

**YIKICI LİDERLİK ALGISI İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME<sup>1</sup>**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN DESTRUCTIVE  
LEADERSHIP AND BURNOUT: A RESEARCH IN  
BANKING SECTOR**

Mustafa KIYIKÇI<sup>2</sup> – Emre SEZİCİ<sup>3</sup>

**Geliş Tarihi: 06.12.2016**

**Kabul Tarihi: 13.02.2017**

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi bankacılık sektöründe ampirik olarak incelemektir. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin tercih edildiği çalışmada verilerin analizinde, SPSS 13 paket programı ve Lisrel 8.51 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında toplamda 134 kamu ve özel sektör banka çalışanı yer almaktadır. Araştırma bulgularına göre, yıkıcı liderliğin; aşırı otoriterlik ve liderlik için yetkin olmama alt boyutlarının, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlarında azalmaya anlamlı bir şekilde olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yıkıcı Liderlik, Aşırı Otoriterlik, Liderlik için Yetkin Olmamak, Etik Dışı Davranış, Adam Kayırma, Teknoloji ve Değişime Direnme, Astlara Karşı Duyarsızlık, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarımlarında Azalma

**Abstract:** The purpose of this study is to empirically examine the relationship between perceived destructive leadership and burnout in the banking sector. Convenience sampling that is among the non-random sampling methods has been preferred to obtain data in this study and SPSS 13 and Lisrel 8.51 software packages have been used for data analysis. A total of 134 public and private sector bank employees were included in the study. According to research findings, from sub-dimensions of destructive leadership; authoritarian leadership and inadequate leadership skills have

<sup>1</sup> Bu çalışma, Mustafa KIYIKÇI'nın Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ danışmanlığında sunduğu "Yıkıcı Liderlik Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Vakıf Bank Gaziantep Bölge İstihbarat Müdürü, mustafa.kiyikci@vakifbank.com.tr

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, KSBMYO, emre.sezici@dpu.edu.tr

*been found to positively affect positively the reduction in emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment, which are sub-dimensions of burnout.*

**Keywords:** *Destructive Leadership, Authoritarian Leadership, Inadequate Leadership Skills, Unethical Behavior, Favoritism, Inability to Deal with New Technology and Other Changes, Callousness toward Subordinates, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment*

## **GİRİŞ**

Liderlikte Özellikler Kuramı bağlamında yapılan çalışmalarda genellikle, liderin olumlu yönleri, liderin işlevsel yönetim tarzı ve örgüt üyelerine olumlu yaklaşımları ve sonuçları incelenmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, liderlik fenomeninin iyi liderliği çağrıştırdığı algısıdır. Bir diğer deyişle liderliğin iyi liderlikle eş anlamlı hale geldiğinin varsayılmasından kaynaklanmaktadır (Kellerman, 2008:1-20). Araştırmacılar tarafından yapılan liderlik ile ilgili çalışmalarda pozitif bir eğilim içine girilmesinde; akademisyenler tarafından kullanılan pozitif dilin etkili olmasının yanı sıra şirketler tarafından iyi lidere duyulan ihtiyaçlar da etkili olmaktadır. Liderliği, iyi liderlik olarak kabul etmek yanıltıcı olduğu kadar aslında kafaları da karıştırmakta ve kavramın bütünlüğüne zarar vermektedir.

Son yıllarda olumsuz rol ötesi iş davranışları ve iş sonuçları üzerinden yapılan tartışmaların seyri, meselenin çalışanlar için olumsuz etki ve sonuçları olan yıkıcı liderlik davranışları yönüyle de ele alınmasına neden olmuştur. Bu sayede astın özyeterliliğini (Duffy vd. 2002), özsaygısını (Hobman, vd. 2009) ve özgüvenini (Harvey vd. 2007) azaltmakta olan durumsal belirleyicilerin daha sağlıklı bir biçimde saptanacağı düşünülmektedir.

Örgüt içerisinde çalışanın iş stresi ve yaşadığı baskılar sonucu ortaya çıkan tükenmişlik hali özellikle yüz yüze ilişki gerektiren ve olumsuz iş koşullarına sahip mesleklerde kendini göstermektedir. Günümüzde iş örgütlerinde lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Liderlik ve tükenmişlik ilişkisinin incelendiği çalışmalar ele alındığında ağırlıklı olarak liderlik tarzlarıyla tükenmişlik arasında tükenmişliği artırma veya azaltma ekseninde anlamlı ilişkilerin belirlendiği bulgulara ulaşılmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008; Wu ve Hu, 2009; Telli vd., 2012; Schyns ve Schilling, 2013).

Örgüt içerisinde önemli bir fonksiyonu bulunan liderliğin olumlu ve pozitif yönlerinin yanında yıkıcı özelliklerinin de olduğu ve bu konuda yapılan araştırmaların son yıllarda artış gösterdiği söylenebilir. Örgüt içerisindeki

çalışanların, özellikle yaşadıkları iş stresine ve iş ortamındaki baskılara bağlı olarak tükenmişlik sendromu içinde bulunduğu, tükenmişlik sendromunun evrelerine özgü belirtilerinin, tükenmişlikle mücadele hakkında yapılan araştırmalarda ortadan kaldırılabilir bir durum olduğu görülmektedir (Telli vd., 2012; Bakan vd., 2015; Sezici, 2015; Yıldız, 2015). Dolayısı ile bu çalışmada çalışanlardaki yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişliğin alt boyutları arasında olduğu varsayılan ilişkinin ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda yıkıcı liderliğin alt boyutlarının, tükenmişliğin alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir.

### YIKICI LİDERLİK

Yıkıcı liderlik kavramı hakkında üzerinde fikir birliği yapılmış genel geçer bir tanım bulunmamaktadır. Örnek olarak değinmek gerekirse, “liderliğin karanlık yüzü” (Hogan ve Hogan, 2001), “lider zorbalığı” (Ferris vd., 2007), “caydırıcı liderlik” (Thoroughgood vd., 2011), “zorbalık” (Namie ve Namie, 2000), “istismarcı yöneticiler” (Hornstein, 1996; Tepper, 2000), “toksik liderler” (Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006), “narsistik liderler” (Paunonen vd., 2006; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Hoffman vd., 2013) gibi tamlamaların varlığı, genel geçer bir tanım üzerinde uzlaşmanın önüne geçmektedir.

