıcı liderlik arasında bir bağ bulunduğunu iddia etmektedir. Narsistlerin muazzam güç ve başarı hayalleri dış çevrelerini önemsememelerine neden olmaktadır (Padilla vd., 2007: 181).

Olumsuz yaşam temaları: O'Connor vd. (1995) sosyal sistemlere ve kurumlarına zarar veren liderlerin olumsuz yaşam hikâyeleri bakımından toplum içerisinde kendi haklarında da konuştuklarını gözlemlemişlerdir. Olumsuz bir yaşam hikayesi, liderin dünya hakkında sahip olduğu yıkıcı imajın ve liderin bu dünyadaki rolünün derecesini yansıtır (O'Connor vd., 1995'ten akt. Padilla vd. 2007: 182). Bu durumun izlerini bu tip kişilerin ilk yaşam tecrübelerinde bile görmek mümkündür. Ebeveynlerle çatışma, düşük sosyoekonomik statü, sabıkalı baba, psikolojik sorunları olan anne ve çocuk istismarına maruz kalmak gibi ortak temalar sorunun kaynağı olabilir (Padilla vd., 2007: 182).

Nefret ideolojisi: Yapıcı ve yıkıcı liderler karşılaştırıldıklarında, yıkıcı liderlerin söylemlerinin, vizyonlarının ve dünya görüşlerinin nefret izleri taşıdığı görülmektedir. Kızgınlık ve kinin sebebi her ne olursa olsun, nefret yıkıcı liderlerin dünya görüşlerinin önemli bir bileşenidir ve onlar için nefret, şiddet kullanımını ve öç almayı mazur gösterir (Padilla vd., 2007: 182).

2.1.1.2. Müzahir (destekleyici) takipçiler

Yıkıcı liderlerin kendilerini destekleyen iki tür takipçileri bulunmaktadır. Uygun takipçiler pasif davranarak kötü liderlerin iktidarda bulunmalarına izin verirler. Bunun nedeni, bu tür takipçilerin karşılanmamış ihtiyaçlarının ve olgunlaşmamış olmalarının onları yıkıcı liderlerin etkilerine karşı savunmasız bırakmasıdır. İştirakçi takipçiler ise kendi dünya görüşleri doğrultusunda buldukları durumdan daha yukarılara tırmanmak istemeleri nedeniyle yıkıcı liderleri aktif olarak desteklerler (Padilla vd., 2007: 185).

2.1.1.3. Elverişli ortamlar

Toksik üçgenin üçüncü ayağı, yıkıcı liderliği destekleyen çevresel faktörler ile ilgilidir. Yıkıcı liderlerin güçlü kurumların ve işler haldeki kontrol-denge mekanizmalarının bulunduğu istikrarlı sistemlerde hüküm sürmeleri mümkün değildir. Fakat elverişli ortamların varlığı yıkıcı liderlerin ortaya çıkmalarına katkıda bulunur. Yıkıcı bir lider yönetimi ele aldığı anda, var olan kurumları ve hukuku işlevsiz hale getirerek gücünü pekiştirir (Padilla vd., 2007: 186).

2.1.2. Yıkıcı Liderlik Davranışı Biçimleri

Literatürde yıkıcı liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, araştırmacıların farklı boyutlara sahip ve farklı biçimlerde orta çıkan yıkıcı liderlik davranışları ile ilgili çeşitli araştırmalar yaptıkları ve davranışlar tanımladıkları görülmektedir.

Erickson vd. (2015) yaptıkları çalışmada katılımcılara, yöneticilerinin yeterli bilgiye sahip olmadan önemli kararlar alma, etkisiz müzakere, yeni teknolojiyle ve değişimle başa çıkamama, yönetim ve koordinasyonda etkisizlik, stratejik bilgiye ulaşamama, dar görüşlülük, etkisiz iletişim, görevini yapmak için yeterli yeteneğe sahip olmama, öncelik sırasını belirleyememe, uzun vadeli düşünememe, yerinde kararlar alamama, mikro yönetim ve aşırı kontrol, net olmayan beklentiler, astlarını motive edememe ve gelişimlerine olanak

sağlayamama, taraf tutma, insanlara sadece duymak istedikleri şeyleri söyleme, yalan söyleme ve diğer etik olmayan davranışlar sergileme, kişiler arası durumlarda uygunsuz bir biçimde davranma, güvenilirliklerini zedeleyen davranışlar sergileme, tutarsız ve düzensiz davranma, sabit fikirli olma, acımasız ve zorbaca davranma gibi yıkıcı liderlik davranışlarının hangilerini sergilediklerini veya bu tip davranışlara şahitlik edip etmediklerini sormuşlar, araştırmanın sonunda yıkıcı liderliğin yaygın bir olgu olduğu ve yıkıcı liderlikle baş etmenin bir takım zorluklarının bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erickson vd., 2015).

Uymaz (2013) örgüt içinde yıkıcı liderlik özelliklerini tanımlayan ve bunları ölçen bir ölçek geliştirilmesi amacıyla yaptığı çalışmada, aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırmadan oluşan altı alt boyutlu ve yirmi sekiz maddelik bir ölçek elde etmiştir (Uymaz, 2013). Sarıaslan Eyiol (2014) ise çalışmada yıkıcı yönetici davranış biçimleri arasında karizmanın karanlık yüzü, kötü denetçi davranışı, narsist davranış, otoriter davranış, zorba davranış, takdir etmeme davranışı, etik dışı davranış gibi davranışları ele almıştır (Sarıaslan Eyiol, 2014).

Keashly (1997) de çalışmada, agresif göz teması; soğuk veya anlamlı bakış atmak; tepkisiz davranmak; parmakla işaret etme, çarpma, nesnelere fırlatma dahil olmak üzere korkutucu fiziksel hareketler; bağırarak, çığlık atmak ve / veya küfretmek; öfke patlamaları veya sinir nöbetleri; kötü, kaba ve düşmanca davranış; haksız suçlamalar; özellikle diğer çalışanların önünde hakaret etmek veya küçümsemek; çalışanın iş performansı hakkında aşırı ve sert eleştiriler yapmak; çalışan ile ilgili yalan söylentiler yaymak; çalışanın mahremiyetini ihlal etmek; gerekli bilgiyi saklamak gibi açık ve kapalı yıkıcı liderlik davranışları sıralamıştır (Keashly, 1997: 97-98).

2.1.3. Yıkıcı Liderliğin Sonuçları

Yıkıcı liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, yıkıcı liderliğin bireyler, gruplar, takımlar ve örgütler üzerinde olumsuz anlamda birçok yıkıcı etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bireysel bazda konuyu ele aldığımızda, yıkıcı liderliğin takipçiler üzerinde olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Böyle bir muameleye maruz kalan astlar, liderlerine karşı gittikçe artan bir şekilde olumsuz tutumlar sergileyebilirler. Bu durum da astların üstlerinin

emirlerine karşı direnme davranışı geliştirmelerine yol açabilir. Yıkıcı liderliğin bir diğer olumsuz sonucu, işten ayrılmaya kadar gidebilecek düşük iş tatminine yol açmasıdır. Yıkıcı liderlik davranışı, öfke, kızgınlık ve acı gibi olumsuz duygularla da ilişkilendirilmektedir. Yıkıcı liderler astlarının psikolojik stres seviyesini arttırmaları. Bunun sonucunda da çalışan performansında ve esenliğinde sıklıkla genel bir düşüş görülür (Erickson vd., 2015: 22).

Yıkıcı liderlik, çalışanlar için sadece iş yaşamlarında değil özel hayatlarında da bazı olumsuzluklara yol açar. Çalışanlar uykusuzluk, kâbus görme, genel yorgunluk gibi strese bağlı sorunlar yaşayabilirler. Yıkıcı liderlerle çalışan bireyler çoğu zaman işlerinden nefret ederler ve işe gitmekten korkarlar. Onları işe alan insanlara karşı saygılarını kaybedebilirler, bu durum da çalışanların organizasyona ilişkin görüşlerinin olumsuz anlamda değişmesine yol açabilir. Yıkıcı liderlik kurbanları sıklıkla iş yaşamları konusunda moralsiz hissederler ve sahip oldukları işin tüm düşüncelerini ve özel zamanlarını etkilediğini düşünürler (Erickson vd., 2015: 22-23).

Yıkıcı liderlik davranışının kurumları da ilgilendiren önemli sonuçları vardır ve bu sonuçların en önemlilerinden birisi çeşitli insan kaynakları kayıplarına yol açmasıdır. Bir kuruluş içindeki yıkıcı liderlerin varlığı, kuruluşun yüksek potansiyelli çalışanları cezbetme ve işe alma imkânlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Yıkıcı liderler aynı zamanda bir kurumun çalışanlarının işe alım esnasında sergiledikleri performans düzeylerini yukarılara taşıma potansiyellerini de azaltabilir. Yıkıcı liderlik, yeni işe alım maliyetlerini de beraberinde getiren yüksek işgücü devir oranlarına neden olabilir. İşlerinden memnun olmayan çalışanların zamanlarının bir bölümünü yeni iş aramakla geçirmeleri çalışan performansını etkileyen bir diğer etmendir. Belki de yıkıcı liderliğin en yaygın etkisi, yıkıcı liderliğin toksik bir kurumsal kültüre yol açması ve bu toksik kültürün yıkıcı liderlerin sayısını arttırmasıdır (Erickson vd., 2015: 23).

Yıkıcı liderliğin kurumlara verdiği maddi zararlar da inanılmaz boyutlardadır. Tepper vd. (2006) Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan işletmelerin kötü yönetimler nedeniyle yıllık 23,8 milyar dolar kaybettiklerinin tahmin edildiğini belirtmişlerdir (Tepper vd., 2006: 119).

Bir kurum içerisinde yıkıcı liderlikten kaynaklı korku ikliminin varlığı, birimler arasında koordinasyon eksikliğine, iş uyumunda düşüşe ve performans kaybına yol açar. Bu, kurumlar için son derece tehlikelidir, çünkü modern iş ortamı, uzun vadeli kurumsal başarıyı

garanti altına almak için yaratıcılığın yanı sıra yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirir. Yıkıcı liderliğin yaygın görüldüğü kurumların çalışanları risk almaktan kaçınırlar ve hata yapmaktan korkarlar, cezalandırılmaktansa hiçbir şeye karışmamayı yeğlerler (Erickson vd., 2015: 24).



3. BÖLÜM

3. ALGILANAN İŞ STRESİ, İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞI VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde çalışmamızın bağımlı değişkenleri olan iş stresi ve işten ayrılma davranışı konularına değinilecek ve literatürde yıkıcı liderlik, iş stresi ile işten ayrılma niyetinin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bazı çalışmalara yer verilecektir.

3.1. Algılanan İş Stresi

Aşırı stres bireylerde bazı fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıkların gelişmesine sebep olarak onların özel hayatlarını ve iş yaşamlarını olumsuz yönde etkiler. Bu kısımda stres ve iş stresi kavramlarından söz edilerek stres kaynaklarının yanı sıra iş stresinin sonuçlarına değinilecektir.

3.1.1. Stres Kavramı

Stres, etimolojik olarak Latince'deki "estricia" kelimesinden gelmektedir ve 17. yüzyılda bela, felaket, keder, elem, musibet, dert gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise, stres kavramı daha çok güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesnelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılan bir ifade olmuştur. Bunun bir sonucu olarak da stres, nesne ve kişinin bazı faktörlerin etkisi neticesinde biçiminin bozulmasına ve çarpıtılmasına karşı geliştirdiği direnci açıklamak için kullanılmaya başlamıştır (Güçlü, 2001:92).

Günümüzde kullanılan anlamı ile stres, kişilerin yeteneklerinin üzerinde beklentilerle karşılaştıklarında gösterdikleri bireye özgü özellikler veya psikolojik koşullar tarafından etkilenen fizyolojik ya da psikolojik tepkiler olarak tanımlanabilir (Eren, 2001: 244). Bir stres kaynağının yarattığı stresin ve duygusal tepkinin derecesi her birey için aynı değildir. Bu durum, bireyin stres kaynağını algılayış biçimine bağlıdır. Stres algısı da bireyin inanç, yorum ve düşünce yapısına bağlı olarak değişebilir (Yıldırım, 1991: 176).

Selye'ye (1950) göre stres, bireyi etkileyen çevresel bir uyarıcıdır ve organizmanın içerisinde bulunduğu çevreye karşı aldığı bir durumdur. Bu tanımlamalar sonucunda Selye, stres ve stresör kavramlarını ön plana çıkarmış, bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel

uyarıcıyı “stresör”, bireyin bu tür uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye de “stres” olarak adlandırmıştır (Güçlü, 2001: 92).

Stres basit bir endişe ya da sinirsel bir tansiyon değildir. Stres, sakınılacak veya zararlı bir durum olarak da düşünülmemelidir. Strese karşı alınacak hiçbir tedbirin olmadığı, stresin sadece yetişkinleri ilgilendiren veya çalışma hayatına ilişkin bir problem olduğu gibi düşünceler de stresle ilgili doğru bilinen yanlışlardandır (Soysal, 2009: 18).

Stressiz bir hayat ve stressiz bir insan düşünmek mümkün değildir. Çünkü insanlar doğal olarak etraflarında ve beyinlerinde algıladıkları birçok şeye karşı tepki geliştirirler. Stres yaşamayan bir insan enerjiye de sahip olamayacağından algıladığı şeye tepki veremez. Fakat, stresin aşırı bir biçimde yaşanması da doğru değildir. Bu nedenle stres, kontrol altında ve makul bir düzeyde olmalıdır. Birey yaşadığı stresi yönetebilmek için, kendi kişiliğine uygun fiziksel, psikolojik ve davranışsal becerileri öğrenmeli ve bunları hayata geçirmelidir (Balcı, 2014: 6).

3.1.2. İş Stresi

İnsanoğlu sürekli gelişen ve değişim gösteren dünyada, birlikte yaşadığı örgüt ve çevresi ile birlikte, meydana gelen bu değişim ve gelişmelerden nasibini almaktadır. Bu değişimlere ayak uydurmaya çalışan insan, işgücü ortamında var olan rekabetçi taleplerden ve de bu rekabet ortamında tutunmaya çalışan örgütlerin çalışanlardan beklentilerinden kaynaklanan baskıların hedefi olmaktadır. Yaşanan bu baskıların sonucu olarak da insanlar fiziksel ve psikolojik bakımdan birtakım sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar (Yenihan vd., 2014: 39).

Bu sıkıntılar nedeniyle baş gösteren stres, insanın normal işlevlerini olumsuz yönde etkilediği gibi, strese uzun süre maruz kalmak insanda değişik sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına yol açmakta, hatta insanın işlevde bulunmasını ve hayat kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Eskin vd., 2013: 132).

İş stresi, işin psikolojik ve fizyolojik olarak tehdit edici görünen özelliklerine bireyin verdiği yanıt olarak tanımlanır ve bu terim yorgunluk, rahatsızlık ve başa çıkamamak gibi duyguları açıklamak için sıklıkla kullanılır. Karşı karşıya kaldıkları yüksek iş stresi, çalışanların sağlıklarını bozabilir, motivasyonlarını düşürebilir, hatta işteki verimlerini ve bireysel güvenliklerini olumsuz yönde etkileyebilir (Haider vd., 2018: 127). İş stresinin

bireyler üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra işe geç gitme, devamsızlık, yüksek işgücü devir oranı, performans düşüklüğü, işe yabancılaşma gibi kurumlar ve örgütler üzerinde olumsuz pek çok etkisi bulunmaktadır (İçdem, 2018).

İş stresine yol açan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden aşırı iş yükü, vardiya sistemi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim sorunları ve çatışmalar yaygın olarak görülen iş kaynaklı stresörlerdir (Hanadian ve Zarei, 2016: 84). Bunların dışında algılama farklılıkları, ailevi sorunlar, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların eğitimi ve yetiştirilmeleri, eşlerin iş yerinde yaşadıkları sorunları evlerine taşımaları, ölüm, boşanma gibi birey kaynaklı stresörler ile bireyin yaşadığı çevre ile ilgili genel sorunlar, ülkede ve dünyada yaşanan ekonomik dar boğazlar, sosyal ve kültürel değişimler, ulaşım gibi çevresel stresörler de bulunmaktadır (Ateşoğlu ve Erkal, 2016: 559).

3.1.3. Stres Kaynakları

İnsanlar üzerinde etkili olan ve yaşadıkları stresin kaynağı olarak düşünülen stres kaynaklarını bireysel, çevresel ve örgütsel olmak üzere üç alt başlık altında incelemek mümkündür.

3.1.3.1. Bireysel stres kaynakları

Bazı insanlar için stresin kaynağı bizzat insanın kendi kişiliği olabilmektedir. Her insanın huyu, mizacı ve karakteri farklıdır. Bu farklılıklar insanın çevresindeki olayları algılama biçimini ve meydana gelen değişimlere ve gelişmelere verdiği tepkilerin derecesini etkiler. Bireyin kişilik yapısı, içe dönük olup olmaması, cinsiyeti, bireysel ilişkilerinde destekleyici veya rekabetçi bir kişiliğe sahip olması, duygusal olması, olumsuz durumlarla karşılaştığında gösterdiği direncin derecesi gibi unsurlar bireysel stres kaynakları arasındadır (Okutan ve Tengilimlioğlu, 2002: 21).

Kişilik, bireyin yaşama biçimidir. Bireylerin sahip oldukları farklı kişilikler ve kişiliklerinin özellikleri, bireylerin iç ve dış çevrelerini kendi bakış açılarına göre algılamalarına sebep olabilmekte, bu durum da bireyin çevresindeki diğer bireylerle ve içerisinde bulunduğu örgüt ile birtakım çatışmalar yaşamasına yol açabilmektedir (Soysal, 2009: 27).

Bireyler genellikle, stres düzeyleri bakımından da birbirleri arasında farklı eğilimlere sahiptirler. Bireyleri strese eğilimleri açısından A tipi, B tipi ve karma tip kişilik özellikleri olmak üzere üç farklı tipe ayırmak mümkündür (Yılmaz, 2012: 4).

Fredman ve Rosenman (1974) A tipi kişiliği en kısa zamanda en fazla işi, gerektiğinde diğer bireylere karşı gelerek yapmaya çalışan hırslı ve kavgacı kişiler olarak tanımlamışlardır. B tipi kişilik ise sabırlı ve bir işi başarabilmek için zaman sıkıntısı yaşamayan bireyleri tanımlar. Yapılan çalışmalar A tipi kişiliğe sahip bireylerin daha fazla strese eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır (İçdem, 2018: 18).

3.1.3.2. Çevresel stres kaynakları

Örgütler, içerisinde buldukları ekonomik çevreyi oluşturan alt sistemlerden birisidir. Örgüt kaynaklarının durumu, kaynaklardan ne düzeyde faydalandığı, ekonomik yapı, rekabet, örgütün yer aldığı sektörün koşulları gibi etkenler örgütlerin ekonomik çevresini oluşturur. Örgütün ekonomik çevresinde ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeler örgütü de ekonomik anlamda etkilemektedir. Özellikle ekonomik dengesizlikler ve küreselleşme, örgütler arasında rekabetçi bir ortamın doğmasına yol açmakta ve bazı alanlarda daralmalara neden olmaktadır (Balcı, 2014: 45-46).

Bireylerin sosyal hayatlarında ve iş yaşamlarında stres yaşamalarına neden olan bir diğer kaynak kentsel sorunlardır. Kentleşme, nüfus artışı, trafik, kalabalık, gürültü, hava ve su kirliliği gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Büyük şehirlerde yaşayan bireylerin karşılaştıkları sorunlarla mücadele ederlerken aynı zamanda birbirleriyle yarış halinde olmaları, gerilim ve strese sebep olmaktadır. Bireylerin çalıştıkları iş yerinden kaynaklanan çevresel kirlenmeler bireyleri iş ortamında olduğu kadar özel yaşamlarında da etkilemektedir. Kırsal bölgelerden sanayi kentlerine yapılan göçlerin yarattığı nüfus artışına paralel olarak, iş imkanları azalmakta ve bireylerde bazı psikolojik hastalıklar ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 1998: 315'ten akt. Balcı, 2014: 47).

Teknolojik gelişmeler de bireylerin yaşadığı stresin kaynağı olabilmektedir. Teknolojide görülen hızlı değişimler nedeniyle işletmelerde insan gücüne daha az ihtiyaç duyulması işsizlik artışı gibi önemli bir sorunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Teknoloji ile birlikte vasıflı işgücüne duyulan ihtiyaç artmış fakat vasıfsız işgörenlerin iş imkânları ciddi oranda azalmıştır (Drucker, 1994: 149'dan akt. Soysal, 2009: 26).

3.1.3.3. Örgütsel stres kaynakları

Bireylerin yaşadığı stresin nedeni olabilecek örgütsel stres kaynakları arasında rol çatışmaları, aşırı iş yükü, ücrette dengesizlikler, terfi etme veya edememe, örgüt içerisindeki iletişimde meydana gelen aksaklıklar, örgütün sağlıklı bir hiyerarşik yapıya sahip olmaması, yetki ve sorumluluk belirsizliği, işyerine ulaşımın zorluğu, ağır çalışma koşulları, görev dağılımındaki problemler ve çalışanların ödüllendirilmelerinde bir standardın olmaması gibi konular ön plana çıkmaktadır (Yılmaz, 2012: 12).