Bir örgütün amacını, hedefini ve motivasyonunu engellemek suretiyle, örgütün meşruluğuna zarar veren davranışları sistematik olarak tekrarlayan liderlik türünü yıkıcı liderlik olarak tanımlamak mümkündür. (Çelebi, 2015: 251). Yıkıcı lider, bu davranışları sergilerken örgütün meşruiyetini dikkate almamaktadır (Sezici, 2016: 108). Örgüt içerisinde astlara yönelik olarak sergilenen yıkıcı liderlik davranışları; iş yerinde zorbalık, sözlü taciz, zulüm, ağız bozuk/küfürlü yönetici davranışları, tahammül edilmez patronluk olarak sıralamak mümkündür (Yen, 2013: 595).

Bu tanımlamalardan yola çıkılarak “Yıkıcı Liderlik” kavramının; *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* şeklinde tanımlanmasının yerinde olacağı düşünülmektedir (Sezici, 2016: 108).

Uymaz (2013: 45) tarafından yıkıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalarda ise aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmama, etik dışı davranış, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnmek ve astlara karşı duyarsızlık yıkıcı liderliğin alt boyutları olarak ileri sürülmüştür.

*Aşırı Otoriterlik:* Aşırı otoriter özelliklere sahip lider, örgüt içerisindeki konumunun tartışılmasını asla kabul etmeyen ve kendisini bulunduğu konumda tek otorite olarak gören liderdir. Bu özellikteki lider verdiği kararların ve yaptığı işlerin sorgulanmasını kabul etmemektedir (Schmidt, 2008: 11). Otoriter bir lider astlarını kesinlikle yönetimin dışında tutar. Karar alma mekanizmasının her boyutu kendi kontrolindedir ve astlar sadece verilen görevi yapmakla yükümlüdür. Bu tarzdaki bir lider, aşırı derecede bencil davranışlar sergileyen örgüt içerisinde astların varlıklarını ve değer yargılarını önemsemeyen özelliklere sahiptir (Buluç, 1998: 1205).

*Liderlik İçin Yetkin Olmamak:* Kellerman (2008)'a göre, yetkin olmayan liderlik, liderin etkili eylem sürdürme iradesi ve/veya yeteneğinden yoksun olması ile ilgilidir. Bu liderler, karşılaşılan sorunlarla başa çıkabilmek, değişimi yönetebilmek veya karşılaştıkları engelleri aşma konusunda yıkıcı davranış eğilimlerine yatkınlık gösterirler. Dolayısıyla bu türlü davranışların sergilenmesi örgüt içerisinde strese neden olmakta ve çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Nihayetinde de grup üyelerinin güven hissetmedikleri örgütte pasif duruma geçtikleri veya örgütten ayrılmaları yönünde davranış sergiledikleri tespit edilmiştir (Uymaz, 2013: 40).

*Etik Dışı Davranış:* Örgüt içerisinde sergilenen, yönetim sürecinde alınan kararlarda ve bu kararların uygulanması sürecindeki eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışlar; rüşvet, yıldırma, korkutma, ihmal, istismar, yolsuzluk, hakaret ve küfür, cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı vb. olarak sıralanabilmektedir (Sayılı, 2007: 235). Örgüt içerisinde etik bir liderin yokluğu, yöneticilerin örgüt içerisindeki olayları fark etmemesine yol açar. (Karabay, 2015: 95).

*Adam Kayırma:* Kayırmak kavramını Türk Dil Kurumu “birisine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek” olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla bu durum, örgüt liderinin, üyeler arasında eşit davranış sergilememesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt lideri, örgütü oluşturan üyelerin farklı özelliklerini ön planda tutarak eşit davranış ilkesini ihlal edebilmektedir. Bir diğer önemli husus ise örgüt için ilişkilerdeki durumdur; yandaş ve başarısız bir üyenin astı olarak çalışan üyeler bu durumdan rahatsızlık duymakta ve motivasyon kaybı yaşamaktadırlar (Ekmekci, 2014: 41).

*Teknoloji ve Değişime Direnmek:* Örgüt lideri; değişim ve teknolojik gelişime açık bir tutum sergilediklerinde sahip olduğu statüyü kaybetme korkusu, değişimin getireceği belirsizlik, değişimin zararlı olacağına inanılması, değişime gerek olmadığı inancı gibi nedenlerle değişime direnmektedirler (Ekmekci, 2014: 17). Teknoloji ve değişime direnen liderler inatçı ve ödün vermez kişilikte olup yeni fikirlere, yeni bilgilere veya değişen durumlara ayak uydurmaya gönülsüzdürler ve kendilerini değiştirmeyi reddettikçe de, sergiledikleri liderlik yıkıcı sonuçlar verecektir.

*Astlara Karşı Duyarsızlık:* Örgüt içerisinde lideri lider yapan en önemli unsurlardan birisi de liderin takipçileridir. Liderlik sürecindeki verimliliği arttırmak ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için liderlerin takipçilerini iyi tanıması, onları bir bütün olarak dikkate alması gerekmektedir (Özgür, 2011: 221-222). Aksi halde lider, duyarsız veya kaba olup örgüt üyelerinin özellikle de astlarının gereksinimlerini, isteklerini ve arzularını yok saymakta veya bunlara aldırış etmemektedir (Kellerman, 2008: 139). Liderin güç kaynaklarından bir tanesi ödüllendirme olup liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astların yeteneklerini değerlendirirler. Ancak duyarsız liderler bu liderlik kaynağını kullanmaktan kaçınırlar ve bu durum motivasyon kaybına neden olmaktadır (Pazarbaş, 2012: 74). Yöneticilerin, çalışanların iş ve iş dışı sorunlarına duyarsız olması, aynı zamanda örgüt üyelerinin verimliliğini ve iş doyumunu azaltmaktadır. (Tengilimoğlu, 2005: 12).