Örgüt içerisinde stres kaynağı olabilecek faktörlerden birisi de iş yerinde karşılaşılabilecek tehlikeler ve iş kazalarıdır. Madencilik, inşaat gibi bazı sanayi kollarında iş kazası yaşanma ihtimali daha yüksektir. Bu tip sektörlerde çalışan işgörenler yaralanma, düşme, zehirlenme gibi sık karşılaşılan durumlardan dolayı sürekli olarak bir tedirginlik yaşamakta ve bu duruma bağlı olarak da aşırı strese girmektedirler (İçdem, 2018:20).

Ayrıca, çalışanların yönetimde söz sahibi olmadıkları ve fikirlerine başvurulmayan, örgüt kültürünün çalışanlara hitap etmediği, merkezi mekanik bir yapıya sahip, fiziki unsurları yeterli olmayan örgütlerde çalışan bireylerin aşırı stres yaşamaları kaçınılmaz sonuçlardan birisidir. Bu hususlara ek olarak bazı bürokratik engeller, baskı, üst yönetimin ilgisizliği ve keyfi uygulamalar da örgütsel stres kaynakları arasında sayılabilir (Okutan ve Tengilimlioğlu, 2002: 20).

3.1.4. Stresin Sonuçları

Aşırı stresin, bireyler üzerindeki olumsuz etkileri kadar örgütler üzerinde de birtakım olumsuz sonuçları olduğunu kabul etmek gerekir.

3.1.4.1. Stresin bireysel sonuçları

Stresin bireylerde ortaya çıkardığı bazı fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçları bulunmaktadır. Bireylerin yaşadıkları strese karşı gösterdikleri tepkiler bireyde bazı hastalıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Stres nedeniyle yaşanabilecek hastalıklar kalp rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, migren gibi fiziksel sonuçlu hastalıklar olabileceği gibi bireylerde depresyon, anksiyete, panik atak gibi psikolojik sonuçlu hastalıklar da görülebilir. Stresten kaynaklanan davranışsal sonuçlar ise strese neden olan olaylar karşısında benimseme, geri çekilme, korku, panik gibi duygusal tepkiler olabilir (Balcı, 2014:13).

3.1.4.2. Stresin örgütsel sonuçları

Bireylerin yaşadığı aşırı stres, örgütler için de bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlara örnek olarak çatışma, iş kazalarının ve sağlık giderlerinin artması, nitelikli işgücü kaybı, ödenen tazminatlar, işe geç gitme ve devamsızlık, işgücü devir oranının yükselmesi, yorgunluk, işe yabancılaşma ve tükenmişlik verilebilir (Örücü vd., 2011:6).

3.2. İşten Ayrılma Davranışı

İşten ayrılma hem çalışanları hem de kurumları olumsuz etkileyen bir eylemdir. Bu kısımda işten ayrılma kavramına ve işten ayrılma davranışının sebeplerine değinilecektir.

3.2.1. İşten Ayrılma Davranışının Ortaya Çıkışı

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasıyla işten ayrılmanın fiilen gerçekleşmesine kadar olan süreç çok önemlidir. Mobley'e (1977) göre süreç, işgörenlerin çalıştıkları işlerinden memnun olmadıklarına karar vermeleriyle başlar. Sonraki aşamada işgören işten ayrılmayı düşünür ve bu düşüncenin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini değerlendirir. Üçüncü aşamada işten ayrılmaya karar veren çalışan, alternatif iş fırsatlarını araştırır ve bu iş fırsatları ile mevcut işini karşılaştırır. Son aşamada işgören, ya mevcut işini bırakır veya aynı iş yerinde çalışmaya devam eder (Serçeoğlu vd., 2016: 1101).

Tepper vd. (2009) göre işten ayrılma niyeti, bir kişinin yakın bir gelecekte işvereninden kalıcı olarak ayrılma konusundaki subjektif ihtimali, bırakma ile ilgili düşüncelerini ve alternatif iş aramasını da kapsayan süreçleri ifade eder (Tepper, vd., 2009: 157). Price ve Mueller (1986) ise işten ayrılma niyetini, çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde işten ayrılmayı isteme düzeyi olarak tanımlamışlardır (Price ve Mueller, 1986'dan akt. Ülbeği, 2016: 90).

İşten ayrılma, çalışanın gönüllü ayrılması veya gönülsüz ayrılması olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşebilir. Çalışanın kendi rızası ile işini bırakmaya karar vermesi ve bunu uygulaması halinde gönüllü işten ayrılma, işletme tarafından işten çıkartılmasına karar verilmesi halinde ise gönülsüz işten ayrılma durumu söz konusu olmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma olgusu ile daha çok, çalışanın çeşitli sağlık sebepleri nedeniyle çalışamaz hale gelmesi veya örgütte ortaya çıkan bazı değişiklikler nedeniyle işten mecburi çıkarılma durumlarında karşılaşılmaktadır. Bir çalışanın kendi rızası ile işten ayrılması ise genellikle

iletişim kanallarının açık olmaması ve işyerindeki katı kurallar gibi örgüt nedenli etkenlerden kaynaklanabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar, daha yüksek ücretli yeni bir alternatif iş gibi maddi nedenlere dayalı işten ayrılma davranışı sergileyebilmektedirler (Cesur, 1998).

Bir kurumda işten ayrılmaya niyetlenen işgörenlerin sayısının artması doğal olarak işgören devir hızının da yükselmesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların motivasyonları olumsuz yönde etkilenmekte ve sonrasında iş performanslarının düşmesine yol açmaktadır. Kurumlar açısından, yetenekli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle iş yükü artmakta, kurum yöneticileri açısından da mevcut işin planlanmasında zorluklarla karşılaşılabilir (Zincirkıran vd., 2015:61). Bir çalışan kurumundan ayrılıp başka bir kuruma gittiğinde edindiği tecrübeleri, deneyimlerini, bazı kritik bilgileri ve daha birçok şeyi beraberinde götürür (Golparvar vd., 2015: 389). Çalışanların işten ayrılmalarının maliyeti ayrılan çalışanın yetenek ve kabiliyetleri ile orantılıdır. Örgütler açısından çalışanların işten ayrılmalarının, yeni çalışanlar için alma çıkılması, ilan verilmesi, eğitim gibi doğrudan maliyetlerinin yanı sıra kayıp iş saatlerinin, fazla mesai ücretlerinin ve yeni işe alınanların hatalarının maliyetleri gibi dolaylı maliyetleri bulunmaktadır (Jeswani ve Dave, 2016: 254).

3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyetine sebep olan birçok etken bulunmaktadır. Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olan etkenleri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç alt başlık altında incelemek mümkündür.

3.2.2.1. Bireysel faktörler

İşten ayrılma niyetine sebep olan bireysel faktörler bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörleri ifade eder. Bu kişisel özellikler, bireyin doğuştan gelen karakteristikleri olabileceği gibi beceri ve ustalık gibi sonradan kazanılan özellikler de olabilir. Yapılan araştırmalar bilişsel ve bilişsel olmayan faktörlerin bireylerin işten ayrılma niyetlerini ve en sonunda da işi bırakma eylemlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir (Jeswani ve Dave, 2016: 255).

Bozogánová ve Ivan (2018) işten ayrılma niyetini etkileyebilecek kişisel faktörlerin dürüstlük, dışadönüklük, duygusal durum, uyumluluk, yeni tecrübelerle açıklık, arzunun ve isteğin seviyesi, risk alma isteği gibi özellikler olduğunu ifade etmişlerdir (Bozogánová ve

Ivan, 2018). Kişisel özelliklerin dışında emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, evlilik, hamilelik, ikamet değişikliği gibi bireysel nedenler de işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olabilmektedir (Zincirkıran vd., 2015: 61).

3.2.2.2. Örgütsel faktörler

Marsh ve Mannari (1977), Amerikan ve Japon örgütlerindeki örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini karşılaştırdıkları çalışmalarında, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan nedenlerin işgörenlerin örgüt içerisindeki statüleri ile doğrudan bağlantılı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Akdaş, 2017: 85).

Kaya ve Abdioğlu (2010) ise yaptıkları çalışmada örgütten kaynaklanan ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerin, emeklilik imkanının ve maaş düzeyinin yetersizliği, mesleki kariyer olanaklarının sınırlı olması, sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya konabileceği bir ortamın eksikliği, uygun bir ödüllendirme stratejisinin olmayışı, sosyal imkanların kısıtlılığı, mesleki yetki ve sorumluluğun eşit olmayışı, fiziki koşulların yetersizliği, düşük iş tatmini ve aşırı iş yükü olduğunu belirtmişlerdir (Kaya ve Abdioğlu, 2010: 155).

Werbel ve Bedeian'a (1989) göre işgücü devri kurumlar için her zaman zararlı sonuçlar doğurmaz. Örneğin, bir kurumda örgüt içi tüm düzeltme ve geliştirme çabalarına rağmen performanslarında pozitif yönlü herhangi bir değişiklik olmayan çalışanlar bulunuyor olabilir. Bu tip çalışanlardan kurtulmak, kurumun zararına değil aksine faydasına olan bir husustur. Ayrıca, yenilikçi fikirlere sahip yeni kurum çalışanları, kurumun yararına olan yeteneklere sahip olabilirler (Mxenge vd., 2014: 132).

3.2.2.3. Çevresel faktörler

Çalışanlar işyerleri veya kendilerinden kaynaklı herhangi bir problemle karşılaşmalar bile içerisinde yaşadıkları çevreden kaynaklanan bazı ekonomik ve sosyal kaynaklı faktörler nedeniyle işten ayrılma niyetine sahip olabilirler. Çevresel faktörlere örnek olarak ülkedeki ekonomik koşullar, örgüt dışındaki alternatif iş fırsatları, işe ulaşım olanaklarında ortaya çıkan değişiklikler, eşlerden birinin iş yerinin değişmesi ve çocukların eğitim ihtiyaçları gibi etkenlerden söz edilebilir. Fakat örgütler çevresel faktörlerden kaynaklanan işgücü devir oranlarını çoğu zaman bazı tedbirlerle minimuma indirebilmektedirler (Aslan ve Etyemez, 2015: 486).

3.3. Yıkıcı Liderlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Literatürde yer alan ve yıkıcı liderlik, iş stresi ile işten ayrılma niyetinin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bazı çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

3.3.1. Yıkıcı Liderlik ile İş Stresi Arasındaki İlişki

Ashforth (1994) tarafından yapılan çalışmada küçük tiranlık tipi yıkıcı liderliğin, astlar üzerinde stres ve işe yabancılaşma gibi etkilerinin olduğu, bu tip bir liderlikle karşı karşıya kalan astların ya işlerinden ayrıldıkları ya da daha sessiz ve pasif bir hale gelerek yaratıcılıklarının azaldığı ifade edilmiştir (Ashforth, 1994).

Hauge vd. (2007) tarafından Norveç'te çalışan 2539 işgörenin katılımı ile yapılan bir anket araştırmasında, stresli çalışma ortamlarının ve yıkıcı liderlik biçimlerinin iş yerinde kabadayılık davranışlarının görülmesine uygun bir zemin hazırladığı, iş stresörlerinin ve yıkıcı liderlik davranışları ile kabadayılanma davranışı arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hauge vd., 2007: 239).

Nyberg vd. (2011) tarafından Avrupa'nın farklı coğrafi bölgelerinde bulunan İsveç, Polonya ve İtalya'daki yerel otellerde çalışan 554 işgören ile yapılan anket çalışmasında; yıkıcı yönetsel liderliğin çalışanların psikolojik esenlikleri üzerinde bireysel düzeyde olumsuz etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Nyberg vd., 2011: 279).

Sezici (2015) tarafından Afyon ve Kütahya'daki banka, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışan işgörenlerin katılımı ile yapılan bir çalışmada, yıkıcı liderlik davranışının yaygınlık düzeyinin %42 olduğu, yıkıcı liderlik ile iş stresi arasında güçlü derecede pozitif ve anlamlı ($r=.560$, $p<.01$), yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında ise orta derecede pozitif ve anlamlı ($r=.336$, $p<.01$) bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Sezici, 2015: 112-113).

3.3.2. Yıkıcı Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Woestman ve Wasonga (2015) tarafından Northern Illinois bölgesinde yaşayan 191 profesyonel eğitimci üzerinde yapılan bir çalışmada, astı hedef alan yıkıcı liderlik davranışlarının işten ayrılma niyetinin ($R^2 = .173$, $F [2, 14] = 2.607$, $p < .01$) önemli bir varyansı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Woestman ve Wasonga, 2015: 155).

Benzer bir şekilde Haider vd. (2018) tarafından ilaç sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, iş stresinin yıkıcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide pozitif ve önemli bir aracı olduğu ileri sürülmüştür (Haider vd., 2018: 135).

Tepper (2000) ise çalışmasında, istismarcı tip yıkıcı liderlere sahip olan astların daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını, işlerine, yaşamlarına ve kurumlarına karşı daha az olumlu tavır takındıklarını, iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmaların daha fazla olduğunu, psikolojik rahatsızlıkların daha fazla görüldüğünü belirtmiştir (Tepper, 2000: 186).

Weaver ve Yancey (2010) tarafından orta ölçekli bir işletmede çalışan 80 işgörenin katılımı ile yapılan bir çalışmada, karanlık liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ($r = .58, p < .001$), karanlık liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti varyansının %34'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (Weaver ve Yancey, 2010: 113-114).

Hyson (2016) tarafından yapılan ve Warren County, New Jersey, Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmede çalışan 96 işgörenin katıldığı çalışma, tiran tipi yıkıcı liderlik biçimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ($\beta = 0.415$), benzer şekilde tam serbesti tanıyan (laissez-faire) tip yıkıcı liderlik biçimi ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ($\beta = 0.374$) göstermiştir (Hyson, 2016: 88).

Skogstad vd. (2018) Norveç'te faaliyet gösteren bir taşımacılık şirketi çalışanı olan 254 işgörenin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, tiran tipi yıkıcı liderliğin takipçiler arasında işe bağlılığı düşürürken işten ayrılma niyetlerini arttırdığını ortaya koymuşlardır (Skogstad vd., 2018: 58).

Akca (2017) tarafından özel bir şirkette çalışan 282 katılımcı ile yapılan bir anket çalışmasında, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu (0,613), işten ayrılma niyeti varyansının %42'sinin toksik liderlik algısı ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Akca, 2017: 292-293).

3.3.3. İş Stresi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Rehman ve Mubashar (2017) tarafından üç, dört ve beş yıldızlı otel statüsündeki konaklama tesislerinde çalışan 200 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, iş

stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, algılanan stres seviyesi yükseldiğinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de yükseldiği ileri sürülmüştür (Rehman ve Mubashar, 2017: 72).

Huang vd. (2018) tarafından Çin Halk Cumhuriyetinin Shandong bölgesinde bulunan otel işletmelerinde çalışan 455 deneğin katılımı ile gerçekleştirilen bir çalışmada, iş stresinin Çinli otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde güçlü ve pozitif ($\beta = 0.69$; $p < .001$) bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular işyerindeki stresin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen başlıca etkenlerden birisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Huang vd., 2018: 939).

Yenihan vd. (2014) tarafından Sakarya ilinde otomotiv sektöründe çalışan 329 işgören ile yapılan anket çalışmasında, çalışmaya dâhil olan çalışanların iş stresi tutumları ile işten ayrılma niyeti tutumları arasında anlamlı ve yüksek derecede pozitif bir ilişki bulunduğu ($p < 0,01$) tespit edilmiştir. Yazarlara göre, çalışandaki iş stresi algısının düzeyi artış gösterdiğinde çalışan, işine ve işyerine karşı olumsuz tutum besleyecek ve iş kaynaklı talepleri karşılayamama durumunda işten ayrılma niyetine sahip olacaktır (Yenihan vd., 2014).

Düğenci (2018) tarafından 392 gemi adamı ile yapılan bir çalışmada, gemi adamlarının iş streslerinin işten ayrılma niyetlerini istatistiksel açıdan anlamlı derecede ($p = 0,000 < 0,05$) ve orta seviyede pozitif olarak (0,375) etkilediği, düşük düzeyde iş stresi yaşayan gemi adamlarının işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir (Düğenci, 2018).

Öztürk ve Şahverdioğlu (2019) tarafından yapılan ve Isparta ilinde bulunan iki özel hastanede çalışan 146 hemşirenin katıldığı bir anket çalışmasında, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde orta derecede ($r = 0,309$) ve 0,00 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve Şahverdioğlu, 2019: 697).

Serinikli (2019) tarafından Edirne ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanı 145 kişi ile yapılan anket çalışmasında, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0,515$, $p < 0,000$) bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Serinikli'ye göre çalışanın stres düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyeti, dolayısıyla da işten ayrılma eylemi artmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin çalışanlarının stres düzeylerini azaltacak önlemler almaları gerekmektedir (Serinikli, 2019: 922-924).

4. BÖLÜM

4. KURUMLARINDAN İSTİFA EDEN JANDARMA PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ayrıntılı bir şekilde açıklanmakta ve çalışma kapsamında kurulan hipotezlere yer verilmektedir. Sonrasında ise yapılan analizlere ve çalışma bulgularına değinilmektedir.

4.1. Araştırma Yöntemi ve Hipotezler

4.1.1. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma yıkıcı liderlik, iş stresi ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki sayısal verilerle ölçülebildiği için nicel araştırma desenlerinden biri olan tarama modeline (descriptive study designs) dayalı olarak yürütülmüştür. Tarama çalışmaları sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır ve araştırmacıya büyük gruplar üzerinde çalışma olanağı sağlar. Ayrıca bu tür çalışmalarda, araştırmacı bağımsız değişkeni veya faktörleri manipüle edemez (Büyüköztürk, 2014: 2). Tarama araştırmaları bir durum hakkında zaman içerisinde meydana gelen değişiklikleri veya durumun iç yüzünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılır (Mazlum ve Atalay Mazlum, 2017: 5). Tarama araştırması modellerinden biri de geçmişte yaşanan olaylara ilişkin soruların sorulduğu geçmişe dönük (retrospective study) araştırmalardır. İleriye dönük (prospective study) çalışmaların aksine geçmişe dönük çalışmalarda, çalışmaya başlanıldığında zaten çalışma konusunun sonuçları ortaya çıkmış durumdadır (Salkind, 2010). Çalışmamızda çalışma örnekleminin maruz kalmış olabileceği yıkıcı liderlik davranışları ve yaşamış olabilecekleri iş stresi ile işten ayrılma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla geçmişe dönük tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma esnasında öncelikle literatürde yer alan ve yıkıcı liderlik, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar taranmış, bu çalışmalara bağlı olarak ve daha sonra test edilmek üzere araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Tez çalışmasına dayanak teşkil edecek veriler toplanmış ve oluşturulan hipotezler bilimsel olarak test edilmeye hazır hale getirilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgulara yer verilmiş ve oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Evreni

Özen ve Gül'e (2007) göre bir araştırma sürecinde, araştırma problemine uygun araştırma yönteminin belirlenmesinden sonraki aşama araştırma evreninin belirlenmesidir (Özen ve Gül, 2007: 395). Bizim çalışmamızın evrenini de bir genel kolluk kuvveti olan Jandarma Genel Komutanlığı çalışanı iken kurumlarından istifa ederek ayrılan muvazzaf subay, astsubay ve uzman jandarma rütbelerindeki eski jandarma personeli oluşturmaktadır. Araştırmalarda araştırma yapılan evren iyi tanınmalıdır, evreni tanımadan yapılan araştırmalar doğru sonuçlar üretmez. Bu nedenle Jandarma teşkilatı hakkında genel bir bilgi verilmesinde yarar görülmüştür.

4.1.2.1. Jandarma

Türkiye Cumhuriyeti Jandarması, emniyet ve asayiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlayan ve diğer kanunların ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin verdiği görevleri yerine getiren, silahlı genel kolluk kuvvetidir. Jandarma teşkilatı İçişleri Bakanlığına bağlı olarak görevlerini yürütür. Jandarmanın genel olarak görev ve sorumluluk alanı, polis ve sahil güvenlik teşkilatının görev alanının dışı olup, bu alanlar il ve ilçe belediye sınırları dışında kalan ya da polis ve sahil güvenlik teşkilatı bulunmayan yerlerdir. Ancak, belediye sınırları içinde olmakla birlikte, hizmet gerekleri bakımından uygun görülen yerler, jandarmanın görev ve sorumluluk alanı olarak belirlenebilir.

4.1.2.2. Jandarmanın görevleri

2803 sayılı Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanununa göre Jandarmanın görevleri mülki, adli ve askeri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Mülki görevler

Mülki görev ile kastedilen öncelikle kamu düzeninin bozulmaması ve mevcut düzenin muhafazası için yürütülen faaliyetlerdir. Düzen bozulduktan sonra tepki veren ve zorlamaya dayalı reflekslerden ziyade düzen bozulmadan önce harekete geçen önleyici uygulamaları içeren görevlerdir. Bu tip önleyici görevler, mülki makamların koordinesinde gerçekleştirilirler ve mülki makamların kolluk üzerindeki otoritesini gösterirler. Jandarma ve

Polis gibi genel kolluk kuvvetlerinin mülki görevler kapsamındaki sorumlulukları bağlı oldukları mülki idare amirlerine karşıdır (Kara, 2016: 257-258).