### **MASLACH TÜKENMİŞLİK KURAMI**

Tükenmişlik halinin önemli bir boyutunu iş hayatı oluşturmaktadır. Bu açıdan meslek seçimleri tükenmişlik durumunun oluşumu açısından önemli bir konudur. Pines (1993)'in Psikoanalitik-Varoluşçu Modeli'nin, psikoanalitik bakış açısına göre; kişilerin meslek seçimlerinde, çocukluk dönemindeki yaşantıları ve aile bireyleri ile etkileşimleri belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla kişiler, çocukluk yıllarında doyuramadıkları bazı ihtiyaçlarını gidermek ve çocukluk yaşantılarına varoluşsal bir anlam kazandırabilme fırsatını elde edebilmek için bir meslek (iş) seçmektedirler. Çocukluk dönemi sonrası hayatlarını önemli ölçüde şekillendirecek meslek seçimi kişiler için oldukça önemli bir konu haline gelmekte ve seçilen meslekten çok yüksek düzeyde bir beklenti içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bu durumdaki bir kişi için en yüksek beklenti, çözümlenmemiş (iyileşmemiş) bazı çocukluk travmalarına (yaralarına) çözüm bulabilme çabasıdır. Yaşamdan elde edilen doyum ve başarılar bu travmaların iyileşmesine yardımcı olmakla birlikte bunları elde etmede başarısız olduklarında veya yanıldıklarını hissettiklerinde seçilen meslek çocukluk travmalarının yol açtığı yaraları iyileştirmek yerine aynı

travmaların yeniden yaşanmasına ve sonuç olarak da tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çapri, 2006: 63).

Maslach ve Jackson (1981)'a göre tükenmişlik, bireyin yaptığı işle ilgili olarak kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası strese yönelik bir tepkidir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlarında azalma şeklinde kişinin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade eden üç boyutu bulunmaktadır. Maslach ve Jackson (1981), tükenmişlik boyutlarını ayrı ayrı tanımlasalar da birbiri ile ilişkili olduğunu düşünmektedirler. Maslach Modeli'ne göre tükenmişlik; çalışanın işine yönelik stres kaynaklarına verdiği bir tepki ile biçim kazanmaya başlayan duygusal tükenme ile ortaya çıkar. Zaman içinde birey duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak kendisini zorlayan durumlarla arasına bir mesafe koymaya başlar ve bu noktada duyarsızlaşma ortaya çıkar (Güven ve Sezici, 2016: 116). Duyarsızlaşma ile birlikte birey, hizmet verdiği kişiler ve işverenin kendisinden potansiyel beklentileri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu da kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve başarımlarını değerlendirirken kendisini başarısız bulması ile sonuçlanır. Buna göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarımlarında azalmanın bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Arı ve Bal 2008: 134).

*Duygusal Tükenme:* Maslach tükenmişlik modelinde duygusal tükenme zihinsel olarak yıpranma, yorgunluk ve umutsuzluğu ifade etmektedir (Yıldız, 2015: 61). Bireyin bu şekildeki duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalmaya bağlı olarak stres yaşadığını belirtmektedir. Özellikle hizmet sektöründe yüz yüze çalışma gerektiren işlerde çalışan bireylerin iş ortamında kendilerini enerjisiz ve yıpranmış hissetmeleri şeklinde ifade edilebilen duygusal tükenme tükenmişliğin en temel boyutu olarak kabul edilmektedir (Dalkılıç, 2014: 64)

*Duyarsızlaşma:* Tükenmişlik evresinin kişiler arası boyutunu kapsayan duyarsızlaşma, bireyin iş ortamında hizmet verdiği müşterilerine, iş arkadaşlarına karşı negatif, soğuk ve ilgisiz bir tavır sergilemesidir. Birey duyarsızlaşma evresinde kendisi ile diğer insanlar arasında duvar örmeye başlamaktadır. Bu durum aslında duygusal tükenme boyutunda kendisini güçsüz ve enerjisiz hisseden bireyin bir kaçış yolu olarak düşünülebilmektedir. Bu şekilde tavır sergileyen bir bireyin işe karşı ilgisinin azaldığı ve işteki kariyer ve ideallerinin azaldığı söylenebilmektedir (Dalkılıç, 2014: 66)

*Kişisel Başarımlarında Azalma:* Maslach Tükenmişlik modelinin son evresi olan kişisel başarımlarında azalma, kişinin işindeki yeterlilik durumlarını kapsamaktadır. İşinde duygusal tükenme yaşayan ve devamında duyarsızlaşan birey artık kendisini suçlamakta ve kendisinin

yetersiz olduğu fikrine kapılmaktadır. Yetersizlik hissi bireyde büyük bir eksiklik duygusunu geliştirmekte ve hiçbir işte başarılı olamayacağı şeklinde düşünmesini tetiklemektedir (Dalkılıç, 2014: 68)

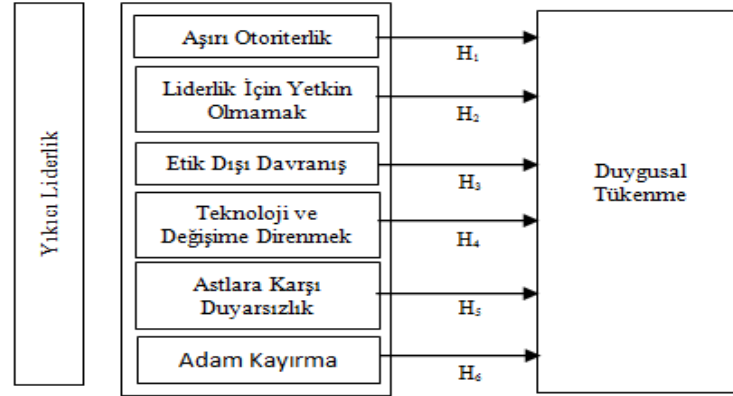
Tükenmişliği bir süreç olarak ele alan Maslach, yukarıda açıklanan üç boyutun kavramsal olarak birbirinden bağımsız olmadığını, aksine bu üç boyutun birbiri ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla sebep-sonuç ilişkisi içinde ele alınan bu boyutlandırmada sürecinde özellikle iş ortamında duygusal tükenme yaşayan birey, bu boyutu aşamadığı takdirde çevresine karşı duyarsızlaşmaya başlamakta sonraki evrede ise eleştiri oklarını kendisine çevirerek kendisinin işle ilgili başarısız yetersiz olduğu hissine kapılmaktadır (Yıldız, 2015: 62).

## **YÖNTEM**

Araştırmanın yöntemi, süreç olarak aşağıdaki biçimde ele alınmıştır.

### **Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri**

Çalışanlarda tükenmişliğin azaltılması ve bununla etkin mücadeleye yönelik tutum ve davranışların sergilenmesi ancak nedenlerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi ile mümkündür. Harvey vd. (2007)'nin yapmış oldukları çalışma bulgularına göre yıkıcı olarak nitelendirilen liderlik davranışlarının, ast ile üst arasında geçen kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bu sayede astta yaşanan tükenme, yıkıcı liderlik davranışını sergileyenin sistematik olarak astının özyeterliliğini ve özsaygısını hedef alan tutum ve davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda daha önceki çalışmalarda yıkıcı liderlik algısının, tükenme üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin varlığı saptanmıştır (Tepper 2000: 184; Harvey vd. 2007: 273). Bu noktada ast açısından yaşanan tükenmenin kaynağı, büyük ölçüde lider desteğinin kaybı olarak değerlendirilebilir (Tepper 2000: 184). Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı; yıkıcı liderlik algısının, tükenmişliğin bir öncülü olduğu varsayımından hareketle bankacılık sektörü çalışanlarında yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişlik ilişkisini ampirik olarak belirlemektir. Bu bağlamda yıkıcı liderliğin alt boyutlarının, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme (Şekil 1), duyarsızlaşma (Şekil 2) ve kişisel başarı hissinde azalma (Şekil 3) üzerindeki doğrudan etkileri araştırılacaktır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli 1 ve Hipotezleri

Yıkıcı liderlik alt boyutlarının, duygusal tükenmenin öncülleri olduğu varsayımından hareketle şu hipotezler oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Aşırı otoriterlik, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

*H<sub>2</sub>: Liderlik için yetkin olmamak, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

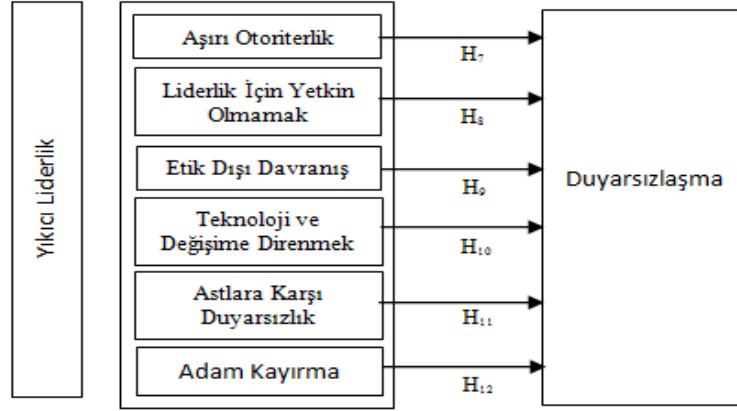
*H<sub>3</sub>: Etik dışı davranış, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

*H<sub>4</sub>: Teknoloji ve değişime direnmek, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

*H<sub>5</sub>: Astlara karşı duyarsızlık, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

*H<sub>6</sub>: Adam kayırma, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

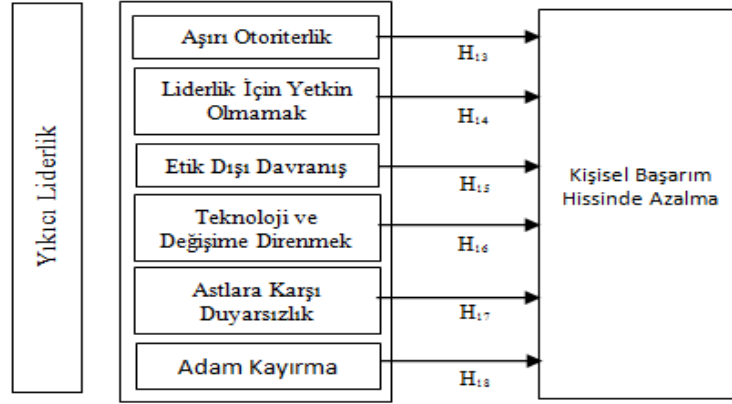




Şekil 2: Araştırmanın Modeli 2 ve Hipotezleri

Yıkıcı liderlik alt boyutlarının, duyarsızlaşmanın öncülleri olduğu varsayımından hareketle şu hipotezler kurulmuştur:

- H<sub>7</sub>: *Aşırı otoriterlik, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*
- H<sub>8</sub>: *Liderlik için yetkin olmamak, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*
- H<sub>9</sub>: *Etik dışı davranış, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*
- H<sub>10</sub>: *Teknoloji ve değişime direnmek, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*
- H<sub>11</sub>: *Astlara karşı duyarsızlık, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*
- H<sub>12</sub>: *Adam kayırma, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*



Şekil 3: Araştırmanın Modeli 3 ve Hipotezleri

Yıkıcı liderlik alt boyutlarının, kişisel başarımlarında azalmanın öncülleri olduğu varsayımından hareketle şu hipotezler kurulmuştur:

H<sub>13</sub>: Aşırı otoriterlik, kişisel başarımlarında azalma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H<sub>14</sub>: Liderlik için yetkin olmamak, kişisel başarımlarında azalma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H<sub>15</sub>: Etik dışı davranış, kişisel başarımlarında azalma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H<sub>16</sub>: Teknoloji ve değişime direnmek, kişisel başarımlarında azalma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H<sub>17</sub>: Astlara karşı duyarsızlık, kişisel başarımlarında azalma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

H<sub>18</sub>: Adam kayırma, kişisel başarımlarında azalma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.

### Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Ağustos-Eylül 2015 tarihlerinde kamu ve özel sektör banka çalışanları oluşturmaktadır. Banka sektöründe çalıştığı tespit edilen 400 kişiye internet yoluyla anket gönderilmiş ve bu sayede 134 katılımcıdan veri toplanmıştır. Cevaplanma oranı yaklaşık %34'tür.