Jandarmanın yerine getirdiği mülki görevlerin kapsamı 2803 sayılı Kanunun 7. maddesi ile Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Yönetmeliğinin 11. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre jandarmanın mülki görevleri şunlardır;

- Halkın can, ırz ve malını korur.
- Suç işlenmesini önlemek ve kamu düzenini sağlamak için gerekli önlemleri alır.
- Asayiş, kamunun ve kişilerin güvenliğini ve konut dokunulmazlığını korur.
- Anayasada ve kanunlarda düzenlenen hak ve hürriyetlerin güvenli şekilde kullanılması için gerekli önlemleri alır.
- Kamunun huzur ve sükûnunu bozan, kanunlara aykırı eylemlere engel olur.
- Yardım isteyenlere, korunmaya muhtaç çocuklarla yardım gereken küçüklere, engelli, hasta, yaşlı kimselerle, düşkün ya da kimsesizlere ve yabancılara yardım eder.
- Her türlü kaçakçılığa engel olur.
- Ceza infaz kurumlarının dış korumalarını sağlayıcı önlemleri alır, tutuklu ve hükümlülerin sevk ve nakilleriyle muhafazalarını sağlar.
- Emniyet ve asayişin sağlanması, suçların ortaya çıkarılması, işlenmiş suçlarda failerin tespiti ve yakalanması maksadıyla istihbarat toplar, diğer istihbarat ve kolluk birimleri ile iş birliği yapar, bilgi paylaşır.
- Suçların önlenmesi maksadıyla diğer kolluk birimleri, kamu kurumları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapar ve projeler yürütür.
- Trafik hizmetlerini yürütür, meydana gelen trafik kazalarıyla ilgili işlemleri yapar.

Adli görevler

Jandarmanın adli görevleri bir suç işlendikten sonra başlar. Adli görevler, suçun işlenmesiyle birlikte yetki alınan ilgili kanunlarda belirtilen gerekli işlemleri yapmayı ve adli hizmetleri yerine getirmeyi kapsar. Adli görevler, mülki görevler ile birlikte genel kolluğun görevlerinin temelini oluşturur (Kara, 2016: 258).

Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Yönetmeliğinin 38. maddesine göre;

- (1) Adli görevler, işlenmiş suçlarla ilgili olarak ceza muhakemesine ilişkin mevzuatta belirtilen işlemleri yapmayı ve bunlara ilişkin adli hizmetleri yerine getirmeyi kapsar.
- (2) Soruşturma işlemleri, Cumhuriyet savcısının emir ve talimatları doğrultusunda adli kolluğa yaptırılır. Adli kolluk görevlileri, Cumhuriyet savcısının adli görevlere ilişkin emirlerini yerine getirir. Adli kolluk, adli görevlerin haricindeki hizmetlerde, üstlerinin emrindedir.
- (3) Jandarma, kanunlarla kendisine verilen diğer adli görevleri yerine getirir.

Askeri görevler

Jandarma kanunlarla ve Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle kendisine verilen askeri hizmetleri yerine getirir. Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Yönetmeliğinin 41. maddesine göre;

- (1) Jandarma birlikleri; seferberlik ve savaş hallerinde, Cumhurbaşkanı kararıyla belirlenecek bölümleriyle kuvvet komutanlıkları emrine girer, kalan bölümüyle normal görevlerine devam eder. Jandarma, seferberlik ve savaş halinde, 4/11/1983 tarihli ve 2941 sayılı Seferberlik ve Savaş Hali Kanunu ile verilen görevleri yapar.
- (2) Jandarma birlikleri; Genelkurmay Başkanlığının talebi üzerine Bakanın, illerde ise garnizon komutanının talep etmesi halinde valinin onayıyla kendilerine verilen askeri görevleri de yapar. Bu görevlerin kapsamı, niteliği ve yerine getirilme esasları Genelkurmay Başkanlığı ve Bakanlıkça belirlenir.

4.1.2.3. Jandarmanın personel yapısı

Jandarma hizmetlerinde profesyonel olarak görev yapan personel subay, astsubay, uzman jandarma, uzman erbaş, memur ve işçilerden müteşekkildir. Kurum bünyesinde, profesyonel personelin dışında, askerlik yükümlülüklerini yerine getiren erbaş ve erler de bulunmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığı, 2018 yılı itibariyle yaklaşık 190 bin personeli ile Türkiye yüzölçümünün %93'üne ve ülke nüfusunun %20'sine hizmet vermektedir. Mevcut toplam personelin %3,2'sini subaylar, %15,4'ünü astsubaylar, %9,3'ünü uzman jandarmalar, %36,7'sini uzman erbaşlar, %33,3'ünü erbaş/erler ve %1,9'unu memur ve işçiler oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2019). Subay ve astsubay rütbesindeki personelin büyük bir bölümü muvazzaftır, fakat sözleşmeli olarak görev yapan subay ve astsubaylar da

bulunmaktadır. Uzman jandarma rütbesindeki personelin tamamı muvazzaf iken uzman erbaş rütbesindeki personelin ise tamamı sözleşmelidir.

Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı Personel Yönetmeliği gereğince, Jandarma Genel Komutanlığının personel ihtiyacı, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı bünyesindeki eğitim komutanlıkları tarafından karşılanmaktadır. Ancak, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi tarafından Akademiye yetiştirilemeyen veya az yetiştirilen sınıf ve branşlara yönelik olarak diğer yükseköğretim kurumlarıyla protokoller yapılarak öğrenci yetiştirmek, Jandarma Genel Komutanlığı veya Sahil Güvenlik Komutanlığı nam ve hesabına diğer yükseköğretim kurumlarında öğrenci okutmak mümkündür.

4.1.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Jandarma Genel Komutanlığı emrinde görev yapmakta iken istifa ederek kurumlarından ayrılan muvazzaf subay, astsubay ve uzman jandarma rütbelerindeki personel oluşturmaktadır. Her yıl çeşitli nedenlerle birçok muvazzaf jandarma personeli zorunlu bekleme sürelerini doldurduktan sonra veya belirli bir tazminat ödeyip bu süreyi beklemeden istifa ederek işlerinden ayrılmaktadırlar. Ancak jandarma teşkilatından istifa eden personel sayısına, bu tür bilgilerin açık erişim kaynaklarında paylaşılmaması sebebiyle ulaşılamamıştır.

Araştırma yapılırken evrendeki her personele ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılması uygun görülmüştür. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde ise olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Temas kurulan katılımcılar vasıtasıyla örneklem genişletilerek 317 katılımcının araştırmaya katılması sağlanmıştır.

Tez çalışmasına ilişkin anket uygulaması 2019 yılında Temmuz-Ekim ayları arasında gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel analizlerden önce verilerin incelenmesi sürecinde sözleşmeli yedi astsubay ve bir subay tarafından doldurulduğu anlaşılan toplam sekiz anket, araştırma örnekleminin muvazzaf personelden oluşturulması ve sözleşmeli personelin genellikle sözleşme bitiminde istifaya gerek kalmadan kurumdan ayrılmaları nedeniyle analiz dışında bırakılarak geriye kalan 309 ankettan elde edilen veriler çalışma için kullanılmıştır.

4.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızda katılımcılardan analize uygun verilerin elde edilebilmesi amacıyla aşağıda detaylı olarak açıklanan ölçekler kullanılmıştır.

4.1.4.1. Yıkıcı liderlik ölçeği (YLÖ)

Çalışmada, Uymaz (2013) tarafından geliştirilen, altı alt boyut ve 28 maddeden oluşan Yıkıcı Liderlik Ölçeği (YLÖ) kullanılmıştır. Uymaz (2013) astların yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışları ile ilgili algı ve değerlendirmelerini geçerli ve güvenilir bir biçimde ölçebilmek için geliştirdiği YL ölçeğindeki bazı ifadeleri Shaw vd. (2011) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasından almıştır (Uymaz, 2013: 41).

Çalışmadan elde edilen ölçek altı alt boyuta ayrılmaktadır. Ölçeğin alt boyutları **1) Aşırı otoriterlik**, **2) Liderlik için yetkin olmamak**, **3) Etik dışı davranış**, **4) Teknoloji ve değişime direnme**, **5) Astlara karşı duyarsızlık** ve **6) Adam kayırma davranışlarını** kapsamaktadır (Uymaz, 2013: 49-57).

Aşırı otoriterlik: Ölçeğin bu boyutu ölçekteki ilk 8 soruyu kapsamaktadır. Sorularda astları üzerinde abartılı bir şekilde hakimiyet ve kontrol mekanizmaları kurmaya çalışan, şüpheli, despot, istekleri konusunda takıntılı, astlarına güveni olmayan ve astları hedefi tutturamadığı zaman kendisi için geçerli bir neden olmayan lider davranışlarının ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Liderlik için yetkin olmamak: Ölçekteki 9. – 16. sıra numaraları arasındaki toplam 8 soru bu boyuttur. Sorularda astlarını motive etmek için ne yapması gerektiğini bilmeyen, astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamayan, vizyon geliştirmekte yetersiz, planlama, problem çözme ve karar verme becerileri zayıf, problem yokmuş gibi davranan, astlarının ihtiyaçlarını önemsemeyen, işlerde öncelikleri belirleyemeyen yıkıcı liderlik davranışları ölçülmektedir.

Etik dışı davranış: Ölçekteki 17., 18., 19. ve 20. sorular bu boyuttur. Ahlak kurallarını sıklıkla göz ardı ederek karar veren, insanlara karşı genellikle saygısız, her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak gören ve zor zamanlarda dürüst olmayan gibi etik dışı yıkıcı liderlik davranışlarını ölçmektedir.

Teknoloji ve değişime direnme: Ölçeğin 21., 22. ve 23. sorularının bulunduğu bu boyutta, yeni teknolojiye dosttan öte düşman olan, yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınan ve genellikle işteki her türlü değişime direnen yıkıcı liderlik davranışları ölçülmektedir.

Astlara karşı duyarsızlık: Ölçekteki 24, 25 ve 26 numaralı sorular bu ölçektir. Sorularda astlarından ne beklediğini nadiren söyleyen ve beklentileri hakkında tahmin yürütölmek zorunda kalınan, performansları hakkındaki görüşlerini astları ile paylaşmayan yıkıcı liderlik davranışları ölçölmektedir.

Adam kayırma: Ölçeğin son iki sorusu olan 27. ve 28. soruların sorulduğu bu boyutta favori astları olan ve belirli kişilere karşı iltimas tanıyan yıkıcı liderlik davranışlarının ölçölmesi amaçlanmaktadır.

Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde Likert tipi 5'li derecelendirme ölçeği kullanılmış olup, cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum: 1”, “Kısmen Katılmıyorum: 2”, “Kararsızım: 3”, “Çoğunlukla Katılıyorum: 4” ve “Tamamen Katılıyorum: 5” şeklinde puanlanmıştır.

Uymaz (2013) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin, alt boyutların ve maddelerin Cronbach's Alpha katsayıları ,86 ile ,96 arasında bulunmuştur. Bu değerler güvenilirlik göstergesi olan Cronbach's Alpha katsayısı > ,70'ten büyüktür. Yıkıcı liderlik ölçeğinin toplam Cronbach's Alpha katsayısı ise ,966 olarak hesaplanmıştır (Uymaz, 2013: 50).

Uymaz'ın (2013) geliştirdiği Yıkıcı Liderlik Ölçeği, Kıyıcı (2016) tarafından yapılan bir çalışmada da kullanılmış, ölçeğin toplam Cronbach's Alpha katsayısı ,962 olarak hesaplanmıştır (Kıyıcı, 2016: 54). Sezici (2015) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ,97 olarak belirlenmiştir (Sezici, 2015: 113). Akman da (2016) çalışmasında Uymaz'ın (2013) Yıkıcı Liderlik Ölçeğini kullanmış, ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısını ise ,96 olarak bulmuştur (Akman, 2016: 638). Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirlik katsayılarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görölmektedir. Çalışmamızda geçmişe dönük araştırma modeli kullanıldığından orijinal ölçekte yer alan ifadeler geçmiş zamana uyarlanarak sorulmuştur.

4.1.4.2. Algılanan stres ölçeği (ASÖ)

Çalışmada katılımcıların yaşamış olabilecekleri iş stresini ölçmek için Cohen, Kamarek ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen ve Eskin vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan dört maddelik Algılanan Stres Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 14 maddeden oluşan uzun formunun yanı sıra 10 ve 4 maddeden oluşan iki formu daha bulunmaktadır (Eskin vd., 2013: 134). Çalışmamızda ölçeğin 4 maddeden oluşan kısa formunun kullanımı tercih edilmiştir. Eskin vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada dört maddeden oluşan ASÖ-4 ölçeğinin güvenirlik katsayısı ,66 olarak bulunmuştur (Eskin vd., 2013: 138).

Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde Likert tipi 5’li derecelendirme ölçeği kullanılmış olup, cevaplar “Hiçbir Zaman: 1”, “Neredeyse Hiçbir Zaman: 2”, “Bazen: 3”, “Oldukça Sık: 4” ve “Çok Sık: 5” şeklinde puanlanmıştır.

Ölçekteki sorularda yer alan “Geçen ay” ifadesi, katılımcıların istifa etmeden önceki algılanan stres düzeylerini ölçebilmek amacıyla “İstifa etmeden önceki son zamanlarda” olarak değiştirilmiştir.

4.1.4.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği (İANÖ)

Çalışmada, Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Soru Formunda yer alan ve üç maddeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti alt ölçeği kullanılmıştır. Gül vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ,72 (Gül vd., 2008: 5), Özer (2019) tarafından yapılan çalışmada ise ,79 bulunmuştur (Özer, 2019: 45).

Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde Likert tipi 5’li derecelendirme ölçeği kullanılmış olup, cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum: 1”, “Kısmen Katılmıyorum: 2”, “Kararsızım: 3”, “Çoğunlukla Katılıyorum: 4” ve “Tamamen Katılıyorum: 5” şeklinde puanlanmıştır.

Ölçekteki soruların başına katılımcıların istifa etmeden önceki işten ayrılma niyetlerini ölçebilmek amacıyla “İstifa etmeden önce” ifadesi eklenmiş, katılımcıların fiilen istifa etmiş olmaları nedeniyle de sorularda geçmiş zaman kullanılmıştır.

4.1.5. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada analiz edilecek verilerin elde edilebilmesi için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yönteminin tercih edilmesinin en önemli sebebi, değişkenler arasında herhangi bir ilişki var olup olmadığına yönelik oluşturulan hipotezleri test etmek ve verileri sayısal bir hale dönüştürerek analize uygun hale getirmek için elde edilecek verilerin sistematik bir biçimde toplanmasını, saklanmasını ve analiz edilmesini sağlamaktır. Ayrıca maliyet ve zaman açısından kolaylık sağlaması, kolayca ulaştırılabilmesi ve toplanabilmesi anket yönteminin tercih edilmesinin diğer sebeplerindedir.

Çalışmada katılımcılara yöneltilen sorular beş gruba ayrılmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik 13 soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcıların jandarma personeli olarak görev yaptıkları süre içerisinde kurumlarındaki mevcut uygulamalar ve amirleri hakkındaki düşünceleri ile ilgili ve olası istifa nedenlerine yönelik araştırmacı tarafından hazırlanan toplam 19 soru yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde 28 sorudan oluşan Yıkıcı Liderlik Ölçeği (YLÖ), dördüncü bölümde dört sorudan oluşan Algılanan Stres Ölçeği (ASÖ-4) ve son bölümde de üç sorudan oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İANÖ) kullanılmıştır. Beş bölümde yer alan toplam soru sayısı 67'dir.

Çalışma kapsamında elektronik ortamda hazırlanan ankete ait bağlantı linki katılımcılara bir haberleşme uygulaması vasıtası ile gönderilerek ulaştırılmıştır. Katılımcılar internet ortamında ankette yer alan soruları gönüllülük esasına göre cevaplayarak ankete katılmışlardır. Ankete toplam katılım sayısı 317'dir. Ancak yedi astsubay ve bir subayın anket cevapları söz konusu personelin sözleşmeli statüsünde görev yapmış olmaları nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiş, geriye kalan 309 anket veri analizi için kullanılmıştır. Araştırmada yapılan analizlerde SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, organizasyonlarda/işletmelerde görülen yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların yaşadıkları iş stresi ve işten ayrılma davranışları üzerinde birtakım etkileri olabileceği var sayımından hareketle Jandarma Genel Komutanlığı emrinde görev yapmakta iken istifa ederek kurumlarından ayrılan muvazzaf subay, astsubay ve uzman jandarma rütbelerindeki personelin maruz kaldıkları yıkıcı liderlik davranışları ve iş stresi ile fiilen

hayata geçirdikleri işten ayrılma davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Belirtilen amaca ulaşabilmek için, yıkıcı liderlik, algılanan iş stresi ve işten ayrılma konularını kapsayan araştırmalar sonucunda elde edilmiş olan verilere dayanarak hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu hipotezler test edilmiştir.

4.1.6.1. Yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının algılanan stres üzerindeki etkilerine ilişkin kurulan hipotezler

Yıkıcı liderlik ve algılanan iş stresi arasındaki ilişki sosyal bilimlerde yürütülen pek çok çalışmaya konu olmuştur (Ashforth, 1994; Hauge vd., 2007; Nyberg vd., 2011; Sezici, 2015). Bu çalışmaların önemli bir kısmında yıkıcı liderliğin algılanan stresi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış, ancak yıkıcı liderliğin alt boyutları ile algılanan stres arasındaki ilişkilerin araştırılmadığı görülmüştür. Bu nedenle belirtilen çalışmalara derinlik kazandırmak amacıyla yıkıcı liderliğin alt boyutları ile algılanan stres arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını da kapsayan aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H₁: Yıkıcı liderlik algılanan stresi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1b}: Yıkıcı liderliğin liderlik için yetkin olmamak boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1c}: Yıkıcı liderliğin etik dışı davranış boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1d}: Yıkıcı liderliğin teknoloji ve değişime direnme boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1e}: Yıkıcı liderliğin astlara karşı duyarsızlık boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{1f}: Yıkıcı liderliğin adam kayırma boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

4.1.6.2. Yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının işten ayrılma davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin kurulan hipotezler

Yıkıcı liderlik ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yapılmıştır (Tepper, 2000; Weaver ve Yancey, 2010; Woestman ve Wasonga, 2015; Hyson, 2016; Akca, 2017; Haider vd., 2018; Skogstad vd., 2018). Bu çalışmaların önemli bir kısmında yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış, ancak yıkıcı liderliğin alt boyutları ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerin araştırılmadığı görülmüştür. Bu nedenle belirtilen çalışmalara derinlik kazandırmak amacıyla yıkıcı liderliğin alt boyutları ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını da kapsayan aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Çalışmamızı belirtilen çalışmalardan ayıran bir diğer özellik çalışma örnekleminin istifa ederek işten ayrılmış olmalarıdır.

H₂: Yıkıcı liderlik işten ayrılma davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{2b}: Yıkıcı liderliğin liderlik için yetkin olmamak boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{2c}: Yıkıcı liderliğin etik dışı davranış boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{2d}: Yıkıcı liderliğin teknoloji ve değişime direnme boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{2e}: Yıkıcı liderliğin astlara karşı duyarsızlık boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H_{2f}: Yıkıcı liderliğin adam kayırma boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

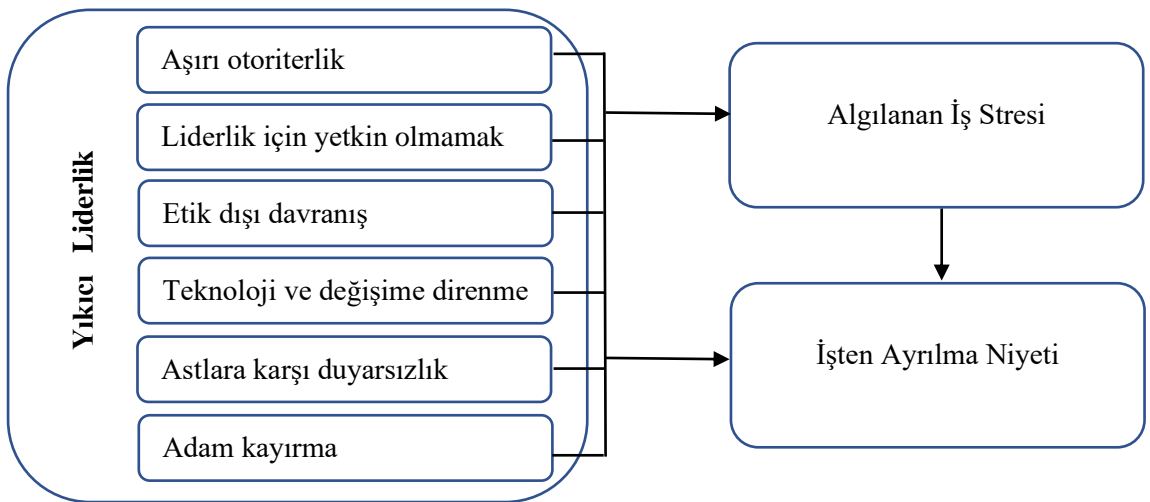
4.1.6.3. Algılanan Stresin İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kurulan Hipotezler

Literatürde algılanan iş stresi ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı birçok çalışma bulunmaktadır (Yenihan vd., 2014; Rehman ve Mubashar, 2017; Düğenci, 2018; Huang vd., 2018; Öztürk ve Şahverdioğlu, 2019). Bu çalışmalarda genellikle iş stresinin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ileri sürülmüştür. Ancak çalışmamız fiilen işten ayrılmış katılımcılar ile gerçekleştirildiğinden belirtilen çalışmalardan farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmalara paralel olarak bu çalışmada da benzer bir ilişkinin bulunabileceği varsayımından hareketle aşağıda belirtilen hipotez kurulmuştur.