### **Ölçüm Araçları**

Uymaz (2013: 56-57) tarafından geliştirilen “Yıkıcı Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplamda “Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır”, “Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmez” gibi yirmi sekiz maddeden ve altı boyuttan oluşmakta ve her bir madde 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar, yıkıcı liderlik algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Çalışmada Maslach ve Jackson (1981: 102) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992: 143) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanterinin ikinci boyutu olan “Duyarsızlaşma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplamda “Bu işin beni gittikçe katılaştırmasından endişe ediyorum”, “İşim gereği karşılaştığım insanların ne olduğu beni ilgilendirmiyor” gibi beş madde ve her bir maddesi 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Artan puanlar duyarsızlaşmanın yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Yukarıdaki iki ölçeğin dışında ayrıca katılımcıların demografik bilgileri de sorulmuştur. Kişisel bilgi formu sekiz sorudan oluşmakta olup araştırmacı tarafından hazırlanmış ve araştırmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurum, toplam hizmet süresi, görev yapılan kurumdaki toplam çalışma süresi ve bağlı bulunan yönetici ile toplam çalışma süresi sorularından oluşmaktadır.

### **Veri Toplama**

Çalışanlarda yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki gibi hassas bir konuda araştırma yapılacağı için herhangi bir kurumda anket yapılmasının çok zorlu bir süreci gerektireceğinin düşünülmesinden dolayı örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcıların mevcut koşullar altında toplam çalışma süresinin altı aydan az olmamasına özen gösterilmiştir.

### **Analiz ve Bulgular**

Araştırmada SPSS 13 ve Lisrel 8.51 paket programlarından yararlanılarak mevcut durumu analiz etmeye yönelik olarak yapılacak betimleyici analizin yanı sıra değişkenler arasındaki farklılıkları ve ilişkileri ortaya çıkarabilmek için hipotez testleri kullanılmıştır. Ayrıca keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleriyle (DFA) birlikte yapısal eşitlik modellemesi (YEM) gerçekleştirilmiştir.

### **Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri**

Araştırma kapsamına alınan 134 katılımcının demografik özellikleri ise şu şekildedir: katılımcılar cinsiyetleri bakımından değerlendirildiğinde %60,45'i kadın, %39,55'i erkeklerden oluşmakta olup kadın katılımcıların fazla olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından ise katılımcıların %58,21'i bekâr ve %41,79'u evlidir. Çalışılan kurum bilgisi sorulduğunda ise %56,72'sinin kamu bankasında çalıştığı, %43,28'inin ise özel bankalarda çalıştığı öğrenilmiştir. Katılımcıların %9,85'i 20-29 yaş, %61,94'ü 30-39 yaş ve %8,21'i ise 40 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcılara eğitim durumu hakkında soru yöneltildiğinde %3,73'ü lise ve meslek yüksekokulu, %67,16'sı lisans ve %29,10'u ise yüksek lisans ve doktora mezunu olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %32,84'ünün toplam hizmet süresi 1-5 yıl arasında, %48,51'inin toplam hizmet süresi 6-10 yıl arasında, %11,19'unun toplam hizmet süresi 11-15 yıl arasında ve %7,46'sının toplam hizmet süresi 16 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların %12,69'unun 6-12 ay, %19,40'ının 1-3 yıl arasında, %37,31'inin 4-6 yıl arasında ve %30,60'ının 7 yıl ve üzerinde şuanda görev yapılan kurumda çalıştığı tespit edilmiştir. Şuanda doğrudan bağlı olunan yönetici ile çalışma süresi ise %31,34'ünün 6-12 ay, %48,51'inin 1-3 yıl arasında olduğu ve %20,15' inin ise 4 yıl ve üzerinde olduğu saptanmıştır.

### **Faktör Analizleri**

Temel Bileşenler Analizi ve Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak yapılan keşfedici faktör analizi, en uygun faktör yapısı elde edilinceye kadar tekrarlanmış, faktör yükü taban değeri 0.60 olarak belirlenmiş, yeterli faktör yüküne sahip olmayan ya da birden fazla faktörde birbirine yakın faktör yüklerine sahip ölçek maddelerine rastlanmamıştır.

Yıkıcı liderlik ile ilgili ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla ilk olarak keşfedici faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Tüm maddeler ölçeğin altı boyutuna yüklenmiştir. Altı faktör tarafından açıklanan varyans %80.71 olarak bulunmuş, Ki-Kare değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0.906 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının sağlamasını yapmak için yapılan DFA sonucundan elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/sd=1,74$ ; GFI=,90; NFI=,95; NNFI=,91; CFI=,92; RMSEA=,07; RMR=,09) altı boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

Tükenmişlik ile ilgili ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla ilk olarak keşfedici faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Tüm maddeler ölçeğin üç boyutuna yüklenmiştir. Üç faktör tarafından açıklanan varyans %70.65 olarak bulunmuş Ki-Kare değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0.925 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör yapısının sağlamasını yapmak için yapılan DFA sonucundan elde edilen değerler ( $\Delta\chi^2/sd=1,55$ ;

GFI=,90; NFI=,97; NNFI=,93; CFI=,94; RMSEA=,07; RMR=,065) üç boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

### Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Tek kaynaktan ya da aynı zaman dilimi içinde farklı yapı geçerliliğine sahip ölçüm araçlarının aynı anda kullanılması genellikle çeşitli yöntem ve/veya sorunlara yol açabilmektedir (Malhotra vd. 2006: 1865). Ortak yöntem varyans sapması olarak ifade edilen bu türlü olumsuzlukların varlığı, Harman'ın tek faktör testi ile araştırmada değerlendirilen ölçüklere yönelik faktör analizi yapılarak saptanabilmektedir. Bu testte esas olan tüm faktörlerin, tek ve genel bir faktör altında toplanmamasıdır (Podsakoff vd. 2003: 889). Bu çerçevede iki değişken ile ilgili toplam 50 ifadeyle döngüsüz faktör analizi gerçekleştirildiğinde tüm faktörleri temsil eden tek ve genel bir faktörün açıkladığı varyans %39,29'dur. Benzer şekilde faktör rotasyonlarının varimax yöntemi ile 90 derecelik rotasyonu sonucunda ortaya çıkan iki faktör, varyansın %70,47'sini açıklamakta ve birinci faktörün açıklamış olduğu varyans miktarı %36,87'dir. Elde edilen sonuçlar, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

### Güvenirlilik ve Korelasyon Analizleri

Yapılan analizler sonucu değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon değerleri, Tablo 1'de verilmektedir. Değişkenlerin güvenilirlik katsayıları, faktörlerin iç tutarlıklarını sağladıklarını göstermektedir (Güriş ve Astar 2015: 283). Değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri, Yıkıcı Liderlik Algısı değişkeni için ,96 ve Tükenmişlik değişkeni için ,94 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde ise doğru yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Yıkıcı Liderlik	2.51	.83	(.96)										
2 Aşırı Otoriterlik	2.61	1.03	.878**	(.94)									
3 Lid. Yet. Olmm.	2.55	1.03	.882**	.634**	(.95)								
4 Etik Davrnmnk	2.20	1.07	.781**	.690**	.616**	(.91)							
5 Tek. ve Değ. Dr.	2.06	.98	.748**	.559**	.655**	.482**	(.94)						
6 Astlara Duyarsız	2.62	1.01	.628**	.440**	.482**	.390**	.472**	(.87)					
7 Adam Kayırma	3.03	1.08	.487**	.402**	.332**	.212**	.348**	.330**	(.71)				
8 Tükenmişlik	2.39	.60	.502**	.486**	.390**	.361**	.291**	.407**	.292**	(.94)			
9 Duygus. Tüken.	2.58	.97	.618**	.563**	.535**	.454**	.378**	.438**	.323**	.886**	(.95)		
10 Duyarsızlaşma	1.98	.82	.393**	.387**	.271**	.231**	.251**	.411**	.294**	.744**	.620**	(.90)	
11 Ki. B. His. Azal.	2.42	.65	-.066	-.011	-.117	-.025	-.089	-.023	-.030	.472**	.291*	.263*	(.92)

N=134 \* p< .05 \*\* p< .01

Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

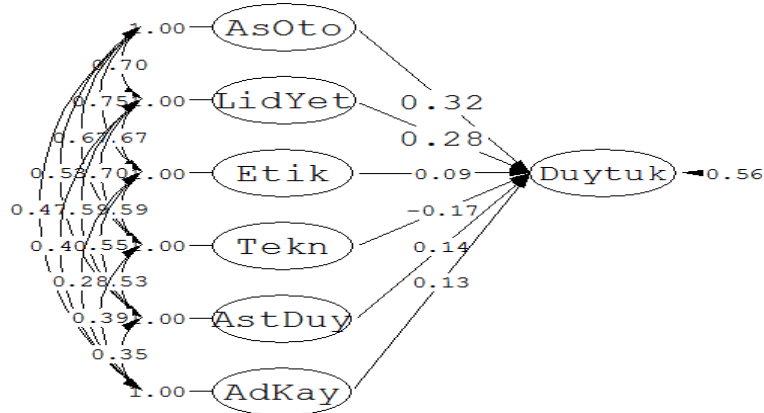
### **Ölçüm Modeline İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırma hipotezlerinin yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmesine geçmeden önce, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli oluşturulmuş ve değişkenler ile faktörler arasında bir uyum yani yüksek bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Kovaryans matrisi ve Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE) kullanılarak yapılan DFA sonucunda bulunan parametre tahmin değerlerinin olumlu, 0,50 ile 0,99 değerleri arasında olması ve ayrıca teorik değerlerinin üzerinde t değerlerine sahip ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. DFA ile ulaşılan değerler ( $\Delta\chi^2=1029,27$ ;  $df=690$ ;  $\Delta\chi^2/df=1,49$ ;  $RMSEA=0,062$ ;  $GFI=.90$ ;  $IFI=.95$ ;  $NFI=.92$ ;  $NNFI=.94$ ;  $CFI=.93$ ;  $RMR=.030$ ) alanyazında genel kabul görmüş uyum istatistik referans değerleriyle (Şimşek 2007: 14) karşılaştırıldığında ele alınan kavramlara ilişkin uygun faktör yapısına ulaşıldığı görülmektedir.

### **Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Modelin Test Edilmesi**

Bu aşamadan sonra, araştırma hipotezlerinin YEM kullanılarak test edilmesine geçilmiştir. Analiz için “Lisrel 8.51 for Windows” paket programı kullanılmış ve model parametrelerinin tahmininde, DFA’da kullanılan Maksimum Benzerlik Yöntemi (MLE) uygulanmıştır. Araştırma modelinde, yıkıcı liderlik alt boyutlarının, tükenmişliğin alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisi araştırılacaktır. Bu bağlamda ilk olarak yıkıcı liderliğin alt boyutlarının, duygusal tükenme üzerindeki etkisi incelenecektir.

Duygusal tükenme üzerinde yıkıcı liderliğin alt boyutlarının bir etkisi olup olmadığı araştırma modeli 1’de incelenmiş ve bu sayede araştırma modeli 1’in,  $p < 0.01$  ( $R^2=0.44$ ) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ( $\Delta\chi^2/df= 1.44$ ,  $GFI=.91$ ,  $AGFI= .90$ ,  $IFI=.91$ ,  $NFI=.89$ ,  $NNFI=.92$ ,  $CFI=.91$ ,  $RMR=.090$ ) tespit edilmiştir.



Chi-Square=964.66, df=627, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

Şekil 4: Araştırma Modeli 1\*

\*AsOto=Aşırı Otoriterlik, LidYet=Liderlik İçin Yetkin Olmamak, Etik=Etik Dışı Davranmak, Tekn=Teknoloji ve Değişime Direnmek, AstDuy=Astlara Karşı Duyarsızlık, AdKay=Adam Kayırmak, Duytuk=Duygusal Tükenme

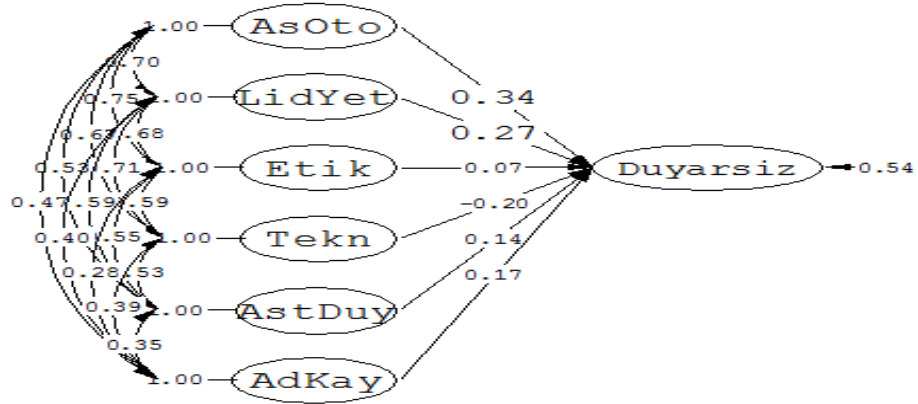
Araştırma modeli 1'e göre duygusal tükenme boyutu üzerinde aşırı otoriterlik (t değeri= 2.34) ve liderlik için yetkin olmamak (t değeri=2.26) boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Araştırma Modeli 1'de görülen yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır.