H₃: Algılanan stres işten ayrılma davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

4.1.7. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür taraması sonucunda yıkıcı liderlik, algılanan iş stresi ve işten ayrılma davranışı değişkenlerinin birbirleri ile yakından ilişkili olabilecekleri değerlendirilmiştir. Bu varsayımdan hareketle Şekil 4.1.'de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.2. Analizler ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle frekans analizleri ile ortaya çıkan katılımcılara ait demografik özelliklere ve verilere tablolar halinde yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmacı tarafından katılımcıların jandarma personeli olarak görev yaptıkları süre içerisinde kurumlarındaki yerleşik uygulamalar ve yöneticiler hakkındaki düşünceleri ve olası istifa nedenleri ile ilgili veriler elde etmeye yönelik olarak hazırlanan soruların frekans analizlerinin yanı sıra yorumlamaları yapılmıştır.

Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlardan Frekans analizleri yapılmış, ardından çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi, Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi ve Korelasyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için ise Regresyon analizleri uygulanmıştır.

4.2.1. Katılımcıların Demografik Bulguları

Araştırmada yer alan gönüllü katılımcılara, cinsiyetleri, yaş aralıkları, öğrenim durumları, medeni durumları, evli iseler eşlerinin mesleği, istifa etmeden önceki rütbeleri, istifa sürecinde kurum tarafından anket/görüşme yapılıp yapılmadığı, istifa yılı, mesleğin kaçınıcı yılında istifa edildiği, istifa edildiğinde görevli bulunulan garnizon, halen çalışılan alan/kurum, yeni işe başlama süresi, istifa etmeden önceki son aylık gelirleri ile yeni işteki ilk aylık gelirleri arasındaki ortalama fark gibi demografik özelliklerin ortaya çıkarılmasına yönelik kapalı uçlu anket soruları yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin frekans analizleri yapılmış ve tablolar halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik özellikler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	309	100
	Kadın	0	0
	Toplam	309	100
Yaş	26-30	9	2,9
	31-35	86	27,8
	36-40	151	48,9
	41-45	50	16,2
	46 ve üstü	13	4,2
	Toplam	309	100
	Öğrenim durumu	Lise	24
Ön Lisans		46	14,9
Lisans		202	65,4
Yüksek Lisans		35	11,3
Doktora		2	0,6
Toplam		309	100
Medeni Hal	Evli	282	91,3
	Bekar (Hiç Evlenmemiş)	20	6,5
	Bekar (Boşanmış)	7	2,3
	Toplam	309	100
Eş Meslek	Devlet Memuru	153	49,5
	Özel Sektör Çalışanı	32	10,4
	Ev Hanımı	97	31,4
	Cevapsız (Eşi yok)	27	8,7
	Toplam	309	100
İstifa etmeden önceki statü	Subay	13	4,2
	Astsubay	119	38,5
	Uzman Jandarma	177	57,3
	Toplam	309	100
İstifa sürecinde kurum tarafından anket/görüşme yapılıp yapılmadığı	Evet	67	21,7
	Hayır	242	78,3
	Toplam	309	100
İstifa yılı	2007 ve öncesi	9	2,9
	2008	0	0
	2009	1	0,3
	2010	3	1
	2011	8	2,6
	2012	19	6,1
	2013	24	7,8
	2014	41	13,3
	2015	45	14,6
	2016	49	15,9
	2017	46	14,9
	2018	37	12
	2019	27	8,7
	Toplam	309	100

Tablo 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular (devam)

Demografik özellikler	Frekans (F)	Yüzde (%)	
Mesleğin kaçınıcı yılında istifa edildiği	10 yılı doldurmadan	25	8,1
	11. yılda	109	35,3
	12. yılda	38	12,3
	13. yılda	28	9,1
	14. yılda	21	6,8
	15. yılda	25	8,1
	16. yılda	11	3,6
	17. yılda	5	1,6
	18. yılda	12	3,9
	19. yılda	4	1,3
	20. yılda	31	10
	Toplam	309	100
İstifa tarihinde görevli olunan garnizon	Batı	201	65
	Doğu	108	35
	Toplam	309	100
Halen çalışılan alan/kurum	Belediye	189	61,2
	Üniversite (akademisyen)	3	1
	Üniversite (memur)	13	4,2
	Diğer kamu	18	5,8
	Özel sektör (kendi işim)	28	9,1
	Özel sektör (işgören)	28	9,1
	Çalışmıyorum	24	7,8
	İşsizim, iş arıyorum	5	1,6
	Öğrenci	1	0,3
	Toplam	309	100
İstifa ettikten sonra yeni işe başlama süresi	1-3 ay	181	58,6
	4-6 ay	39	12,6
	7-9 ay	19	6,1
	10-12 ay	12	3,9
	1 yıl üzeri	28	9,1
	Cevapsız	30	9,7
	Toplam	309	100
Meslekteki son aylık gelir ile yeni işteki ilk aylık gelir arasındaki ortalama fark	+%50 ve üzeri	33	10,7
	+%40	13	4,2
	+%30	19	6,1
	+%20	18	5,8
	+%10	16	5,2
	Aynı	36	11,7
	-%10	20	6,5
	-%20	44	14,2
	-%30	38	12,3
	-%40	23	7,4
	-%50 ve altı	19	6,1
	Cevapsız	30	9,7
	Toplam	309	100

Araştırmaya katılan 309 eski jandarma personelinin tamamı erkektir. Bu durumun başlıca sebepleri arasında uzman jandarma rütbesinde kadın personelin bulunmaması, astsubay rütbesindeki kadın personelin büyük bir bölümünün sözleşmeli personel statüsünde olması ve subay rütbesindeki kadın personel miktarının az sayıda olması bulunmaktadır. Katılımcıların ise 13'ü subay (%4,2), 119'u astsubay (%38,5) ve 177'si uzman jandarma (%57,3) rütbesinde iken istifa eden personeldir.

Anketi dolduran katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%48,9) 36-40 yaş aralığındadır. Sonra sırasıyla 31-35 (%27,8), 41-45 (16,2), 46 ve üstü (%4,2) son olarak da 26-30 (%2,9) yaş aralığındaki personel gelmektedir.

Katılımcılar eğitim durumlarına göre sınıflandırıldıklarında; 202'si lisans (%65,4), 46'sı ön lisans (%14,9), 35'i yüksek lisans (%11,3), 24'ü lise (%7,8) ve ikisi ise doktora (%0,6) mezundur. Katılımcıların %91,3'ü evli, %6,5'i hiç evlenmemiş bekar ve %2,3'ü eşinden boşanmış duldur. Evli olan personelden 153'ünün eşi devlet memuru, 32'sinin eşi özel sektör çalışanı ve 97'sinin eşi ev hanımıdır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%61,2) halen çeşitli belediyelerde görev yapmaktadır. Sonra sırasıyla kendi işinde çalışanlar (%9,1), özel sektörde ücretli olarak çalışanlar (%9,1), herhangi bir işte çalışmayanlar (%7,8), kamuda memur olarak çalışanlar (%5,8), çeşitli üniversitelerde memur olarak çalışanlar (%4,2), işsiz olup iş arayanlar (%1,6), üniversitelerde akademisyen olanlar (%1) ve öğrenciler (%0,3) gelmektedir. Çalışmada yer alan ve belediyelerde çalışan personelin sayısının yüksek olmasının nedeninin, araştırmanın örneklem seçiminde belediyelerde çalışan personel sayısının fazla olduğunun düşünülmesi nedeniyle öncelikle bu tip personele ulaşılması ve kartopu örnekleme yöntemiyle örneklem sayısının arttırılmış olması olduğu değerlendirilmiştir.

Katılımcılara istifa süreçlerinde Jandarma Genel Komutanlığına herhangi bir anket uygulanıp uygulanmadığı, ya da görüşme yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Katılımcılardan 242'si (%78,3) herhangi bir görüşme/anket yapılmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların 181'i (%58,6) kurumlarından ayrıldıktan sonra ilk üç ay içerisinde, 39'u (%12,6) ise 4-6 ay içerisinde yeni bir işe başladıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların önemli bir kısmının istifa etmeden önce yeni bir iş arayışı içerisinde oldukları ve iş buldukları değerlendirilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen bir diğer anket sorusu da istifa tarihinde meslekteki son aylık gelirleri ile yeni işlerindeki ilk aylık gelirleri arasındaki ortalama farkın yüzde kaç olduğudur. Belirtilen soruyu 279 katılımcı cevaplamış, 30 katılımcı ise cevapsız bırakmıştır. Soruyu cevapsız bırakan 30 katılımcıdan 24'ü halen herhangi bir işte çalışmamakta, 5'i işsiz olup iş aramaktadır, 1 katılımcı ise öğrencidir. Herhangi bir işte çalışan 279 katılımcıdan 99'u yeni işlerindeki ilk aylıklarının daha fazla olduğunu, 36'sı aynı olduğunu, 144'ü ise daha az olduğunu belirtmiştir. Katılımcılara sunulan gelir farkı seçeneklerinden “+%50 ve üzeri” gelir seçeneği “%50”, “-%50 ve altı” gelir seçeneği ise “-%50” kabul edildiğinde, herhangi bir geliri olduğunu beyan eden katılımcıların ilk aylık gelirlerinin ortalama %3,5 daha az olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların büyük bir kısmının daha yüksek gelirli bir işte çalışmak için istifa etmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.2. Kurum Algılarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların istifa etmeden önce kurumlarındaki yerleşik uygulamalar ve yöneticiler hakkındaki algıları ile olası istifa nedenleri hakkında veriler elde etmeye yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlanan kapalı uçlu 18, birden çok seçeneğin seçilebildiği bir olmak üzere toplam 19 soru sorulmuştur.

Kapalı uçlu sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde Likert tipi 5'li derecelendirme ölçeği kullanılmış olup, cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum: 1”, “Kısmen Katılmıyorum: 2”, “Kararsızım: 3”, “Çoğunlukla Katılıyorum: 4” ve “Tamamen Katılıyorum: 5” şeklinde puanlanmıştır.

Anketin tasarım aşamasında bu bölümde yer alan tüm ifadelere cevap verilmesi zorunlu tutulduğundan cevaplanmayan ifade bulunmamaktadır. Aşağıda Tablo 4.2.'de elde edilen cevaplara ait frekans, yüzde, aritmetik ortalama (mean) ve standart sapma (standard deviation) değerleri verilmiştir.

Tablo 4.2. Kurum Algılarına İlişkin İstatistikî Bulgular

İfadeler	Kesinlikle		Kısmen		Kararsızım		Çoğunlukla		Tamamen		\bar{X}	Ss
	Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Katılıyorum			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Kurumun (J.Gn.K.lığı) çalışanlarına hak ettikleri değeri verdiğini düşünüyorum.	228	73,8	65	21	5	1,6	8	2,6	3	1	1,36	,732
2. Kurum içinde yapılan çeşitli sınavların (ihtisas, subaylık, astsubaylık) şeffaf ve adil bir biçimde yapıldığını düşünüyorum.	175	56,6	76	24,6	26	8,4	26	8,4	6	1,9	1,74	1,049
3. Atamaların ve görevlendirmelerin adil olarak yapıldığını düşünüyorum.	208	67,3	67	21,7	19	6,1	13	4,2	2	,6	1,49	,84
4. Atamaların ve görevlendirmelerin personelin niteliklerine uygun bir biçimde yapıldığını düşünüyorum.	209	67,6	74	23,9	12	3,9	10	3,2	4	1,3	1,47	,824
5. Takdir ve ödüllerin adil ve objektif bir biçimde verildiğini düşünüyorum.	201	65	82	26,5	11	3,6	14	4,5	1	,3	1,49	,796
6. Cezaların ve savunmaların adil ve objektif bir biçimde verildiğini düşünüyorum.	202	65,4	77	24,9	8	2,6	19	6,1	3	1	1,52	,888
7. Meslek hayatım boyunca amirlerimin karşılaştığım sorunlara gereken ilgi ve alakayı göstermediklerini düşünüyorum.	56	18,1	94	30,4	22	7,1	64	20,7	73	23,6	3,01	1,479
8. Meslek hayatım boyunca aşırı iş yükü ile mücadele etmek zorunda kaldığımı düşünüyorum.	20	6,5	29	9,4	5	1,6	62	20,1	193	62,5	4,23	1,246
9. Meslek hayatım boyunca görev yoğunluğundan dolayı aileme yeterli zaman ayırmadığımı düşünüyorum.	27	8,7	21	6,8	2	,6	54	17,5	205	66,3	4,26	1,291
10. Mesleğimin toplum nezdindeki itibarının giderek azaldığını düşünüyorum.	23	7,4	35	11,3	11	3,6	65	21	175	56,6	4,08	1,313

Tablo 4.2. Kurum Algılarına İlişkin Bulgular (devam)

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Çoğunlukla Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X̄	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
11. Birlikte görev yaptığım amir ve üstlerimin astlarından gelen fikir ve önerilere yeterince önem vermediklerini düşünüyorum.	29	9,4	42	13,6	20	6,5	92	29,8	126	40,8	3,79	1,35
12. Meslekte iken aldığım maaşın gelecekteki beklenti ve hedeflerim için yeterli olmadığını düşünüyorum.	37	12	95	30,7	31	10	59	19,1	87	28,2	3,21	1,438
13. Meslekte iken yaptığım işlerin maddi ve manevi karşılığını alamadığımı düşünüyorum.	25	8,1	39	12,6	14	4,5	82	26,5	149	48,2	3,94	1,328
14. Birlikte görev yaptığım amirlerimden hak ettiğim sicil notlarını alamadığımı düşünüyorum.	21	6,8	59	19,1	18	5,8	90	29,1	121	39,2	3,75	1,329
15. Meslek hayatım boyunca gereksiz yere ve çok fazla sayıda tayin gördüğümü düşünüyorum.	28	9,1	38	12,3	22	7,1	51	16,5	170	55	3,96	1,391
16. Mesleğimin sağlığını olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum.	23	27,4	26	8,4	9	2,9	70	22,7	181	58,6	4,17	1,265
17. Meslekte iken kişisel ve mesleki gelişimim için gerekli imkân ve olanakların sağlanmadığını düşünüyorum.	27	8,7	37	12	14	4,5	77	24,9	174	49,8	3,95	1,346
18. Bir şansım daha olsaydı mesleğe geri dönmeyi düşünürdüm.	179	57,9	31	10	47	15,2	9	2,9	43	13,9	2,05	1,451

Tablodaki aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen değer aralıkları dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003:32).

Tablo 4.3. Likert Ölçeği Ölçek Aralıkları

Düzy	Aralıklar
Çok Yüksek	4,20 – 5,00
Yüksek	3,40 – 4,19
Orta	2,60 – 3,39
Düşük	1,80 – 2,59
Çok Düşük	1,00 – 1,79

Katılımcılara kurum (J.Gn.K.lığı) ile ilgili olarak yöneltilen ilk ifade “Kurumun (J.Gn.K.lığı) çalışanlarına hak ettikleri değeri **verdiğini** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 1,36’dır ve değeri çok düşüktür. Elde edilen sonuca göre katılımcıların çok büyük bir kısmı, kurumun personeline hak ettikleri değeri vermediğini düşünmektedir.

Katılımcılara yöneltilen ikinci ifade olan “Kurum içinde yapılan çeşitli sınavların (ihtisas, subaylık, astsubaylık) şeffaf ve adil bir biçimde **yapıldığını** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 1,74’tür ve değeri çok düşüktür. Bu durumda katılımcıların çok büyük bir kısmının kurum içinde yapılan çeşitli sınavların şeffaf ve adil bir biçimde yapılmadığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcılara kurum (J.Gn.K.lığı) tarafından yapılan atama ve görevlendirmeler ile ilgili yöneltilen “Atamaların ve görevlendirmelerin adil olarak **yapıldığını** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 1,49’dur ve değeri çok düşüktür. Katılımcıların çok büyük bir kısmı atama ve görevlendirmelerin adil olarak yapılmadığını düşünmektedir.

Katılımcılara atama ve görevlendirmeler ile ilgili yöneltilen “Atamaların ve görevlendirmelerin personelin niteliklerine uygun bir biçimde **yapıldığını** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 1,47’dir ve değeri çok düşüktür. Bu sonuca göre; katılımcıların çok büyük bir kısmının atama ve görevlendirmelerin personelin niteliklerine uygun bir şekilde yapıldığını düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soruda “Takdir ve ödüllerin adil ve objektif bir biçimde **verildiğini** düşünüyorum” ifadesine yer verilmiştir. Verilen cevapların aritmetik ortalaması 1,49’dur ve değer çok düşüktür. Elde edilen sonuca göre katılımcıların çok büyük bir kısmı takdir ve ödüllerin adil ve objektif bir biçimde verilmediğini düşünmektedirler.

Katılımcılara yöneltilen “Cezaların ve savunmaların adil ve objektif bir biçimde **verildiğini** düşünüyorum” ifadesine yer verilmiştir. Verilen cevapların aritmetik ortalaması 1,52’dir ve bu değer de çok düşüktür. Katılımcıların çok büyük bir kısmı kurum içerisindeki disiplin uygulamalarının adil ve objektif bir biçimde yürütülmediğini düşünmektedirler.

Katılımcılara amirlerinin tutum ve davranışları ile ilgili olarak yöneltilen “Meslek hayatım boyunca amirlerimin karşılaştığım sorunlara gereken ilgi ve alakayı **göstermediklerini** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,01’dir ve bu değer orta aralıktadır. Dolayısıyla katılımcıların bu sorunun cevabı ile ilgili kararsız kaldıkları yorumu yapılabilir.

Katılımcılara yöneltilen “Meslek hayatım boyunca aşırı iş yükü ile mücadele etmek zorunda **kaldığımı** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 4,23’tür ve değer çok yüksektir. Elde edilen sonuca göre katılımcıların çok büyük bir kısmı jandarma personeli olarak görev yaptıkları süre içerisinde aşırı iş yükü ile mücadele etmek zorunda kaldıklarını düşünmektedirler.

Katılımcılara yöneltilen “Meslek hayatım boyunca görev yoğunluğundan dolayı aileme yeterli zaman **ayıramadığımı** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 4,26’dır ve değer çok yüksektir. Elde edilen sonuca göre katılımcıların çok büyük bir kısmının görev yoğunluğu nedeniyle ailelerine yeteri kadar zaman ayıramadıklarını düşündükleri değerlendirilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen “Mesleğimin toplum nezdindeki itibarının giderek **azaldığını** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 4,08’dir ve değer yüksek kabul edilebilir. Bu sonuç, katılımcıların önemli bir kısmının mesleklerinin itibarının toplum nezdinde giderek azaldığını düşündüklerini göstermektedir.

Katılımcılara amirlerinin tutum ve davranışları ile ilgili olarak bir diğer soruda “Birlikte görev yaptığım amir ve üstlerimin astlarından gelen fikir ve önerilere yeterince önem **vermediklerini** düşünüyorum” ifadesi yöneltilmiştir. Elde edilen cevapların aritmetik

ortalaması 3,79'dur ve bu değer yüksek bir aralıktadır. Sonuç olarak katılımcıların önemli bir kısmının fikir ve önerilerine amir ve üstlerince yeteri kadar önem verilmediğini düşündükleri yorumu yapılabilir.

Katılımcılara meslekte iken elde ettikleri kazanç ile ilgili olarak yöneltilen “Meslekte iken aldığım maaşın gelecekteki beklenti ve hedeflerim için yeterli **olmadığını** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,21'dir ve bu değer orta aralıktadır. Dolayısıyla katılımcıların bu sorunun cevabı ile ilgili kararsız oldukları yorumu yapılabilir.

Katılımcılara bir başka soruda “Meslekte iken yaptığım işlerin maddi ve manevi karşılığını **alamadığımı** düşünüyorum” ifadesi yöneltilmiştir. Elde edilen cevapların aritmetik ortalaması 3,94'tür ve bu yüksek bir değer aralığındadır. Sonuç olarak katılımcıların önemli bir kısmı meslekteki kazançlarının yaptıkları işin maddi ve manevi karşılığı olmadığını düşünmektedirler.

Katılımcılara yöneltilen “Birlikte görev yaptığım amirlerimden hak ettiğim sicil notlarını **alamadığımı** düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,75'tir ve değer yüksek olarak kabul edilebilir. Bu sonuç, katılımcıların önemli bir kısmının amirlerinden hak ettikleri sicil notlarını alamadıklarını düşündüklerini göstermektedir.

Katılımcılara atamalar ile ilgili olarak bir diğer soruda “Meslek hayatım boyunca gereksiz yere ve çok fazla sayıda tayin gördüğümü düşünüyorum” ifadesi yöneltilmiştir. Elde edilen cevapların aritmetik ortalaması 3,96'dır ve bu değer yüksek bir aralıktadır. Sonuç olarak katılımcıların önemli bir kısmının gereksiz ve çok fazla sayıda atama gördüklerini düşündükleri değerlendirilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen “Mesleğimin sağlığını **olumsuz** yönde etkilediğini düşünüyorum” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 4,17'dir ve değer yüksektir. Elde edilen sonuca göre katılımcıların çok büyük bir kısmının meslekleri nedeniyle sağlıklarının olumsuz yönde etkilendiğini düşündükleri değerlendirilmiştir.

Katılımcılara bir başka soruda “Meslekte iken kişisel ve mesleki gelişimim için gerekli imkân ve olanakların **sağlanmadığını** düşünüyorum” ifadesi yöneltilmiştir. Verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,95'tir ve bu yüksek bir değer aralığındadır. Sonuç olarak katılımcıların önemli bir kısmı, meslekte iken kişisel ve mesleki gelişimleri için yeterli imkân ve olanakların sağlanmadığını düşünmektedirler.

Katılımcılara verdikleri istifa kararından pişmanlık duyup duymadıklarına yönelik olarak yöneltilen “Bir şansım daha olsaydı mesleğe geri dönmeyi düşünürdüm” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,05’tir ve sonuç düşük bir değer aralığındadır. Dolayısıyla katılımcıların önemli bir kısmının verdikleri istifa kararından dolayı pişmanlık duymadıkları değerlendirilmiştir.

Bu bölümde son olarak katılımcılara, istifa kararlarında etkili olmuş olabileceği düşünülen olası nedenlerden kendileri için uygun olan nedeni/nedenleri işaretlemeleri istenmiş, birden fazla nedeni seçebilmelerine olanak sağlanmıştır. Tablo 4.4.’te elde edilen frekanslar verilmektedir.

Tablo 4.4. Personelin Olası İstifa Nedenlerine İlişkin Frekanslar

İfadeler	Frekans (F)
Aşırı iş yükü ve stres	200
Haksızlık ve adaletsizlikler	196
Amirlerimin tutum ve davranışları	180
Sık yapılan atamalar	160
Meslekte mutsuz olmam	142
Ailevi nedenler	113
Tercihlerime atama yapılmaması	101
Kişisel nedenler	80
Daha iyi bir iş bulma düşüncesi	51
Maaş/ücret yetersizliği	36
Güvenlik endişesi	25
Sağlık problemleri	22
Diğer	15

Çalışmaya katılan katılımcılar, istifa etmelerine sebep olarak en fazla aşırı iş yükü ve stres ifadesini seçmişlerdir. Sonra sırasıyla haksızlık ve adaletsizlikler, amirlerin tutum ve davranışları, sık yapılan atamalar ve meslekte mutsuz olmak gibi nedenler gelmektedir. En az işaretlenen seçenekler ise diğer, sağlık problemleri ve güvenlik endişesi seçenekleridir.

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

4.2.3.1. Yıkıcı liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Anketin tasarım aşamasında Yıkıcı Liderlik Ölçeğinde yer alan 28 ifadeye de cevap verilmesi zorunlu tutulduğundan cevaplanmayan ifade bulunmamaktadır. Aşağıda Tablo 4.5.'te elde edilen cevaplara ait varyans, aritmetik ortalama (mean) ve standart sapma (standard deviation) değerleri verilmiştir.

Tablo 4.5. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	V	\bar{X}	SS
1	Amirim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hakimiyet kurmaya çalışırdı.	1,617	3,94	1,272
2	Amirim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüpheliydi.	1,642	3,78	1,281
3	Hedefleri tutturamadığım zaman amirim için geçerli bir neden yoktu.	1,582	3,75	1,258
4	Amirim her şeyi kontrol etmeye çalışırdı.	1,542	3,94	1,242
5	Amirim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelirdi.	1,511	3,93	1,229
6	Amirim genellikle despottu.	1,747	3,65	1,322
7	Amirim astları üzerinde acımasızca baskı kurardı.	1,865	3,65	1,366
8	Amirim işlerimizi hakkıyla yaptığımızı dair güveni yoktu.	1,676	3,71	1,295
9	Amirim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmezdi.	1,411	4,04	1,188
10	Amirim astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamazdı.	1,342	4,09	1,159
11	Amirim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdi.	1,300	4,11	1,140
12	Amirim stratejik planlama becerisi zayıftı.	1,482	3,96	1,218
13	Amirim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranırdı.	1,694	3,82	1,302
14	Amirim astlarının ihtiyaçlarını önemsemezdi.	1,433	3,95	1,197
15	Amirim problem çözme ve karar verme becerileri zayıftı.	1,566	3,75	1,251
16	Amirim işlerde öncelikleri belirleyemezdi.	1,533	3,62	1,246
17	Amirim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verirdi.	1,997	3,10	1,413
18	Amirim insanlara karşı genellikle saygısızdı.	1,880	3,00	1,371
19	Amirim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görürdü.	1,729	3,46	1,315
20	Amirim zor zamanlarda dürüst değildi.	1,667	3,64	1,291
21	Amirim için yeni teknoloji dosttan öte düşmandı.	1,932	2,94	1,390
22	Amirim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınırdı.	1,919	2,89	1,385
23	Amirim genellikle işteki her türlü değişime direnirdi.	1,909	3,06	1,382
24	Amirim benden ne beklediğini nadiren söylerdi.	1,770	3,32	1,331
25	Amirim benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyordum.	1,847	3,41	1,359
26	Amirim performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bildirirdim.	1,668	3,57	1,292
27	Amirim favori astları vardı.	1,439	4,15	1,200
28	Amirim belirli kişilere karşı iltimas gösterirdi.	1,488	4,11	1,220

Katılımcıların yıkıcı liderlik davranışları ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen ifadelere verdikleri cevapların ortalaması en yüksek olan soru 27'nci soru ($\bar{x}=4,15$) iken ortalaması en düşük olan soru ise 22'nci sorudur ($\bar{x}=2,89$). Dolayısıyla katılımcılar arasında amirlerinin favori astlarının olduğu algısı yüksektir. Fakat amirlerinin yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçındığı algısı ise orta düzeydedir. Cevaplar genel olarak ele alındıklarında 22 soruya (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 25, 26, 27 ve 28) verilen cevapların ortalaması yüksek düzeyde, 6 soruya (17, 18, 21, 22, 23 ve 24) verilen cevapların ortalaması ise orta düzeydedir. Ortalama düzey aralığı “çok yüksek”, “düşük” veya “çok düşük” olan ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin genel ortalaması 3,66 olup aralık yüksek düzeydedir.

Standart sapma ($SS=1,413$) ve varyans ($v=1,997$) değeri en yüksek olan soru 17'nci sorudur. Bu nedenle bu soruya verilen cevapların diğer sorulara verilen cevaplara oranla daha fazla değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Elde edilen sonuçlar katılımcıların amirlerinin sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verdikleri konusundaki cevapların frekanslarının birbirlerine yakın düzeyde olduğunu göstermektedir.

Standart sapma ($SS=1,140$) ve varyans ($v=1,3$) değeri en düşük olan soru ise 11'inci sorudur. Dolayısıyla bu soruya verilen cevapların diğer sorulara verilen cevaplara oranla daha stabil olduğu söylenebilir. Çalışmaya katılan katılımcıların büyük bir kısmı amirlerinin bölümleri için bir vizyon geliştirmede yetersiz olduklarını düşünmektedirler.

Ölçeğin alt boyutlarından aşırı otoriterlik alt boyutunun varyansı 1,208 standart sapması 1,099 ve ortalaması 3,81'dir. İkinci alt boyut liderlik için yetkin olmamak alt boyutunun varyansı 1,113 standart sapması 1,055 ve ortalaması 3,92'dir. Üçüncü alt boyut etik dışı davranış alt boyutunun varyansı 1,538 standart sapması 1,240 ve ortalaması 3,18'dir. Dördüncü alt boyut teknoloji ve değişime direnme alt boyutunun varyansı 1,691 standart sapması 1,300 ve ortalaması 2,96'dir. Beşinci alt boyut astlara karşı duyarsızlık alt boyutunun varyansı 1,323 standart sapması 1,150 ve ortalaması 3,43'tür. Altıncı alt boyut adam kayırma alt boyutunun varyansı 1,331 standart sapması 1,154 ve ortalaması 4,13'tür. Alt boyutların ölçülen ortalamaları katılımcıların yıkıcı liderlik algıları ve boyutlarına ilişkin tutumlardan adam kayırma alt boyutunun diğer boyutlara oranla nispeten daha yüksek olduğunu, teknoloji ve değişime direnme alt boyutunun ise diğer yıkıcı liderlik alt boyutlarına göre görece düşük olduğunu göstermektedir.

4.2.3.2. Algılanan stres ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Anketin tasarım aşamasında Algılanan Stres Ölçeğinde yer alan 4 ifadeye de cevap verilmesi zorunlu tutulduğundan boş bırakılan ifade bulunmamaktadır. Aşağıda Tablo 4.6.'da elde edilen cevaplara ilişkin varyans, aritmetik ortalama (mean) ve standart sapma (standard deviation) değerleri verilmiştir.

Tablo 4.6. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	V	\bar{X}	SS
1	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?	1,661	3,57	1,289
2	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?	1,298	2,76	1,139
3	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?	1,038	3,61	1,019
4	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	1,225	3,50	1,107

Algılanan stres ölçeğinde yer alan ve olumlu ifadeler içeren 2'nci ve 3'üncü sorular tersine puanlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen ifadelere verdikleri cevapların ortalaması en yüksek olan soru 3'üncü soru ($\bar{x}=3,61$) iken ortalaması en düşük olan soru ise 2'nci sorudur ($\bar{x}=2,76$). Cevaplar genel olarak ele alındıklarında 3 soruya (1 ve 3, 4) verilen cevapların ortalaması yüksek düzeyde, 1 soruya (2) verilen cevapların ortalaması ise orta düzeydedir. Ortalama düzey aralığı "çok yüksek", "düşük" veya "çok düşük" olan ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin genel ortalaması 3,36 olup aralık orta düzeydedir.

4.2.3.3. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Anketin tasarım aşamasında İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde yer alan 3 ifadeye de cevap verilmesi zorunlu tutulmuştur. Aşağıda Tablo 4.7.'de elde edilen cevaplara ilişkin varyans, aritmetik ortalama (mean) ve standart sapma (standard deviation) değerleri verilmiştir.

Tablo 4.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	V	\bar{X}	SS
1	İstifa etmeden önce işimden ayrılmayı sık sık düşünürdüm.	2,160	3,75	1,470
2	İstifa etmeden önce mevcut işimi bırakmaya niyetliydim.	2,452	3,51	1,566
3	İstifa etmeden önce daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyordum.	2,688	3,29	1,639

Katılımcılara yöneltilen ifadelere verdikleri cevapların ortalaması en yüksek olan soru 1'inci soru ($\bar{x}=3,75$) iken ortalaması en düşük olan soru ise 3'üncü sorudur ($\bar{x}=3,29$). Cevaplar genel olarak ele alındıklarında 2 soruya (1 ve 2) verilen cevapların ortalaması yüksek düzeyde, 1 soruya (3) verilen cevapların ortalaması ise orta düzeydedir. Ortalama düzey aralığı “çok yüksek”, “düşük” veya “çok düşük” olan ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin genel ortalaması 3,52 olup aralık yüksek düzeydedir.

4.2.4. Normallik Testleri

Veri toplama araçlarından elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) testi ile test edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık kat sayılarının $\pm 1,0$ arasında olması dağılımın normalden aşırı derecede sapmadığının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Çokluk vd., 2012). Ancak, ± 2 arasındaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ifade edilmektedir (Kunnan, 1998 ve Karaatlı 2006'dan akt. Kesen, 2017: 80).

Çalışmamızda kullanılan ölçeklerdeki maddelerin basıklık (Kurtosis) değerlerinin -1,582 ile ,672 arasında, çarpıklık (Skewness) değerlerinin ise -1,346 ile ,235 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu değerlere dayanarak verilerin normal bir dağılım gösterdiği görülmüş ve çalışmada parametrik testlerin kullanılabilmesine karar verilmiştir.

4.2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik, katılımcıların ölçek ifadelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlık olarak tanımlanabilir. Güvenirlilik, test ile ölçülmek istenen özelliğin ne derecede doğru ölçüldüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2018: 182). Güvenirlilik testlerinin amacı çalışma esnasında ortaya çıkabilecek rastgele hataların etkisini en aza indirmektir. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrarlandığında aynı sonuçlar elde ediliyorsa yapılan çalışmanın güvenilir olduğu sonucuna varılabilir. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek ve değerlendirmek amacıyla geliştirilen yöntemlere güvenirlilik analizi denilmektedir. Güvenirliliğin incelenmesinde kullanılan en yaygın yöntem ise Cronbach's Alpha (α) katsayısıdır (Nigmetullina, 2011: 83).

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kazım, 2004).

4.2.5.1. Yıkıcı liderlik ölçeğinin güvenilirliği

Çalışmamızda kullanılan yıkıcı liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=,97$ olarak bulunmuştur ve ölçeğin güvenilirliği yüksek derecededir. Bu sonuç Uymaz'ın (2013) Yıkıcı Liderlik Ölçeği geliştirme çalışmasında elde ettiği Cronbach's Alpha değeri ($,966$) ile oldukça uyumludur. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları ise sırası ile aşırı otoriterlik alt boyutu için $,947$; liderlik için yetkin olmamak alt boyutu için $,954$; etik dışı davranış alt boyutu için $,894$; teknoloji ve değişime direnme alt boyutu için $,932$; astlara karşı duyarsızlık alt boyutu için $,834$ ve adam kayırma alt boyutu için $,9$ olarak hesaplanmıştır. Tüm alt boyutların güvenilirlik katsayıları $0,80 \leq \alpha$ değerinin üzerindedir. Aşağıda Tablo 4.8.'de çalışmada kullanılan yıkıcı liderlik ölçeğine ilişkin elde edilen güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.8. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları

Değişkenler		Güvenirlik Analizleri	
		α^1	DTK ² DSY α^3
Aşırı Otoriterlik Alt Boyutu		,947	
1	Amirim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hakimiyet kurmaya çalışırdı.	,705	,969
2	Amirim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüpheliydi.	,744	,969
3	Hedefleri tutturamadığım zaman amirim için geçerli bir neden yoktu.	,698	,969
4	Amirim her şeyi kontrol etmeye çalışırdı.	,589	,970
5	Amirim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelirdi.	,767	,968
6	Amirim genellikle despottu.	,782	,968
7	Amirim astları üzerinde acımasızca baskı kurardı.	,822	,968
8	Amirim işlerimizi hakkıyla yaptığımıza dair güveni yoktu.	,811	,968

Tablo 4.8. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları (Devam)

Değişkenler		Güvenirlilik Analizleri		
		α^1	DTK ²	DSY α^3
Liderlik için Yetkin Olmamak Alt Boyutu		,954		
9	Amirim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmezdi.	,762	,969	
10	Amirim astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamazdı.	,773	,968	
11	Amirim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdi.	,799	,968	
12	Amirim stratejik planlama becerisi zayıftı.	,774	,968	
13	Amirim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranırdı.	,761	,969	
14	Amirim astlarının ihtiyaçlarını önemsemezdi.	,801	,968	
15	Amirim problem çözüme ve karar verme becerileri zayıftı.	,797	,968	
16	Amirim işlerde öncelikleri belirleyemezdi.	,771	,968	
Etik Dışı Davranış Alt Boyutu		,894		
17	Amirim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verirdi.	,695	,969	
18	Amirim insanlara karşı genellikle saygısızdı.	,696	,969	
19	Amirim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görürdü.	,786	,968	
20	Amirim zor zamanlarda dürüst değildi.	,760	,969	
Teknoloji ve Değişime Direnme Alt Boyutu		,932		
21	Amirim için yeni teknoloji dosttan öte düşmandı.	,683	,969	
22	Amirim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınırdı.	,661	,969	
23	Amirim genellikle işteki her türlü değişime direnirdi.	,679	,969	
Astlara Karşı Duyarsızlık Alt Boyutu		,834		
24	Amirim benden ne beklediğini nadiren söylerdi.	,546	,970	
25	Amirim benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyordum.	,640	,969	
26	Amirim performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirdim.	,564	,970	
Adam Kayırma Alt Boyutu		,900		
27	Amirim favori astları vardı.	,652	,969	
28	Amirim belirli kişilere karşı iltimas gösterirdi.	,713	,969	
Ölçeğin Genel Cronbach's Alpha Katsayısı		,97		
1 Ölçeğe ve alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alfa katsayıları				
2 Değişkenin ilgili ölçek ile Pearson korelasyonu				
3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin güvenirliliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alfa değerinin yanı sıra ölçekte yer alan tüm maddelerin ölçeğin bütünü ile olan korelasyonlarına (item-total) ve genel Cronbach's Alfa katsayısına yaptıkları katkıya da bakılmıştır. Özdamar (1999) madde ile ölçeğin bütünü arasındaki korelasyonların ölçeğin toparlanabilirliğini bozacak biçimde negatif olmaması gerektiğini ve her bir ölçek değerinin ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunabilmesi için 0,25 değerinden büyük olması gerektiğini belirtmektedir

(Özdamar, 1999: 522'den akt. Kıyıkçı, 2016: 54). Bunun yanı sıra her bir maddenin Cronbach's Alfa değeri, ölçeğin genel alfa değerinin üzerinde olmamalı, eğer bir ölçek maddesi bu kaideye uymuyor ve ilgili madde ölçekten atıldığında genel alfa değeri yükseliyorsa, söz konusu madde ölçekten çıkarılmalıdır (Kıyıkçı, 2016: 54).

Tablo 4.8. bu açıdan incelendiğinde, ölçekteki tüm maddelerin pozitif ve ,25 değerinden yüksek olduğu, ölçekteki her bir maddenin alfa değerinin, ölçeğin genel Cronbach's Alfa değerinden yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

4.2.5.2. Algılanan stres ölçeğinin güvenilirliği

Çalışmamızda kullanılan ve dört ifadeden oluşan algılanan stres ölçeğinin $\alpha=,593$ olarak bulunmuştur. Bu değere göre ölçeğin güvenilirliği düşük derecededir. Aşağıda Tablo 4.9.'da çalışmada kullanılan iş stresi ölçeğine ilişkin elde edilen güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.9. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları

	Değişkenler	Güvenirlik Analizleri		
		α^1	DTK ²	DSY α^3
1	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?	,467		,440
2	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?	,497		,426
3	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?		,088	,721
4	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	,510		,427
Ölçeğin Genel Cronbach's Alpha Katsayısı		,593		
1 Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı				
2 Değişkenin ilgili ölçek ile Pearson korelasyonu				
3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı Eskin vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada ,66 olarak ölçülmüştür (Eskin vd., 2013: 138). Ölçekte yer alan üçüncü ifadenin değeri ,25 değerinden küçüktür ve eğer bu ifade ölçekten çıkarılırsa ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı oldukça güvenilir bir değer aralığında olan ,721'e yükselmektedir. Bu ifadenin, katılımcıların geçmişe dönük algıları ölçülmeye çalışıldığından katılımcılar tarafından yanlış yorumlandığı değerlendirilmiştir. Baş'a (2001) göre ölçekte yer alan bir madde ölçekten çıkarıldığında

genel alfa değeri yükseliyorsa, söz konusu madde ölçekten çıkarılmalıdır (Baş, 2001: 191'den akt. Kıyıkçı, 2016: 54). Bu nedenle ifade ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin yeni Cronbach's Alpha katsayısı ,721 olarak hesaplanmıştır. Aşağıda Tablo 4.10.'da üçüncü ifade çıkarıldıktan sonra yeniden elde edilen güvenirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.10. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Yeni Güvenirlik Testi Sonuçları

	Değişkenler	Güvenirlik Analizleri	
		α^1	DTK ² DSY α^3
1	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?	,585	,585
2	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?	,637	,517
4	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	,428	,756
Ölçeğin Genel Cronbach's Alpha Katsayısı		,721	
1 Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı			
2 Değişkenin ilgili ölçek ile Pearson korelasyonu			
3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı			

Ölçekteki diğer üç maddenin pozitif ve ,25 değerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu haliyle ölçek oldukça güvenilir bir seviyeye yükselmiştir. Ancak ölçekteki son soru ölçekten çıkarılırsa ölçeğin genel Cronbach's Alfa değeri daha da yükselmektedir. Fakat daha fazla soru çıkartarak ölçeği küçültmemek adına ve bu haliyle yeterli güvenirliğe sahip olduğu düşünüldüğünden ilgili madde çıkartılmamıştır.

4.2.5.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenirliği

Çalışmamızda kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=,882$ olarak bulunmuştur ve ölçeğin güvenirliği yüksek derecededir. Bu sonuç Gül vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada elde edilen (,72) ve Özer (2019) tarafından yapılan çalışmada elde edilen (,79) değerlerin üzerindedir. Tablo 4.11.'de çalışmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin elde edilen güvenirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları

	Değişkenler	Güvenirlik Analizleri		
		α^1	DTK ²	DSY α^3
1	İstifa etmeden önce işimden ayrılmayı sık sık düşünürdüm.	,788		,822
2	İstifa etmeden önce mevcut işimi bırakmaya niyetliydim.	,822		,788
3	İstifa etmeden önce daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyordum.	,713		,889
Ölçeğin Genel Cronbach's Alpha Katsayısı		,882		
1 Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı				
2 Değişkenin ilgili ölçek ile Pearson korelasyonu				
3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach's Alfa değerinin yanı sıra ölçekte yer alan tüm maddelerin ölçeğin bütünü ile olan korelasyonlarına (item-total) ve genel Cronbach's Alfa katsayısına yaptıkları katkıya da bakılmıştır. Ölçekteki üçüncü soru ölçekten çıkarılırsa ölçeğin genel Cronbach's Alfa değeri bir miktar daha yükselmektedir. Ancak ölçeği küçültmemek adına ilgili madde çıkartılmamıştır.

4.2.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Büyüköztürk (2018) faktör analizini “birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik” olarak tanımlamaktadır. Faktör analizleri açımlayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere ikiye ayrılır. Açımlayıcı faktör analizinde amaç değişkenler arasındaki ilişkiden yola çıkarak faktörler elde etmektir. Diğer yandan doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkinin varlığına yönelik daha önceden ortaya konan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi amaçlanır (Büyüköztürk, 2018: 133). Büyüköztürk'e (2007) göre faktör yük değeri 0,45'ten büyük olan maddeler analiz sürecine dâhil edilmeli, küçük olanlar ise elenmelidir (Büyüköztürk, 2007). Bu çalışmada da benzer yöntem uygulanarak faktör yük değeri 0,45'ten küçük olan maddeler elenmiş ve kullanılan ölçeklere sadece açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

4.2.6.1. Yıkıcı liderlik ölçeği açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi

Bir veri setine faktör analizinin uygulanabilmesi için birtakım önkoşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Bu önkoşullardan birisi, verilerin elde edildiği örneklemin büyüklüğüdür. Uygulanan faktör analizinin güvenilirliği, örneklemin büyüklüğüne bağlıdır. Literatürde, gerekli ve yeterli örneklem büyüklüğüne ilişkin farklı ölçütler bulunmaktadır (Field, 2009'dan akt. Ülbeği, 2016:130). Örneğin, Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre güvenilir bir faktör analizi için örneklem büyüklüğünün en az 300 olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 357). Çalışmamızda kullanılan örneklem büyüklüğü 309'dur.

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanabilmesi için yeterli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan bir diğer ölçüt Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO değerinin ,5-,7 arasında olması orta; ,7-,8 arasında olması iyi; ,8-,9 arasında olması çok iyi ve ,9'un üzerinde olması ise mükemmel bir düzeye sahip olduğunun göstergesidir (Hutcheson ve Sofronionu, 1999: 224-225). Çalışmamızda kullanılan örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını ölçmek ve verilerin faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, değişkenler arasında yeterli ilişkinin olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla da Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde yıkıcı liderlik ölçeğinin KMO değerinin ,952 olduğu sonucuna ulaşılmış olup bu değer mükemmel düzeyde örneklem uygunluğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, Bartlett's Küresellik Testi sonuca göre $\chi^2 = 7732,552$; serbestlik derecesi (df) 325; p=,000 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.12.'de yıkıcı liderlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.12. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No.	Faktörler					
	Aşırı Otoriterlik	Liderlik için Yetkin Olmamak	Etik Dışı Davranış	Teknoloji ve Değişime Direnme	Astlara Karşı Duyarsızlık	Adam Kayırma
1	,805					
2	,773					
3	,810					
4	,731					
5	,730					
6	,670					
7	,678					
9		,737				
10		,742				

Tablo 4.12. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (devam)

Madde No.	Faktörler					
	Aşırı Otoriterlik	Liderlik için Yetkin Olmamak	Etik Dışı Davranış	Teknoloji ve Değişime Direnme	Astlara Karşı Duyarsızlık	Adam Kayırma
11		,773				
12		,801				
13		,659				
14		,744				
15		,769				
16		,666				
17			,770			
18			,751			
19			,597			
21				,854		
22				,857		
23				,755		
24					,801	
25					,760	
26					,752	
27						,794
28						,713

Büyüköztürk (2018), bir maddenin faktörlerdeki en yüksek yük değeri ile bu değerden sonra en yüksek değer arasında en az ,10'luk bir farkın olmasının önerildiğini belirtmektedir. Büyüköztürk'e göre çok faktörlü bir yapıda birden fazla faktörde yüksek yük değeri veren madde "binişik madde" olarak adlandırılır ve ölçekten çıkartılması yoluna gidilebilir (Büyüköztürk, 2018: 135). Bu nedenle, ölçekte aşırı otoriterlik alt boyutunda yer alan 8'inci madde ve etik dışı davranış alt boyutunda yer alan 20'nci madde, liderlik için yetkin olmamak alt boyutu ile aynı faktörde ve birbirlerine yakın faktör yüklerine sahip oldukları için ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu maddelerin katılımcılar tarafından yanlış algılandıkları değerlendirilmiştir. Belirtilen maddeler dışında yeterli faktör yüküne sahip olmayan ya da birden fazla faktörde birbirine yakın faktör yüklerine sahip ölçek maddelerine rastlanmamış, geriye kalan 26 madde ölçeğin altı boyutuna literatürde bulunan çalışmalara benzer biçimde yüklenmiştir. Maddeler çıkarıldıktan sonra yıkıcı liderlik ölçeğinin genel Cronbach's Alpha katsayısına yeniden bakılmış, değer ,967 olarak bulunmuştur.

Büyüköztürk'e (2018) göre analizde yer alan değişkenlerle ilgili elde edilen faktörlerin toplam varyansın 2/3'ünü açıklaması halinde ortaya çıkan faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2018: 135). Dolayısıyla, değişkenler ile yüklendikleri

faktörler arasında önemli bir ilişkinin var olduğu kabul edilir (Kıyıkçı, 2016:55). Çalışmamızda yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan alt boyutların toplam varyansı açıklama düzeyleri aşırı otoriterlik alt boyutunun %22,85; liderlik için yetkin olmamak alt boyutunun %20,28; etik dışı davranış alt boyutunun %11,48; teknoloji değişime direnme alt boyutunun %9,81; astlara karşı duyarsızlık alt boyutunun %9,22 ve adam kayırma alt boyutunun %6,09 olmuştur. Altı faktör tarafından açıklanan toplam varyans %79,93 olarak hesaplanmıştır.

4.2.6.2. Algılanan stres ölçeği açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi

Yapılan analiz neticesinde üç maddeye düşürülen algılanan stres ölçeğinin KMO değerinin ,634 olduğu sonucuna ulaşılmış olup değer bu ölçek için orta düzeyde örneklem uygunluğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, Bartlett's Küresellik Testi sonuca göre $\chi^2 = 209,792$; serbestlik derecesi (df) 3; $p=,000$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.13.'te algılanan stres ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.13. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No.	Değişken	Faktör
1	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?	,836
2	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duyduunuz?	,862
4	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	,703

Ölçekteki ikinci soru ters kodlanmıştır. Üçüncü soru ise ölçeğin güvenilirlik katsayısını düşürdüğünden güvenilirlik analizi aşamasında ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam varyansı açıklama düzeyi %64,51'dir. Büyüköztürk'e (2018) göre tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha üzeri olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2018: 135).

4.2.6.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi

Yapılan analiz neticesinde üç maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değerinin ,721 olduğu sonucuna ulaşılmış olup değer bu ölçek için iyi düzeyde örneklem

uygunluğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, Bartlett's Küresellik Testi sonuca göre $\chi^2 = 535,648$; serbestlik derecesi (df) 3; $p=,000$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.14.'te işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.14. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No.	Değişken	Faktör
1	İstifa etmeden önce işimden ayrılmayı sık sık düşünürdüm.	,911
2	İstifa etmeden önce mevcut işimi bırakmaya niyetliydim.	,928
3	İstifa etmeden önce daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyordum.	,865

Ölçeğin toplam varyansı açıklama düzeyi %81,27 olmuştur. Bu oran oldukça tatmin edici bir seviyededir.

4.2.6.4. Ortak yöntem varyansı analizi

Bir çalışmada tüm değişkenlerin sadece bir anketle ve metodolojik olarak benzer bir yöntem ile ölçülmesi, kendi kendine değerlendirme yönteminin tercih edilmesi, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapılması halinde ortak yöntem varyansı durumu ortaya çıkabilir (Bolat, 2011: 260-261). Bir ankette ortak yöntem varyansı durumunun olup olmadığını tespit edebilecek analiz yöntemlerinden birisi Harman'ın tek faktör testidir (Podsakoff vd., 2003'ten akt. Kesen ve Akyüz, 2016: 240). Bu testte bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tüm maddeler, döngüsüz faktör analiziyle teste tabi tutulur. Analiz neticesinde tek bir faktörün ortaya çıkması durumunda veya toplam varyansın büyüklüğünü gösteren genel bir faktörün varlığı halinde ortak yöntem varyansından söz edilebilir (Demirtaş, 2013'ten akt. Kesen ve Akyüz, 2016: 240).

Bu bağlamda, güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizleri aşamasında ölçeklerden çıkarılan maddeler dışındaki, üç ölçekte yer alan toplam 32 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek olan 7 boyutun bulunduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan boyutlar içerisinde birinci boyut toplam varyansın %46,78'ini, ikinci boyut toplam varyansın %7,39'unu, üçüncü boyut toplam varyansın %6,06'sını, dördüncü

boyut toplam varyansın %5,03'ünü, beşinci boyut toplam varyansın %4,16'sını, altıncı boyut toplam varyansın %3,82'sini ve yedinci boyut toplam varyansın %3,17'sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun bulunmadığını göstermektedir.

4.2.7. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulunup yorumlayabilmek için korelasyon katsayısından faydalanılır. Pearson Korelasyon Katsayısı ise analize tabi tutulan iki değişkenin de sürekli olmasını ve birlikte normal dağılım göstermelerini gerektirir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 1,00 olması mükemmel pozitif bir ilişkinin, -1,00 olması mükemmel negatif bir ilişkinin, 0,00 olması ise pozitif veya negatif bir ilişkinin bulunmadığının göstergesidir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında 0,70-1,00 arasında olması yüksek düzey; 0,30-0,70 arasında olması orta düzey ve 0,00-0,30 arasında olması düşük düzey bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2018: 31-32).

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısının yorumlanmasında örneklemin büyüklüğüne dikkat etmek gerekir. Elde edilen korelasyon katsayısı yüksek olmasına rağmen anlamlı çıkmayabilir ya da korelasyon katsayısı çok düşük olmasına rağmen anlamlı çıkabilir. Örneğin beş kişiden oluşan bir örneklem grubundan elde edilen $r=,70$ $\alpha=,05$ 'te anlamlı değildir fakat 100 kişilik bir örneklem grubundan elde edilen $r=,20$ değeri $\alpha=,05$ 'te anlamlıdır (Büyüköztürk, 2018: 32).

Tablo 4.15.'te yıkıcı liderlik ölçeği alt boyutları, algılanan stres ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.15. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Aşırı Otoriterlik	Liderlik için Yetkin Olmamak	Etik Dışı Davranış	Teknoloji ve Değişime Direnme	Astlara Karşı Duyarsızlık	Adam Kayırma	Algılanan Stres	İşten Ayrılma Niyeti
Aşırı Otoriterlik	1							
Liderlik için Yetkin Olmamak	,731**	1						
Etik Dışı Davranış	,678**	,689**	1					
Teknoloji ve Değişime Direnme	,550**	,595**	,661**	1				
Astlara Karşı Duyarsızlık	,497**	,578**	,544**	,552**	1			
Adam Kayırma	,600**	,693**	,495**	,452**	,569**	1		
Algılanan Stres	,276**	,319**	,308**	,312**	,222**	,325**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	,268**	,264**	,185**	,211**	,189**	,294**	,219**	1

** Pearson Korelasyonu, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı (iki kuyruklu)

Korelasyon tablosu incelendiğinde, değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini gösteren Pearson korelasyon katsayılarının tamamının $p < 0,01$ düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı oldukları görülmektedir. Değişkenler arasında negatif (ters) yönlü bir ilişki bulunmamaktadır. İki değişken arasında pozitif korelasyonun bulunması, bir değişkenin korelasyon katsayısının yükseldiğinde diğersinin de yükseleceğini, bir değişkenin korelasyon katsayısının azaldığında ise diğersinin de azalacağını ortaya koymaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde $r = ,452$ ile $r = ,731$ arasında pozitif değerler aldıkları görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında orta ve yüksek derecede ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. En güçlü ilişki, yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik boyutu ile liderlik için yetkin olmamak boyutu arasındadır ($r = ,731$).

Analiz sonuçlarına göre algılanan stres ile yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde $r = ,222$ ile $r = ,325$ arasında değişen pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında düşük ve orta derece arasında değişen ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. En güçlü ilişki yıkıcı liderliğin adam kayırma alt boyutu ile $r = ,325$ ’dir. Yıkıcı liderliğin geneli ile algılanan stres arasında ise orta derecede ($r = ,353$) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde $r = ,185$ ile $r = ,294$ arasında değişen pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında düşük derecede ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. En güçlü ilişki yıkıcı liderliğin adam kayırma alt boyutu ile $r = ,294$ ’dür. Yıkıcı liderliğin geneli ile işten ayrılma niyeti arasında ise düşük derecede ($r = ,290$) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar algılanan stres ile işten ayrılma niyeti arasında ise $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde düşük derecede ($r = ,219$) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

4.2.8. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birisinin bağımlı, diğersinin bağımsız değişkenler olarak ayrılarak aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması amacıyla yapılmaktadır. Regresyon analizinde bağımlı değişkenin bir, bağımsız değişkenin bir olmasına basit regresyon analizi; bağımlı değişkenin

bir, bağımsız değişkenin iki veya daha fazla olmasına ise çoklu regresyon analizi denir. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin varlığı halinde ise yapılan analiz “doğrusal regresyon analizi” olarak adlandırılır (Büyüköztürk, 2018: 91).

Bir regresyon analizinde, regresyon modelinden elde edilen tahminin ne kadar güçlü olduğunu açıklamak için determinasyon katsayısından yararlanılır. Determinasyon katsayısı R^2 ile ifade edilir ve X'in Y'de açıkladığı değişme oranını gösterir. X ve Y'ye ilişkin değerlerin oluşturduğu noktalar aynı doğru üzerinde ise değişkenler birbirlerini tam ve hatasız bir biçimde açıklıyor demektir ve bu durumda $R^2 = 1,00$ olur (Büyüköztürk, 2018: 92).

Bir çalışmada regresyon analizinden önce elde edilen verilerde otokorelasyon ve çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığına bakılması gerekmektedir. Açıklayıcı değişkenlerin hepsinde ya da en az ikisinde sıkı bir ilişki olmasına çoklu doğrusal bağlantı denir. Bu durum birden fazla değişkenin olduğu modellerde söz konusu olabilmektedir (Erciyas, 2016). Otokorelasyon, diğer bir ifadeyle ardışık bağımlılık ise, birbirini izleyen hata birim değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması durumu olarak tanımlanmaktadır ve regresyon analizlerinde ortaya çıkması istenmeyen bir durumdur (Albayrak, 2014: 2).

Araştırma verilerinde otokorelasyon ve çoklu bağlantı problemi olup olmadığını test etmek amacıyla Durbin-Watson testi yapılmış ve VIF (Variance Inflation Factor) değerlerinden yararlanılmıştır. 1,5 ile 2,5 arasında çıkması beklenen Durbin-Watson katsayılarının (Öztürk, 2006: 264'den akt. Kesen, 2017: 81) bu çalışmada 1,950 ile 2,008 arasında değerler aldığı görülmüştür. Ayrıca, çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmaması için VIF değerlerinin 10'dan küçük olması gerektiği ifade edilmektedir (Hair, Bush ve Ortinau, 2003'ten akt. Kesen, 2017: 81). Bu çalışmada VIF değerleri 10'un altında bulunmuştur. Böylece veri setinde otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışmada otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı problemi bulunmadığının anlaşılmasından sonra yıkıcı liderlik ile alt boyutlarının algılanan stres ve işten ayrılma niyeti üzerinde, algılanan stresin de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını ve kurulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi aşamasına geçilmiştir.

4.2.8.1. Yıkıcı liderliğin ve alt boyutlarının algılanan stres üzerindeki etkileri

Öncelikle yıkıcı liderlik alt boyutlarının algılanan stres üzerindeki etkilerine (Model 1) bakılmıştır. Tablo 4.16.'da gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinden elde edilen sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.16. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Algılanan Stres Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler Düz. R ² =0,132 F=8,821	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta Katsayısı		
		B	SS	β	t	P (sig.)
Algılanan Stres	Aşırı Otoriterlik	-,014	,062	-,019	-,222	,825
	Liderlik için Yetkin Olmamak	,045	,073	,058	,610	,542
	Etik Dışı Davranış	,071	,056	,108	1,264	,207
	Teknoloji ve Değişime Direnme	,099	,047	,159	2,107	,036
	Astlara Karşı Duyarsızlık	-,047	,051	-,067	-,933	,351
	Adam Kayırma	,145	,055	,208	2,658	,008

Model 1'in çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=8,821, p<0.001). Düzeltilmiş R² değeri ise 0,132'dir. Başka bir ifade ile yıkıcı liderliğin alt boyutları, algılanan stresin %13,2'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre yıkıcı liderliğin teknoloji ve değişime direnme ($\beta = 0,159$; p<0.05) ile adam kayırma ($\beta = 0,208$; p<0.01) boyutları algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H_{1d} ve H_{1f} hipotezleri kabul görürken H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1e} hipotezleri reddedilmiştir.

Yıkıcı liderlik algısının algılanan stres üzerindeki etkilerini (Model 2) belirleyebilmek için ise basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır. Tablo 4.17.'de gerçekleştirilen testin sonuçları verilmektedir.

Tablo 4.17. Yıkıcı Liderliğin Algılanan Stres Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Düz. R ² =0,122 F=43,670	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta Katsayısı		
		B	SS	β	t	P (sig.)
Algılanan Stres	Yıkıcı Liderlik	,300	,045	,353	6,608	,000

Model 2'nin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=43,670, p<0.001). Düzeltilmiş R² değeri ise 0,122'dir. Yani yıkıcı liderlik, algılanan stresin %12,2'sini açıklamaktadır. Bulgular yıkıcı liderliğin algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde ($\beta =0,353$; p<0.01) etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

4.2.8.2. Yıkıcı liderliğin ve alt boyutlarının işten ayrılma davranışı üzerindeki etkileri

Yıkıcı liderliğin alt boyutlarının işten ayrılma davranışı üzerindeki etkilerini (Model 3) ölçmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.18.'de elde edilen sonuçlar verilmiştir.

Tablo 4.18. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler Düz. R ² =0,087 F=5,897	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta Katsayısı		
		B	SS	β	t	P (sig.)
İşten Ayrılma Davranışı	Aşırı Otoriterlik	,173	,111	,135	1,554	,121
	Liderlik için Yetkin Olmamak	,064	,131	,048	,489	,625
	Etik Dışı Davranış	-,091	,100	-,080	-,912	,362
	Teknoloji ve Değişime Direnme	,092	,084	,085	1,096	,274
	Astlara Karşı Duyarsızlık	-,022	,090	-,018	-,240	,811
	Adam Kayırma	,232	,098	,191	2,379	,018

Model 3'ün çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=5,897, p<0.001). Düzeltilmiş R² değeri ise 0,087'dir. Dolayısıyla yıkıcı liderliğin alt boyutları, işten ayrılma davranışının %8,7'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre yıkıcı liderliğin sadece adam kayırma ($\beta = 0,191$; p<0.05) boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre ve H_{1f} hipotezi kabul edilirken H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri reddedilmiştir.

Yıkıcı liderliğin işten ayrılma davranışı üzerindeki genel etkisini (Model 4) belirleyebilmek için ise basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır. Tablo 4.19'da gerçekleştirilen testin sonuçları verilmektedir.

Tablo 4.19. Yıkıcı Liderliğin İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Düz. R ² =0,081 F=28,116	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t	P (sig.)
		B	SS	β		
İşten Ayrılma Davranışı	Yıkıcı Liderlik	,429	,081	,290	5,302	,000

Model 4'ün basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=28,116, p<0.001). Düzeltilmiş R² değeri ise 0,081'dir. Başka bir ifade ile yıkıcı liderlik işten ayrılma davranışının %8,1'ini açıklamaktadır. Bulgular yıkıcı liderliğin işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde ($\beta = 0,290$; p<0.01) etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

4.2.8.3. Algılanan stresin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkileri

Algılanan stresin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkilerini (Model 5) ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.20.'de elde edilen sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Algılanan Stresin İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken Düz. R ² =0,045 F=15,453	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta Katsayısı		
		B	SS	β	t	P (sig.)
İşten Ayrılma Davranışı	Algılanan Stres	,381	,097	,219	3,931	,000

Model 5'in basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=15,453, p<0.001). Düzeltilmiş R² değeri ise 0,045'tir. Başka bir ifade ile algılanan stres işten ayrılma davranışının %4,5'ini açıklamaktadır. Sonuçlar algılanan stresin işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde ($\beta = 0,219$; p<0.01) etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Gerçekleştirilen tüm analizler sonucunda kurulan hipotezlerin kabul/ret durumları Tablo 4.21.'de görülmektedir.

Tablo 4.21. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Hipotez No	Hipotez İçeriği	Kabul	Ret
H₁	Yıkıcı liderlik algılanan stresi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+	
H _{1a}	Yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{1b}	Yıkıcı liderliğin liderlik için yetkin olmamak boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{1c}	Yıkıcı liderliğin etik dışı davranış boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{1d}	Yıkıcı liderliğin teknoloji ve değişime direnme boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	+	
H _{1e}	Yıkıcı liderliğin astlara karşı duyarsızlık boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{1f}	Yıkıcı liderliğin adam kayırma boyutu algılanan stresi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	+	
H₂	Yıkıcı liderlik işten ayrılma davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+	
H _{2a}	Yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{2b}	Yıkıcı liderliğin liderlik için yetkin olmamak boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{2c}	Yıkıcı liderliğin etik dışı davranış boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+

Tablo 4.21. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları (devam)

Hipotez No	Hipotez İçeriği	Kabul	Ret
H _{2d}	Yıkıcı liderliğin teknoloji ve değişime direnme boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{2e}	Yıkıcı liderliğin astlara karşı duyarsızlık boyutu işten ayrılma niye davranışını tını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.		+
H _{2f}	Yıkıcı liderliğin adam kayırma boyutu işten ayrılma davranışını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	+	
H ₃	Algılanan stres işten ayrılma davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	+	



5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, organizasyonlarda/işletmelerde görülen yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların yaşadıkları iş stresi ve işten ayrılma davranışları üzerinde birtakım etkileri olabileceği varsayımından hareketle Jandarma Genel Komutanlığı emrinde görev yapmakta iken istifa ederek kurumlarından ayrılan muvazzaf subay, astsubay ve uzman jandarma rütbelerindeki personelin maruz kalmış olabilecekleri yıkıcı liderlik davranışları ve yaşamış olabilecekleri iş stresi ile işten ayrılma davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve personelin meslekten ayrılmalarına sebep olarak gördükleri nedenlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Çalışmada, çalışmanın kapsamını oluşturan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçekleri de içeren toplam 67 sorudan meydana gelen bir anket hazırlanmış, kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılan ve anketlerinin veri analizi için uygun olduğu değerlendirilen toplam 309 katılımcıya ait anket formu çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmada yer alan 309 katılımcının tamamı erkek olup 13'ü subay, 119'u astsubay ve 177'si uzman jandarma statüsünde iken istifa ederek kurumlarından ayrılan personeldir. Mevcut katılımcıların büyük çoğunluğunun (189 katılımcı) halen çeşitli belediye kadrolarında görev yapmakta oldukları tespit edilmiştir. Demografik özelliklerinin yanı sıra katılımcılara, istifa etmeden önce kurumlarındaki yerleşik uygulamalar ve yöneticiler hakkındaki algıları ile olası istifa nedenleri hakkında veriler elde etmeye yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlanan kapalı uçlu 18, birden çok seçeneğin seçilebildiği bir olmak üzere toplam 19 soru sorulmuştur.

Elde edilen yanıtlar, her bir cevapta aritmetik ortalamalar değişmekle birlikte, katılımcıların önemli bir kısmının kurumun personele hak ettikleri değeri vermediğini; kurum içinde yapılan çeşitli sınavların şeffaf ve adil bir biçimde yapılmadığını; atama ve görevlendirmelerin adil olarak yapılmadığını; atama ve görevlendirmelerin personelin niteliklerine uygun bir şekilde yapılmadığını, takdir ve ödüllerin adil ve objektif bir biçimde verilmediğini; kurum içerisindeki disiplin uygulamalarının adil ve objektif bir biçimde yürütülmediğini; jandarma personeli olarak görev yaptıkları süre içerisinde aşırı iş yükü ile

mücadele etmek zorunda kaldıklarını; görev yoğunluğu nedeniyle ailelerine yeteri kadar zaman ayıramadıklarını; fikir ve önerilerine amir ve üstlerince yeteri kadar önem verilmediğini; mesleklerinin itibarının toplum nezdinde giderek azaldığını; meslekteki kazançlarının yaptıkları işin maddi ve manevi karşılığı olmadığını; amirlerinden hak ettikleri sicil notlarını alamadıklarını; gereksiz ve çok fazla sayıda atama gördüklerini; meslekleri nedeniyle sağlıklarının olumsuz yönde etkilendiğini; meslekte iken kişisel ve mesleki gelişimleri için yeterli imkân ve olanakların sağlanmadığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Katılımcılara verdikleri istifa kararından pişmanlık duyup duymadıklarına yönelik olarak bir ifade yöneltilmiş, alınan cevaplar katılımcıların önemli bir kısmının verdikleri istifa kararından dolayı pişmanlık duymadıklarını göstermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %65'inin (201 kişi) istifa ederek kurumdan ayrıldıklarında batı garnizonları olarak adlandırılan birinci, ikinci ve üçüncü derecelerdeki bölgelerde görevli oldukları görülmektedir. Bu durumun doğu garnizonları olarak adlandırılan dördüncü ve beşinci derecelerdeki sıralı hizmet bölgelerinde çeşitli ilave tazminatlar nedeniyle aylık ücretlerde meydana gelen artışların yanı sıra batı bölgelerinde iş imkanlarının daha fazla olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Katılımcılara, olası istifa nedenlerine yönelik olarak yöneltilen soruya verilen cevaplarda ise aşırı iş yükü ve stres, haksızlık ve adaletsizlikler, amirlerin tutum ve davranışları, sık yapılan atamalar ile meslekte iken mutsuzluk gibi nedenler ön plana çıkmıştır.

Zorunlu iş rotasyonunun çalışan performansını ve motivasyonu artırması, monotonluğu azaltması (Kaymaz, 2010: 80) gibi olumlu etkilerinin yanı sıra farklı görevlerin gerektirdiği farklı yeteneklere sahip olunması gerekliliği, yeni iş çevresine ve bölgesel kültür farklılıklarına uyum, yeni işin rotasyona tabi tutulan personel için uygun olmaması (Salih, 2017: 6182) gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu nedenle personel atama sisteminin gözden geçirilerek zorunlu atamaların personelin niteliklerine uygun bir biçimde ve bazı durumlarda gönüllülük esasına göre yapılmasının işten ayrılmaları azaltabileceği değerlendirilmiştir.

Çalışmada istifa davranışının öncüllerini analiz etmek için hem genel nedenlere odaklanılmış hem de özel olarak yıkıcı liderlik ile algılanan stresin işten ayrılma davranışı üzerindeki rolünün incelenmesi hedeflenmiştir. Bu sebeple demografik sorularla ve

araştırmacı tarafından üretilen sorularla yetinilmemiş, geçerlilik ve güvenilirliği başka araştırmalarda doğrulanmış anketlerle psikometrik ölçümlere yer verilmiştir.

Çalışmada, katılımcıların yıkıcı liderlik algıları ve boyutlarına ilişkin tutumlara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına da bakılmış, sonuç olarak aritmetik ortalaması en yüksek olan adam kayırma alt boyutundaki davranışların diğer boyutlardaki davranışlara oranla daha yaygın görüldüğü, aritmetik ortalaması en düşük olan teknoloji ve değişime direnme alt boyutundaki davranışların ise diğer yıkıcı liderlik alt boyutlarındaki davranışlara göre görece daha seyrek görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar Kıyıcı'nın (2016: 69) çalışmasında elde ettiği sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve açımlayıcı (keşfedici) faktör analizleri yapılarak elde edilen verilerin uygunluklarına bakılmıştır. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesinin tespiti için korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi sonuçları; yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri arasında pozitif yönlü orta ve yüksek derecede anlamlı ilişkilerin bulunduğunu, algılanan stres ile yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında pozitif yönlü düşük ve orta derecede anlamlı ilişkilerin bulunduğunu, işten ayrılma davranışı ile yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında ise pozitif yönlü düşük derecede anlamlı ilişkilerin bulunduğunu göstermiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerden yıkıcı liderliğin geneli ile teknoloji ve değişime direnme ve adam kayırma boyutlarını algılanan stresi, yıkıcı liderliğin geneli ile adam kayırma boyutunun işten ayrılma davranışını, son olarak algılanan stresin işten ayrılma davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği hipotezleri kabul edilmiş, kabul edilen hipotezlerde belirtilen yıkıcı liderlik alt boyutları dışındaki boyutların algılanan stresi ve işten ayrılma davranışını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği yönünde oluşturulan hipotezler ise reddedilmiştir.

Hipotezlerin test edildiği araştırmalarda üzerinde durulan en önemli noktalardan birisi hipotezlerin kesinliği ile ilgili varılan yargılardır. Hipotezler araştırma sonucunda kabul edilmiş olsalar bile %100 doğruyu ifade eden bir kesinlikte görülmemelidirler. Araştırma sonucunda hipotezin %100 doğru varsayılması ya da bu şekilde ifade edilmesi araştırmayı dogmalaştırmaktan başka bir işe yaramayacaktır. Hipotez ile ilgili kesinlik algısı araştırmanın tekrar yapılması hususunda olumsuz birtakım düşüncelere sebep olabileceğinden konunun

farklı şekillerde ele alınmasına ve derinlemesine bilimsel araştırmalar yapılmasına engeller çıkartabilmektedir. Evreni temsil ettiği varsayılan belirli bir örnekleme ve α hata payı belirlenmiş test istatistikleri ile sınanan bir hipotezin hiçbir zaman için % 100 kesinliği yoktur. İstatistiksel yöntemler bir hipotezin doğru veya yanlış olduğundan ziyade hangi oranda doğru olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde araştırmaların amacı, hipotezleri kanıtlamak değil hipotezleri destekleyici bulgular elde etmektir (Yanık, 2015:252). Çalışmamız kapsamında elde edilen verilerle üç ana hipotez ile üç alt hipotez kabul edilirken dokuz alt hipotez ise reddedilmiştir. Farklı örnekleme grupları ile veya farklı sektörlerde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi muhtemeldir.

Ulusal ve uluslararası literatürde daha önce yapılan çalışmalar, çalışmamız neticesinde elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Çalışmamızda, yıkıcı liderliğin geneli ile algılanan stres arasında orta derecede pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı, yıkıcı liderliğin geneli ile işten ayrılma davranışı arasında düşük derecede pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı, algılanan stres ile işten ayrılma davranışı arasında ise düşük derecede pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ülkemizde, Sezici (2015) tarafından yapılan bir çalışmada yıkıcı liderlik ile iş stresi arasında güçlü derecede pozitif ve anlamlı, yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında ise orta derecede pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Sezici, 2015: 112-113). Akca (2017) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülmüştür (Akca, 2017: 292-293). Weaver ve Yancey (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, karanlık liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında orta dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur (Weaver ve Yancey, 2010: 113-114). Düğenci (2018) tarafından yapılan farklı bir çalışmada, gemi adamlarının iş streslerinin işten ayrılma niyetlerini istatistiksel açıdan anlamlı derecede ve orta seviyede pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir (Düğenci, 2018).

Çalışmamız kapsamında elde edilen bulgular, istatistiksel değerler ve ilişki derecelerinin düzeyleri farklılık gösterebilmekle birlikte, önceki çalışmaların sonuçları ile anlamlı ve pozitif sonuçlar elde edilmiş olması bakımından benzerlik göstermektedir. Aradaki istatistiksel farklılıkların nedenlerinin ise çalışmamızda algılanan stres ölçeğinin 4 soruluk versiyonunun (10 ve 14 soruluk versiyonları da bulunmaktadır) kullanılmış olmasının yanı sıra, çalışmamızda yer alan katılımcıların belirli bir zaman önce işlerinden ayrılmış olmaları

ve geçmişe dönük algılarının ölçülmeye çalışılmış olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir.

Araştırma çerçevesinde ulaşılan sonuçlar, yıkıcı liderliğin iş stresi ve işten ayrılma davranışı üzerinde, iş stresinin de işten ayrılma davranışı üzerinde etkisi olan bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre, yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların algıladıkları stresin artmasının yanı sıra işten ayrılma davranışlarında da bir yükseliş görülmektedir.

Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler

Her çalışmada olduğu gibi çalışmamızın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın evrenini oluşturan istifa ederek kurumlarından ayrılan muvazzaf subay, astsubay ve uzman jandarma rütbesindeki personel sayısı bilinmemektedir. Çalışmamızda 317 personele ulaşılmış ve analiz için uygun olan 309 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Bu nedenle çalışma sonuçlarını evrenin bütününe genellemek olası gözükmemektedir.

Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde halen fiilen görev yapan muvazzaf ve sözleşmeli personel ile sözleşmeli statüsünde görev yapmakta iken kurumdan ayrılan subay, astsubay ve uzman erbaş statüsündeki personel çalışmanın kapsamına alınmamıştır. Ayrıca Jandarma Genel Komutanlığı bünyesinde görev yapan devlet memurlarının yanı sıra askerlik yükümlülüklerini yerine getiren yedek subaylar ile erbaş ve erler de evrene dahil edilmemiştir.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen bazı soruların tam anlamıyla doğru anlaşılmasında birtakım problemler yaşanmış olması muhtemeldir. Ayrıca kapalı uçlu sorularla hazırlanmış anket yöntemi tercih edilen çalışmalarda katılımcılar kendilerine yöneltilen ifadelerle ilişkin olarak gerçek düşüncelerini yansıtan cevaplar yerine doğru olduğunu düşündükleri seçenekleri seçme yoluna gidebilmektedirler. Belirtilen hususlar da çalışmanın sınırlılıkları arasındadır.

Çalışmamızda geçmişe dönük sorular sorulduğundan katılımcıların yaşadıkları olayları hatırlamama veya yanlış hatırlama ve buna bağlı olarak da yanlış cevaplar verebilme ihtimalleri vardır. Nitekim, geçmişe dönük araştırmaların dezavantajlarından bazıları insanların geçmişte yaşadıkları olaylardan ilgi duydukları olayları hatırlamaya daha meyilli olmaları ve şimdiki zamanda risk faktörü olarak gördükleri bazı olayları abartma veya küçümseme (önyargılı hatırlama) davranışı sergileyebilmeleridir (Mann, 2003: 55).

Jandarma ve Silahlı Kuvvetler gibi askerlik mesleğinin icra edildiği kurumlarda liderlik müessesinin önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Özellikle silahlı mücadele yürüten birliklerde lider belirlenen hedefe ulaşılmasında kilit rol oynar ve mahiyetindeki personelini görevin tamamlanmasına kadar sağ salım yönetmekle sorumludur. Yapılacak en ufak bir hata veya ortaya çıkabilecek yönetim zafiyeti görevin başarılmasından daha vahim olarak grup üyelerinin hayatlarına dahi mal olabilir. Bu nedenle liderler idare ettikleri astlarını çok iyi tanımalı, bireysel sorunları ve sıkıntıları ile yakından ilgilenmeli, fikirlerine değer vermeli, bazı durumlarda inisiyatif kullanmalarına müsaade etmeli ve onlara grubun bir parçası olduklarını hissettirmelidirler. Liderler grup içerisindeki görev paylaşımlarını personelin niteliklerine de uygun bir biçimde yaparak ve astlarına eşit davranarak adalet duygusunun yerleşmesini sağlamalıdır. Adalet algısının tesis edilmesinde dikkat edilecek diğer önemli hususlar ödül ve ceza mekanizmaları ile personel performans değerlendirmesinin hakkaniyetle uygulanmasıdır.

Alınacak bazı küçük tedbirler ve güncel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının uygulanması suretiyle, kurum çalışanlarının iş stresi yaşamalarına neden olan etkenlerin belirlenmesi ve asgari düzeye indirilmesi, kurumdaki farklı uygulamalara ilişkin çalışanlarda oluşan olumsuz algıların giderilmesi ve çalışanların kuruma güvenlerinin ve aidiyetlerinin artırılması halinde tecrübeli ve iyi yetişmiş personel kaynağının kaybedilmesinin önüne geçilebileceği ve hali hazırdaki personelin performanslarının arttırılabileceği değerlendirilmiştir.

Bundan sonraki çalışmalarda konunun halen fiilen görevlerini sürdüren Jandarma personeli ile yapılması halinde ulaşılabilecek sonuçlar ile çalışmamızda elde edilen sonuçlar arasında birtakım farklılıklar görülmesi muhtemeldir. Ayrıca sonraki çalışmalarda farklı değişkenler kullanılarak farklı liderlik biçimlerine dönük araştırmaların yapılması da literatüre katkı sağlayacaktır.

6. KAYNAKLAR

- Ahmad, H. (2015). Leadership in TVET for the 21st century: challenges, roles and characteristics, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship*, 1471 – 1476.
- Ahmad, I., Gao, Y. & Hali, S. M. (2017). A review of ethical leadership and other ethics related leadership theories, *European Scientific Journal*, 13(29), 10 – 23.
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Akdaş, K. (2017). *Pozitif psikolojik sermaye, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Erzurum ve Denizli uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akman, Y. (2016). Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- Aksoy, T. (2015). *Dönüştürücü liderlik*. 25 Haziran 2019 tarihinde saat:2125'te <https://www.temelaksoy.com/donusturucu-liderlik/> adresinden alınmıştır.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, (İkinci baskı). Antalya: Azim Matbaa.
- Albayrak, A. S. (2014). Otokorelasyon durumunda en küçük kareler tekniğinin alternatifi otoregresyon teknikleri ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 1-20.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Allio, R. J. (2007). Bad leaders: how they get that way and what to do about them. *Strategy & Leadership*, 35(3), 12 – 17.
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon "Liderlik"*. Salih Güney (Editör), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Army Leadership* (ADP 6-22) (2012). Washington: Army Doctrine Publication, Headquarters Department of the Army. 02 Eylül 2019 tarihinde saat:1410'da https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/adp6_22.pdf adresinden alınmıştır.
- Ashforth, B. (1994). *Petty tyranny in organizations*. *Human Relations*, 47 (7), 755-778. Research Gate. 21 Ağustos 2019 tarihinde saat:1300'da https://www.researchgate.net/publication/247717438_Petty_Tyranny_in_Organizations adresinden alınmıştır.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateşoğlu, L. ve Erkal, S. (2016). Hastanelerde çalışan ev idaresi personelinin algılanan stres düzeylerinin incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(29), 557-573.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Aydemir, N. K. (2010). *İşletmelerdeki liderlik yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım Yayın.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (2014). *Çalışanlarda stres kaynakları, stresle başa çıkma yöntemleri ve sağlık sektörü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ballı, E. ve Koca Ballı, A. İ. (2017, Eylül). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: otel işletmelerinde bir araştırma. Yazılı Bildiri, *The First International Congress On Future Of Tourism*. İçel, 74-81.

- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Baltaş, A. (2015). *Kötü liderlik*. 26 Haziran 2019 tarihinde saat:1245'te <http://www.acarbaltas.com/kotu-liderlik/> adresinden alınmıştır.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181 – 217.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başar, U. (2019). *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: çok düzeyli bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bozogánová, M. & Ivan, O. (2018). Personality traits in relation to the turnover intentions of the qualified employees in the manufacturing industry. *Človek a spoločnosť*, 21(2), 56-67.
- Brandebö, M. F., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690 – 710.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595 – 616.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583 – 616.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (On beşinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *DeneySEL Desenler: Öntest-Sontest, Kontrol Grubu, Desen ve Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (Yirmi dördüncü baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, W. K. & Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. C. Sedikides ve S. J. Spencer (Der.), *The Self: Frontiers of Social Psychology*, 115–138.
- Cesur, A. (1998). *İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının iş tatmini yönünden incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Chan, S. C. H. (2018). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work, *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-33.
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1998). Charismatic leadership in organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (Dördüncü baskı). Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Çetin, M. M. (2018). *Dönüşümcü liderlik üzerine bir analiz: bankacılık sektöründe çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, O. I. (2019). Yıkıcı liderlerde etik dışı davranışlar. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 108 – 119.

- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi ile Karşılaştırılması, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, (İkinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2004). Strategic leadership, *School Leadership and Management*, 24(1), 13 – 36.
- Demir, C., Yılmaz M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirocak Bilgin, G. (2014). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik liderlik: Uluslararası operasyonlar yürüten Türk yardım dernekleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 35(2), 261-290.
- Dikmen Ada, B. (2012). *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dinç, S. C. (2006). *Doğa sporları etkinliklerine ilişkin liderlik ölçeğinin geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı.
- Drucker P., (1994), *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev: Çorakçı, B.) İnkılap Kitabevi.
- Durmuş, A. (2014). *Güncel liderlik yaklaşımları, duygusal zekâ, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Düğenci, İ. (2018). *Gemi adamlarının iş stresi algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eraslan, L. (2015). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi ISSN: 1303-5134*, 02 Haziran 2019 tarihinde saat:1950'de https://www.researchgate.net/publication/268262005_Liderlikte_Post-Modern_Bir_Paradigma_Donusumcu_Liderlik adresinden alınmıştır.
- Erciyas, N. E. (2016). Çoklu doğrusal bağlantı sorunu. 13 Kasım 2019 tarihinde saat:2230'da https://www.academia.edu/24336113/%C3%87OKLU_BA%C4%9ELANTI_SORUN U adresinden ulaşılmıştır.
- Erden, P. & Otken, A. B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism. *European Research Studies Journal*, 22(2), 154-180.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266-272.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eryılmaz, M. (2019). *Türkiye'de jandarmanın yeniden yapılandırılması: Avrupa jandarma kuvveti üyesi ülkeler ile karşılaştırmalı bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. ve Dereboy, Ç. (2013). Algılanan stres ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *New/Yeni Symposium Journal*, 51(3), 132-140.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Furnham, A., Richards, S. C. & Paulhus, D. (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.

- Furtner, M. R., Maran, T. & Rauthmann, C. F. (2017). Dark leadership: the role of leaders' dark triad personality traits. *Leader Development Deconstructed*. 06 Ağustos 2019 tarihinde saat:1311'de https://www.researchgate.net/publication/320301846_Dark_Leadership_the_Role_of_Leaders'_Dark_Triad_Personality_Traits/citation/download adresinden alınmıştır.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *The Annual Review of Psychology*, 58, 20.1-20.35. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085559.
- Golparvar, M., Abdoli, F., Adibi, Z., Mehryar, D., Taleb, M. & Mosavinejad Mahabadi, M. (2015). Moderating impact of job resources on the relationship between job stress with turnover intention and creativity. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5), 388-398.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Günel, D. (2016). *İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haider, Ş., Nisar, Q. A., Baig, F., Azeem, M. & ul-Hameed, W. (2018). Dark side of leadership: Employees' job stress & deviant behaviors in pharmaceutical industry. *Int. J. Pharm. Res. Allied Sci.*, 7(2), 125-138.
- Hair, J. F. Jr., Bush, R. P. & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing Research: Within a Changing Information Environment*, The McGraw-Hill/Irwin, Second Editon.
- Hanadian, Z. & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.

- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3): 220-242.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M. (2018). Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- Higgs, M. (2003). Developments in leadership thinking. *Organizational Development and Leadership Journal*. 24, 273-284.
- Hitt, M. A. & Ireland, D. R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3 - 14.
- Houghton, J. D., Neck, N. P. & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. Pearce, C. L. and Conger, J. A. (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the How's and Why's of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huang, S. S., van der Veen, R. & Song, Z. (2018). The impact of coping strategies on occupational stress and turnover intentions among hotel employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 926-945.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist*. London: Sage.
- Hyson, C. M. (2016). *Relationship between destructive leadership behaviors and employee turnover*. Unpublished Doctoral Thesis, Walden University.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İçdem, U. (2018). *Çalışanlarda iş stresinin örgütsel bağlılığa etkisinde sendika üyeliği rolünün belirlenmesi: Isparta ili sağlık çalışanları üzerine araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İlhan, Ö., Yasemin, F. T. ve Sarpkaya Yengin, P. (2015). *Durumsallık yaklaşımı*, 20 Haziran 2019 tarihinde saat:1230'da <http://eytepe.com/2016/02/24/durumsallik-yaklasimi/> adresinden alınmıştır.
- Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu (1983). Kanun No: 2803

- Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Yönetmeliği (2017). Karar Sayısı: 2016/9741
- Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı Personel Yönetmeliği (2017). Karar Sayısı: 2016/9742
- Jeswani, S. & Dave, S. (2016). Impact of individual personality on turnover intention: A study on faculty members. *Management and Labour Studies*, 37(3), 253-265.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-95.
- Kara, E. (2016). *Devlet-kolluk ilişkisi kapsamında jandarma ve Türk Jandarması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaatlı, M. (2006). *Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Şeref Kalaycı (Editör), (İkinci Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaduman, O. (2004). *Lider-yönetici eğitimi ve Kütahya jandarma eğitim komutanlığında durum tespiti*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karakaş, F. (2006). *Liderliğin dokuzuncu penceresi: Katılımcı liderlik*, 02 Temmuz 2019 tarihinde saat:0010'da <http://blog.milliyet.com.tr/liderligin-dokuzuncu-penceresi--katilimci-liderlik/Blog/?BlogNo=14440> adresinden alınmıştır.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). Çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 127-163.
- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3). 69-85.
- Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik*. (Çev. Kahya, F.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (Eserin orijinali 2004'te yayımlandı).

- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal emek ve prososyal motivasyonun iş gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kesen, M. (2017). Birey örgüt uyumunun duygusal emek üzerindeki etkileri: Hemşireler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 75-89.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (II) karizmatik liderlik yaklaşımı, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Kıyıkçı, M. (2016). *Yıkıcı liderlik algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koca Şişik, Ş. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (On birinci baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*, (On üçüncü baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Koray, C. B. (2014). *Lider pozisyonunda çalışanların astları tarafından lider olarak benimsenme seviyelerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkut, A. (2012). *Ruhsal liderliğe ilişkin kuramsal bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.

- Kruse, K. (2013). *What is leadership?* 04 Temmuz 2019 tarihinde saat:1330'da <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#5424dbff5b90> adresinden alınmıştır.
- Kunnan, A. J. (1998). An introduction to structural equation modelling for language assessment research, *Language Testing*, 15(3), 295-332.
- Künter, N. (2014). *Askeri liderlik: kavramlaştırma ve askeri liderin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir ölçek geliştirme çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lasakova, A. & Remisova, A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319-328.
- Leet, E. (2011). *The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation*. Unpublished Doctoral Thesis, Murdoch University.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches*. Ivey Business Journal. 03 Eylül 2019 tarihinde saat:13.20'de https://www.connectiveleadership.com/wp-content/uploads/2014/10/why_followers_rarely_escape_their_clutches.pdf adresinden alınmıştır.
- Lipman-Blumen, J. (2010). *Toxic leadership: a conceptual framework*. Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S., Scaringella JL. (eds) Handbook of Top Management Teams. Palgrave Macmillan, London.
- Mann, C. J. (2003). Observational research methods. Research design II: cohort, cross sectional, and case-control studies. *Emerg. Med. J.*, 20, 54-60.
- Mazlum, M. M. ve Atalay Mazlum, A. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yönteminin belirlenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(4), 1-21.
- Manske, F. A. (1994). *Etkili Liderliğin Sırları*. (Çev. Arıkan, M.) Ankara: Kara Harp Okulu Liderlik Araştırma ve Geliştirme Yayınları No:13.
- Mxenge, S.V., Dywili M. & Bazana, S. (2014). Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the university of fort hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.

- Nebeker, D. (1975). Situational favorability and perceived environmental uncertainty an integrated approach. *Administrative Science Quarterly*, 20, 281.
- Nigmatullina, K. (2011). *Uluslararası zincir otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) şehirlerindeki aynı zincire ait otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northouse, P. (1997). *Leadership*, London: Sage Publications.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyld, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H-M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. & Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees. *Work*, 39, 267–281.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L., & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- Okan, G. (2018). *Karanlık liderlik ölçeği: çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okutan, M. ve Tengilimlioğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: Bir alan uygulaması. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 15-42.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A. (2011). Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 26, 1-21.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Ankara: Kaan Kitapevi.
- Özdamar, K. (2003). *SPSS ile Biyoistatistik*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *KKEFD*, 15, 394-422.

- Özer, H. (2019). *Sağlık çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: İstanbul ilinde 2. basamak kamu hastanelerinde karşılaştırmalı uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp E. ve Kırel Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (Dördüncü Baskı), Bursa: Ekin Yayınları.
- Öztürk, E. (2006). *Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Şeref Kalaycı (Editör), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Öztürk, M. ve Şahverdioğlu, H. (2019). Çalışan kadınların kişilik özellikleri ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Isparta ilinde bulunan özel hastaneler üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 679-702.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*. 18(3), 176-194.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A principle-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 890-902.
- Rehman, N. & Mubashar, T. (2017). Job stress, psychological capital and turnover intentions in employees of hospitality industry. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(2), 59-79.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Robbins, S. P. (1994). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (4th ed.). Prentice-Hall International Editions.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty first century*, Greenwood Publishing Group.
- Russel, G. A. (1985). Narcissism and the narcissistic personality disorder: A comparison of the theories of Kernberg and Kohut. *British Journal of Medical Psychology*, 58, 137-148.
- Saadi, M. S. (2018). *Leadership styles and their relation to administrative creativity of the ministry of planning in the Erbil city*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Salih, M. O. I. (2017). Job rotation & its impact on employees' performance: An empirical study among employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6181-6184.
- Salkind, N. J. (2010). Encyclopedia of Research Design. 28 Kasım 2019 tarihinde saat:0210'da <https://methods.sagepub.com/reference/encyc-of-research-design/n390.xml> adresinden alınmıştır.
- Sariaslan Eyiöl, Ş. (2014). *Okul yöneticilerinin yıkıcı yöneticilik davranışına yönelik öğretmen algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. V. (2018). Different shades – different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9(1289).
- Schyns, B. & 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.
- Serçeoğlu, N, Işık, Z. ve Çetinkaya, M. Y. (2016). İşyeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde çalışan personel üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099-1109.

- Serinikli, N. (2019). İş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915-928.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik liderlik - çağ ve nema öğretim işletmeleri genel müdürlüğü stratejik liderlik uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezici, E. (2015). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Cilt 2)*, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları.
- Sezici E. ve Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Sheard, A. G., Kakabadse N. & Kakabadse, A. (2013). Destructive behaviours and leadership: The source of the shift from a functional to dysfunctional workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1(1), 73-89.
- Skogstad, A., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2018). Leadership, affect and outcomes: symmetrical and asymmetrical relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 51-65.
- Smith, D. R. & Hasselfeld, K. A. (2013). Dark side leadership: a history and organizing template, *Cedarville University Business Administration Faculty Presentations*, 89. 24 Şubat 2019 tarihinde saat:22.46'da https://digitalcommons.cedarville.edu/business_administration_presentations adresinden alınmıştır.
- Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 3(23), 17-40.
- Soysal, A. (2009). Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2).
- Spears, C. L. (2005). The understanding and practice of servant leadership, *School of Leadership Studies, Regent University*. 30 Haziran 2019 tarihinde saat:1410'da https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf adresinden alınmıştır.

- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekanın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). NJ: Pearson.
- Tekin, Y. (2007). *Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178 – 190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
- Thoroughgood, C. N. (2010). *Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership*, Unpublished Master of Science Thesis, The Graduate School College of the Liberal Arts The Pennsylvania State University.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. & 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.
- Toor, S. & Ogunlana, S. (2009). Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(3), 254-272.

- Tracey, J. & Hinkin, T. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23, 220-236.
- Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü, 27 Ağustos 2019 tarihinde saat:1310'da <http://sozluk.gov.tr/> adresinden ulaşılmıştır.
- Uçar, Ö. (2018). *İşgörenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları algulamaları ile öz-yeterlilikleri arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü: bir zincir otel uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Ülbeği, İ. D. (2016). *Yıldırma, iş stresi, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waar, W. (2015). *The role of leadership patterns in the development of administrative creativity case study of the sidal complex*, University of Muhammad Khaydar - Biskra, The People's Democratic Republic of Algeria.
- Weaver, S. G. & Yancy, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Kravis Leadership Institute*, 10, 104-124.
- Winn, G. L. & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership & building worker resilience. *Professional Safety*.
- Woestman, D. S. & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Yanık, A. (2015). Hipotez Testi ve Hipotezlerin Önemi. Yüksel, A., Yanık, A. ve Ayazlar, R. A. (Editörler), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* içinde (247-253). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftçiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yıldırım, İ. (1991). Stres ve stresle başa çıkmada gevşeme teknikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 175-189.
- Yılmaz, V. (2012). Stresin bireysel performans üzerine etkileri: Özel bir mobilya fabrikasında çalışan personel üzerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, A. G. (1998). *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*. 26, 66-85.
- Yüksek, A. E. (2005). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (İkinci baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zincirkıran, M., Mat Çelik, G., Ceylan, A. K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.

7. EKLER

ANKET FORMU

Bu anket Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **“Yıkıcı Liderliğin İş Stresi ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personeli Üzerine Bir Araştırma”** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Mevcut sorularda kimliğinizle ilgili herhangi bir soru bulunmamaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa KESEN
Adnan Menderes Üniversitesi
İnsan Kaynakları Bölümü (Tez Danışmanı)

Mehmet DİNCER
Adnan Menderes Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
Yaşınız	26-30 ()	31-35 ()	36-40 ()	41-45 ()	46 ve Üstü ()
Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Yüksekokul ()	Fakülte ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()
Medeni Haliniz	Bekar (Hiç Evlenmemiş) ()	Evli ()	Bekar (Boşanmış) ()		
Eşinizin Mesleği	Memur ()	Özel Sektör ()	Ev Hanımı ()		

2- Lütfen istifa etmeden önceki statünüzü belirtiniz.

Subay ()
Astsubay ()
Uzm.J.Çvş. ()

3- İstifa sürecinizde neden istifa ettiğinize dair kurum (J.Gn.K.lığı) tarafından herhangi bir anket/görüşme yapıldı mı?

Evet () Hayır ()

4- Lütfen istifa ettiğiniz yılı belirtiniz.

2007 ve öncesi () 2013 ()
2008 () 2014 ()
2009 () 2015 ()
2010 () 2016 ()
2011 () 2017 ()
2012 () 2018 ()
2019 ()

5- Mesleğinizin kaçınıcı yılında istifa ettiğinizini belirtiniz.

- 10 yılı doldurmadan ()
11. () 16. ()
12. () 17. ()
13. () 18. ()
14. () 19. ()
15. () 20. ()

6- Lütfen istifa ettiğiniz tarihte görevli olduğunuz garnizon bölgesini belirtiniz.

- Batı (1., 2. ve 3. derece garnizonlar) ()
Doğu (4. ve 5. derece garnizonlar) ()

7- Lütfen halen çalışmakta olduğunuz alanı/kurumu belirtiniz.

- Belediye ()
Üniversite (Akademisyen) ()
Üniversite (Memur) ()
Diğer Kamu ()
Özel Sektör (Kendi işim) ()
Özel Sektör (İş gören) ()
Çalışmıyorum ()
İşsizim, İş Arıyorum ()
Öğrenci ()
Diğer ()

8- Lütfen istifa ettikten sonra ne kadar süre içerisinde yeni işinize başladığınızı belirtiniz.

- 1-3 Ay () 4-6 Ay ()
7-9 Ay () 10-12 Ay ()
1 Yıl ve üzeri ()

9- Lütfen istifa ettiğiniz tarihte meslekteki son aylık geliriniz ile yeni işinizdeki ilk aylık geliriniz arasındaki ortalama farkı belirtiniz.

- Aynı ()
+ %10 () - %10 ()
+ %20 () - %20 ()
+ %30 () - %30 ()
+ %40 () - %40 ()
+ %50 ve üzeri () - %50 ve üzeri ()

Yönerge: Aşağıda size bazı sorular yöneltilmektedir. Her soruyu dikkatlice okuyarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Soruların doğru veya yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Önemli olan sizin gerçek duygu ve düşüncelerinizi yansıtan yanıtları vermenizdir. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır.

Sorular		Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Kurumun (J.Gn.K.lığı) çalışanlarına hak ettikleri değeri verdiğini düşünüyorum.					
2	Kurum içinde yapılan çeşitli sınavların (ihtisas, subaylık, astsubaylık) şeffaf ve adil bir biçimde yapıldığını düşünüyorum.					
3	Atamaların ve görevlendirmelerin adil olarak yapıldığını düşünüyorum.					
4	Atamaların ve görevlendirmelerin personelin niteliklerine uygun bir biçimde yapıldığını düşünüyorum.					
5	Takdir ve ödüllerin adil ve objektif bir biçimde verildiğini düşünüyorum.					
6	Cezaların ve savunmaların adil ve objektif bir biçimde verildiğini düşünüyorum.					
7	Meslek hayatım boyunca amirlerimin karşılaştığım sorunlara gereken ilgi ve alakayı göstermediklerini düşünüyorum.					
8	Meslek hayatım boyunca aşırı iş yükü ile mücadele etmek zorunda kaldığımı düşünüyorum.					
9	Meslek hayatım boyunca görev yoğunluğundan dolayı aileme yeterli zaman ayıramadığımı düşünüyorum.					
10	Mesleğimin toplum nezdindeki itibarının giderek azaldığını düşünüyorum.					
11	Birlikte görev yaptığım amir ve üstlerimin astlarından gelen fikir ve önerilere yeterince önem vermediklerini düşünüyorum.					
12	Meslekte iken aldığım maaşın gelecekteki beklenti ve hedeflerim için yeterli olmadığını düşünüyorum.					
13	Meslekte iken yaptığım işlerin maddi ve manevi karşılığını alamadığımı düşünüyorum.					
14	Birlikte görev yaptığım amirlerimden hak ettiğim sicil notlarını alamadığımı düşünüyorum.					
15	Meslek hayatım boyunca gereksiz yere ve çok fazla sayıda tayin gördüğümü düşünüyorum.					

Sorular		Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
16	Mesleğimin sağlığını olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum.					
17	Meslekte iken kişisel ve mesleki gelişimim için gerekli imkân ve olanakların sağlanmadığını düşünüyorum.					
18	Bir şansım daha olsaydı mesleğe geri dönmeyi düşünürdüm.					
19	Aşağıda sıralanan ve istifa kararınızda etkili olmuş olabileceği düşünülen olası nedenlerden sizin için uygun olan nedeni/nedenleri işaretleyiniz.					
	Kişisel nedenler					
	Ailevi nedenler					
	Amirlerimin tutum ve davranışları					
	Güvenlik endişesi					
	Maaş/ücret yetersizliği					
	Aşırı iş yükü ve stres					
	Sık yapılan atamalar					
	Tercihlerime atama yapılmaması					
	Meslekte mutsuz olmam					
	Sağlık problemleri					
	Daha iyi bir iş bulma düşüncesi					
	Haksızlık ve adaletsizlikler					
	Diğer					

Yönerge: Aşağıdaki soruları lütfen istifa etmeden önce birlikte çalıştığınız son amirinizi göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

YIKICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Sorular		Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Amirim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hakimiyet kurmaya çalışırdı.					
2	Amirim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüpheciydi.					
3	Hedefleri tutturamadığım zaman amirim için geçerli bir neden yoktu.					
4	Amirim her şeyi kontrol etmeye çalışırdı.					
5	Amirim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelirdi.					
6	Amirim genellikle despottu.					
7	Amirim astları üzerinde acımasızca baskı kurardı.					
8	Amirim işlerimizi hakkıyla yaptığımıza dair güveni yoktu.					
9	Amirim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmezdi.					
10	Amirim astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamazdı.					
11	Amirim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdi.					
12	Amirim stratejik planlama becerisi zayıftı.					
13	Amirim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranırdı.					
14	Amirim astlarının ihtiyaçlarını önemsemezdi.					
15	Amirim problem çözme ve karar verme becerileri zayıftı.					
16	Amirim işlerde öncelikleri belirleyemezdi.					
17	Amirim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verirdi.					
18	Amirim insanlara karşı genellikle saygısızdı.					
19	Amirim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görürdü.					
20	Amirim zor zamanlarda dürüst değildi.					
21	Amirim için yeni teknoloji dosttan öte düşmandı.					
22	Amirim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınırdı.					
23	Amirim genellikle işteki her türlü değişime direnirdi.					
24	Amirim benden ne beklediğini nadiren söylerdi.					
25	Amirim benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyordum.					
26	Amirim performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirdim.					
27	Amirim favori astları vardı.					
28	Amirim belirli kişilere karşı iltimas gösterirdi.					

Yönerge: Aşağıdaki soruları lütfen istifa etmeden önceki durumunuzu göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

ALGILANAN STRES ÖLÇEĞİ

Sorular		Hiçbir zaman	Neredeyse hiçbir zaman	Bazen	Oldukça sık	Çok sık
1	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?					
2	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?					
3	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?					
4	İstifa etmeden önceki son zamanlarda, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?					

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Sorular		Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İstifa etmeden önce işimden ayrılmayı sık sık düşünürdüm.					
2	İstifa etmeden önce mevcut işimi bırakmaya niyetliydim.					
3	İstifa etmeden önce daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyordum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mehmet DİNCER

Doğum Yeri ve Tarihi : Kuyucak / 23.07.1980

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi / İşletme

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (YDS: 90)
Almanca (YDS: 32,50)

İş Deneyimi

Krk.K.Yrd. (1998-2001) Ağrı İl J.K.lığı / Doğubayazıt İlçe J.K.lığı / Çetenli J.Krk.lığı

Krk.K.Yrd. (2001-2005) Osmaniye İl J.K.lığı / Kadirli İlçe J.K.lığı / Merkez J.Krk.lığı

Olay Yeri İnceleme Asb. (2005-2008) Diyarbakır İl J.K.lığı / Çınar İlçe J.K.lığı

El Yaz. ve Dok. İnc. Uzm. (2008-2014) Jandarma Kriminal Daire Başkanlığı

Uluslararası Askeri Polis (2014-2016) NATO NAEW E3-A Geilenkirchen / Almanya

El Yaz. ve Dok. İnc. Uzm. (2016-Devam etmekte) Aydın Jandarma Kriminal Laboratuvar Amirliği

İletişim

e-posta Adresi mdincer09@hotmail.com

Tarih 03.01.2020