#### Araştırma Modeli 1 İçin Yapısal Eşitlik

$$\text{Duytuk} = 0.30 * \text{AsOto} + 0.27 * \text{LidYet} + 0.090 * \text{Etik} - 0.19 * \text{Tekn} + 0.15 * \text{AstDuy} + 0.12 * \text{AdKay}, \text{Hata Varyansı} = 0.73, R^2 = 0.44$$

(0.13)	(0.12)	(0.12)	(0.12)	(0.098)	(0.088)	(0.10)
2.34	2.26	0.73	-1.56	1.51	1.37	7.27

Duyarsızlaşma üzerinde yıkıcı liderliğin alt boyutlarının bir etkisi olup olmadığı araştırma modeli 2'de incelenmiş ve bu sayede araştırma modeli 2'nin,  $p < 0.01$  ( $R^2=0.46$ ) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ( $\Delta\chi^2/df= 1.67$ , GFI=.91, AGFI= .90, IFI=.91, NFI=.90, NNFI=.92, CFI=.91, RMR=.091) tespit edilmiştir.



Chi-Square=823.79, df=492, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

Şekil 5: Araştırma Modeli 2\*

\*AsOto=Aşırı Otoriterlik, LidYet=Liderlik İçin Yetkin Olmamak, Etik=Etik Dışı Davranmak, Tekn=Teknoloji ve Değişime Direnmek, AstDuy=Astlara Karşı Duyarsızlık, AdKay=Adam Kayırmak, Duyarsiz=Duyarsızlaşma

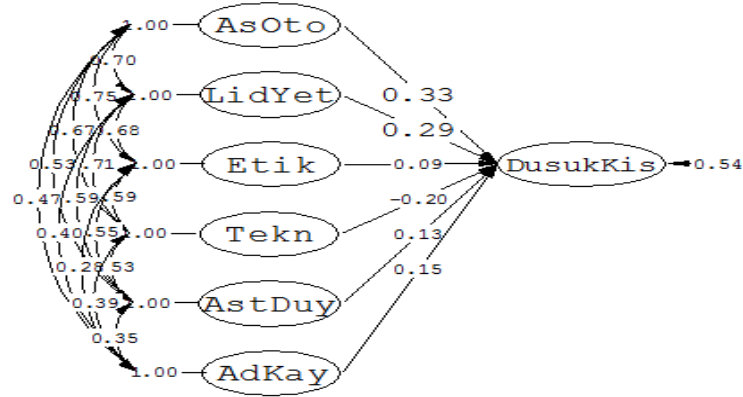
Araştırma modeli 2'ye göre duyarsızlaşma boyutu üzerinde aşırı otoriterlik (t değeri= 2.58) ve liderlik için yetkin olmamak (t değeri= 2.26) boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır. Bu sonuca göre H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub> ve H<sub>12</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Araştırma Modeli 2'de görülen yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır.

#### Araştırma Modeli 2 İçin Yapısal Eşitlik

Duyarsiz = 0.36*AsOto + 0.30*LidYet + 0.079*Etik - 0.25*Tekn + 0.16*AstDuy + 0.18*AdKay, Hata Varyansı= 0.87, R <sup>2</sup> = 0.46						
(0.14)	(0.13)	(0.14)	(0.13)	(0.11)	(0.098)	(0.12)
2.58	2.26	0.58	-1.84	1.48	1.85	7.18

Kişisel Başarım Hissinde Azalma üzerinde yıkıcı liderliğin alt boyutlarının bir etkisi olup olmadığı araştırma modeli 3'de incelenmiş ve bu sayede araştırma modeli 3'ün  $p < 0.01$  ( $R^2=0.46$ ) anlamlılık düzeyinde geçerli uyum değerlerine sahip olduğu ( $\Delta\chi^2/df= 1.61$ , GFI=.90, AGFI= .89, IFI=.90, NFI=.90, NNFI=.91, CFI=.92, RMR=.090) tespit edilmiştir.





Chi-Square=951.03, df=592, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

Şekil 6: Araştırma Modeli 3\*

\*AsOto=Aşırı Otoriterlik, LidYet=Liderlik İçin Yetkin Olmamak, Etik=Etik Dışı Davranmak, Tekn=Teknoloji ve Değişime Direnmek, AstDuy=Astlara Karşı Duyarsızlık, AdKay=Adam Kayırmak, DusukKis=Kişisel Başarım Hissinde Azalma

Araştırma modeli 3'e göre kişisel başarı hissinde azalma boyutu üzerinde aşırı otoriterlik (t değeri= 2.48) ve liderlik için yetkin olmamak (t değeri= 2.36 ) boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır. Bu sonuca göre H<sub>13</sub> ve H<sub>14</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>15</sub>, H<sub>16</sub>, H<sub>17</sub> ve H<sub>18</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Araştırma Modeli 3'de görülen yollar üzerindeki değerler, standart β katsayısıdır.

#### Araştırma Modeli 3 İçin Yapısal Eşitlik

$$\text{DusukKis} = 0.35*\text{AsOto} + 0.31*\text{LidYet} + 0.097*\text{Etik} - 0.25*\text{Tekn} + 0.15*\text{AstDuy} + 0.16*\text{AdKay}, \text{Hata Varyansı} = 0.89, R^2 = 0.46$$

(0.14)	(0.13)	(0.14)	(0.13)	(0.11)	(0.098)	(0.12)
2.48	2.36	0.71	-1.83	1.42	1.67	7.23

#### SONUÇ

Bu çalışma çalışanlardaki yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişlik ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda yoğun iş temposuna bağlı olarak insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektirmesi ve çalışanın performansı üzerinde liderliğin etkili olduğunu varsaydığımız kamu ve özel nitelik gösteren bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Araştırma bulgularına ulaşmak için sırasıyla tanımlayıcı analizlerin yanı sıra keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

i. Ölçülen değişkenlerin ortalamaları değerlendirildiğinde katılımcıların yıkıcı liderlik algıları ve boyutlarına ilişkin tutumlardan adam kayırmanın nispeten diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu, ayrıca teknoloji ve değişime direncin, diğer yıkıcı liderlik alt boyutlarına nazaran görece düşük olduğu tespit edilmiştir.

ii. Tükenmişlik ve alt boyutlarında ise duyarsızlaşma boyutunun diğer alt boyutlara kıyasla daha düşük bir değere sahip olduğu saptanmıştır.

iii. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde ise yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutlarıyla, tükenmişlik ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Sadece yıkıcı liderliğin alt boyutlarıyla, tükenmişliğin kişisel başarımlarında azalma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

iv. Araştırmada yapılan analizler sonucunda tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımlarında azalma üzerinde sadece yıkıcı liderliğin alt boyutu olan aşırı otoriterlik ve liderlik için yetkin olmamak boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır. Bir diğer deyişle yıkıcı liderlerin, astların kişisel gelişimlerini desteklemeyen, işbirliği içinde olmaktan uzak aşırı otoriter yanlı tutumları, astların tükenmişlik boyutları üzerinde olumlu yönlü bir etkiye neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular alanyazında yer alan önceki çalışmaların sonuçlarıyla da desteklenmektedir (Tepper, 2000; Balogun vd., 2002; Gagne ve Deci, 2005; Harris vd., 2007; Reed ve Bullis, 2009). Ayrıca yıkıcı liderlerin, yetkin olmayan liderlik davranışları temelinde astlarıyla etkin ve yararlı iletişim kuramaları, astların işlerine yönelik adanmışlıklarını köreltmektedir. Bu örgütsel iklim çerçevesinde astların olumsuz duygulanıma yatkın bir eğilim içinde olmalarına ve işe dönük genel tutumlarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Elde edilen bu sonuç ise alanyazındaki önceki çalışmaların bulgularıyla desteklenmektedir (Nyberg vd., 2011, Schyns ve Schilling, 2013; Yen vd., 2013).

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümü, kişisel beyan yoluyla yapılmış ve katılımcıların algılarına dayanmaktadır. Ayrıca yapılan çalışma, kesitsel bir araştırma olduğu ve kolayda örnekleme metodu kullanılarak yapıldığı için neden-sonuç çıkarımı ve bulgularının genellenebilirliği ile ilgili kısıtları mevcuttur.

## **KAYNAKÇA**

- Arı, G. S., Bal Ç. E. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi* 15(1), 131-148.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Balogun, J.A., Titiloye, V., Balogun, A., Oyeyemi, A., Katz, J. (2002). “Prevalence and Determinants of Burnout among Physical and Occupational Therapists”, *Journal of Allied Health*, 31(3), 131-139.
- Buluç, B. (1998). “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, *Yeni Türkiye Dergisi*, 20(4), 1205-1213.
- Çapri, B. (2006). “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çelebi, N., Güner, H., Yıldız, V. (2015). “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Basım, Ankara.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). “Social Undermining in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 45 331-351.
- Ekmekci Merve (2014). *Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, İçinde; Rüveyde Bayraktar ve İhsan Dağ (Editörler) VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (ss. 143-154), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., Harvey, M. G. (2007). “Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Gagne, M., Deci, E. L. (2005). “Self-Determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

- Goldman, A. (2006). “High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization”, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Güriş, S., Astar, M. (2015). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik. İkinci Baskı*, İstanbul: Der Yayınları.
- Güven, Ö. Z., Sezici, E. (2016). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 111-132.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., Kacmar, C. (2007). “Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L. (2009). “Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support”, *Applied Psychology: An International Review*, 58, 233-256.
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campell, W. K., Kennedy, C. L., Lo Pilato, A. C. (2013). “Leader Narcissism and Ethical Context: Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 25-37.
- Hogan, R., Hogan, J. (2001). “Assessing Leadership: A View from the Dark Side”, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40–51.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal Bosses and their Prey*, Riverhead Books, New York.
- Karabay, M. E. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü Liderlik Nedir, Nasıl Gerçekleşir ve Niçin Önemlidir*, Çeviren: Fadime Kahya, Harvard Business School Publishing Corporation, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lipman-Blumen, J. (2005). “Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Vision”, *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Malhotra, N.K., Kim, S. S., Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and A Reanalysis of Past Research, *Management Science*, 52 (12): 1865-1883.
- Maslach C. ve Jackson S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.

- Namie, G., Namie, R. (2000). *The Bully at Work. What You can do to Stop the Hurt and Reclaim the Dignity on the Job*, Naperville: Sourcebooks Inc.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., Nissinen, V. (2006). "Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets", *Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi, Konya.
- Pines, A. M. (1993). *Burnout: An Existential Perspective*. Editörler: Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T., İçinde: *Professional Burnout: Developments in Theory and Research*, Washington D.C.: Taylor & Francis, 33-52.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P., Lee, J.-Y. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903.
- Reed, G. E. ve Bullis, R. C. (2009). "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees", *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006). "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Saylı, H., Kızıldağ, D. (2007). "Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 231-251.
- 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.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*, Master Of Science, University of Maryland.
- Sezici, E. (2016). "İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı Ve Sonuçları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 107-123.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara, Ekinoks Yayınevi.
- Telli E., Ünsar, A. S., Oğuzhan, A. (2012). *Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine*

Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Collages*, 135-150.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

Tepper, B. J. (2000). “Consequences of Abusive Supervision”, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., Sawyer, K. B. (2011). “Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 100, 647-672.

Uymaz, A. O. (2013). “Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.

Wu, T., Hu, C. (2009). “Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries”, *Group & Organization Management*, 34: 143-169.

Yen, T. Q., Tian, Y., Sankoh, F. P. (2013). “The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 595-600.

Yıldız, S. M. (2015). “Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara.