

**Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide
Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü**

*The Relationship among Destructive Leadership Perception and Job
Burnout: The Mediator Role of Negative Mood*

Özgür Güldü

*Ankara Üniversitesi Beypazarı Meslek Yüksekokulu
Ankara University Beypazarı Vocational High School
guldu@ankara.edu.tr*

Nurhan Esentürk Aksu

*Maliye Bakanlığı
Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü
Ministry of Finance
General Directorate of Income Policies
nurhanesenturk@hotmail.com*

Temmuz 2016, Cilt 7, Sayı 2, Sayfa: 91-113
July 2016, Volume 7, Number 2, Page: 91-113

P-ISSN: 2146-0000
E-ISSN: 2146-7854

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL
İsmail AKBIYIK
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF
Doç. Dr. Erdem CAM

İNGİLİZCE EDİTÖRÜ
Bekir SERT

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES
ECONLIT - USA
CABELL'S DIRECTORIES - USA
ASOS İNDEKS - TR
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION
PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION
6 AYLIK - TWICE A YEAR
DİLİ / LANGUAGE
TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

PRINT ISSN
2146 - 0000
E - ISSN
2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Dr. Serhat AYRIM - ÇSGB
Dr. Siddık TOPALOĞLU - ÇSGB
Dr. Havva Nurdan Rana GÜVEN - ÇSGB
Nurcan ÖNDER - ÇSGB
Doç. Dr. Erdem CAM - ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ Bangor University - UK
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ University of Essex - UK
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR University of Maine - USA
Prof. Dr. Tayo FASHOYIN Cornell University - USA
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA Université Bishop's University - CA
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE Rutgers, The State University of New Jersey - USA
Prof. Dr. Özey MEHMET University of Carleton - CA
Prof. Dr. Theo NICHOLS University of Cardiff - UK
Prof. Dr. Mustafa ÖZBİLGİN Brunel University - UK
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM The University of New York - USA
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH University of York - UK
Doç. Dr. Alper KARA University of Loughborough - UK
Dr. Sürhan ÇAM University of Cardiff - UK

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR *Türkiye Bilimler Akademisi*
Prof. Dr. Yusuf ALPER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Cihangir AKIN *Yalova Üniversitesi*
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ *Kırklareli Üniversitesi*
Prof. Dr. Mehmet BARCA *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*
Prof. Dr. Eyüp BEDİR *Gazi Üniversitesi*
Prof. Dr. Vedat BİLGİN *TBMM*
Prof. Dr. Toker DERELİ *Işık Üniversitesi*
Prof. Dr. E. Murat ENGİN *Galatasaray Üniversitesi*
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *İstanbul Şehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL *Bahçeşehir Üniversitesi*
Prof. Dr. Aşkın KESER *Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Tamer KOÇEL *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. Metin KUTAL *Gedik Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet MAKAL *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Sedat MURAT *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU *Çankaya Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU *Kocaeli Üniversitesi*
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER *Selçuk Üniversitesi*
Prof. Dr. İnsan TUNALI *Koç Üniversitesi*
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Recep VARÇIN *Ankara Üniversitesi*
Prof. Dr. Erineç YELDAN *İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Engin YILDIRIM *Anayasa Mahkemesi*

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü

The Relationship among Destructive Leadership Perception and Job Burnout: The Mediator Role of Negative Mood

Özgür Güldü¹

Nurhan Esentürk Aksu²

Öz

Bu araştırma, yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolünü incelemek amacıyla yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini 169'un kadın, 204'ü erkek olmak üzere, 373 kamu personeli oluşturmuştur. Araştırmada veri toplamak için "Yıkıcı Liderlik Ölçeği", "Mesleki Tükenmişlik Ölçeği" ve "Olumsuz Duygu-Durum Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma amacına yönelik yapılan analizler sonucunda, olumsuz duygu-durumun, yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarının, "yıkıcı liderlik algısı" ile "aşırı otoriterlik" ve "liderlik için yetkin olmama" alt boyutları ve "olumsuz duygu-durum" tarafından pozitif yönde yordandığı bulunmuştur. Farklı çalışma gruplarında yer alan kadın ve erkek çalışanların yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları, mesleki tükenmişlik ve alt boyutları ile olumsuz duygu-durum puanları arasında da anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bulgular ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yıkıcı Liderlik, Mesleki Tükenmişlik, Olumsuz Duygu-Durum, Kamu Sektörü

Abstract

The present study was carried out to examine the mediating role of negative mood on the relationship between destructive leadership perception and job burnout. The sample of this study consists of 169 female and 204 male (N = 373) public sector employees. "Destructive Leadership Scale", "Maslach Burnout Inventory" and "Negative Mood Scale" were used. The results of the analysis indicated that negative mood plays an intermediary role in the relationship between destructive leadership perception and job burnout. Moreover, job burnout and subscales were positively predicted by "destructive leadership perception", "authoritarian leadership", "inadequate leadership skills" and "negative mood". Also, significant differences were detected according to the destructive leadership and subscales, job burnout and subscales and negative mood between the women and men employees in the different labour groups. The findings were discussed within the context of the existing literature.

Keywords: Destructive Leadership, Job Burnout, Negative Mood, The Public Sector

¹ Yrd.Doç.Dr., Ankara Üniversitesi, Beypazarı Meslek Yüksekokulu, guldu@ankara.edu.tr

² Maliye Bakanlığı, Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü, nurhanesenturk@hotmail.com

Giriş

Sosyal bilimlerin farklı alanlarındaki birçok çalışmada ele alınan liderlik kavramını Northouse (2010), bir grubun ortak bir amaca ulaşmak için etkilendiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu süreçte önder ve yöneten kişi olarak lider, ortak amacın ya da görevin başarı ile gerçekleştirilmesi için grubun içinde yer alan diğer kişileri harekete geçirmeli, yönlendirmeli ve ayrıca kendilerini gerçekleştirmeleri için de gerekli ortamı sağlamalıdır. Diğer bir deyişle lider, bu süreci kurgulayan ve yöneten kişidir (Northouse, 2010; Derue, Nahargang, Wellman ve Humphrey, 2011).

Liderlik kavramını ele alan çalışmalar, liderliğin içeriğini açıklama (Bennis, 1989; Akt. Russell ve Stone, 2002; Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin, 2011) farklı liderlik türlerini belirleme (Bass, 1985, Akt. Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Brown, Trevion ve Harrison, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, ve Peterson, 2008; Sheard, Kakabadse ve Kakabadse, 2013) ve özellikle de hangi liderlik türünün daha yapıcı ve etkili olduğunu keşfetmeye odaklanmıştır (Bass, 1990; Hogan ve Kaiser, 2005; Kelloway, Mullen, ve Francis, 2006). Bu çalışmalarda, liderin kişilik özellikleri ve değerleri ile izlemesi gereken yönetim tarzı ve astlarına yönelik yaklaşımları ele alınmıştır. Ancak liderliğin karanlık yönü olarak nitelendirilen (Baron, 1989; Conger, 1990); iş ortamını bozan, çalışanların iş doyumlarını azaltan ve tükenmişlik düzeylerini arttıran olumsuz davranışlar üzerinde duran çalışmalar, yapıcı liderlik üzerine çalışmalarla karşılaştırıldığında oldukça sınırlıdır (Akt. Tepper, 2000; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes, 2007). Bu tür olumsuz davranışları içeren liderlik türlerinden biri de yıkıcı liderliktir.

Yıkıcı Liderlik Kavramı

Yıkıcı liderlik yaygın bir olgu olmasına rağmen ne olduğuna ve içeriğini nelerin oluşturduğuna ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır. Çalışmalarında bu liderlik türünü ele alan araştırmacılara göre yıkıcı liderlik; liderliğin *karanlık yönüdür* (Conger, 1990; Palmer, 1994), *istismarçı yönetimdir* (Tepper, 2000; Tepper, 2007; Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007), *zorbalıktır* (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley ve Harvey, 2007; Harvey, Treadway ve Heames, 2007), *tacizkar liderliktir* (Brodsky, 1976, Akt. Einarsen, Skogstad, Rørvik, Lande ve Nielsen, 2016), *kötü liderliktir* (Kellerman, 2004, Akt. Solas, 2016; Erickson, Shaw ve Agabe, 2007, Akt. Akman, 2016), *narsist liderliktir* (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas ve Nissinen, 2006), *zayıf liderliktir* (Kelloway, Sivanathan, Francis ve Barling, 2005; Akt. Einarsen, Aasland, Skogstad, 2007), *çaydırıcı liderliktir* (Pearce ve Sims, 2002; Barling, Christie ve Turner, 2008; Thoroughgood, Hunter, ve Sawyer, 2011) ve *zehirlitoksik liderliktir* (Lipman-Blumen, 2005). İçeriği ne olursa olsun, bu tanımlarda ele alınan liderlik türlerinin hepsi, yapıcı olmayan, “kötü” liderliği ele almaktadır. Bu betimlemeler arasında büyük benzerlikler bulunmakla birlikte, araştırmacılar ortak bir yıkıcı liderlik tanımı üzerinde anlaşamamışlardır. Einarsen ve ark. (2007) göre yıkıcı liderlik, örgüt ve takipçilerinin çıkarlarına aykırı karar verme ve buna uygun biçimde davranmadır. Bu davranışların çalışanların etkinliğini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek düzeyde sistematik olarak tekrarlanmasıdır. Krasikova, Green ve LeBreton (2013) yıkıcı liderliği; (a) örgütün ya da izleyicilerin çıkarlarına zarar verme amacıyla gerçekleştirilen istemli lider davranışları ya da (b) liderin örgüte ve izleyicilerine zarar verme amacı ya da niyetiyle, örgütün menfaatlerine ters düşen hedefleri ve amaçları benimsemesi olarak tanımlamışlardır. Van de Vliert ve Einarsen (2008) ise yıkıcı liderliği; liderin kendini koruma amacıyla, astlarının menfaatlerini despot kararlar ve eylemlerle ihlal etmesi olarak ele

almıştır. Sezici'ye (2015) göre de yıkıcı liderlik; liderin, örgütün yerleşik normlarına karşı gelerek örgütün varlığını, etkinliğini, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerini zayıflatma gücüne sahip olmasıdır. Kişisel maddi menfaat veya manevi doyum elde etme güdüsüyle, izleyicilerinin çalışma yaşam kalitelerinin zarar görmesiyle sonuçlanabilecek tekrarlı ve sistematik davranışların sergilenmesidir.

Olumlu olarak nitelendirilen diğer liderlik türleri kadar üzerinde durulmasa da yıkıcı liderlik, günümüzde gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe var olan ciddi bir problem olmasının yanı sıra, bu yıkıcı davranışlara maruz kalan çalışanlarında iyi oluş halini, motivasyonlarını ve performanslarını kötü etkilemektedir (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, Einarsen, 2010; Thoroughgood, Sawyer, Padilla ve Lunsford, 2016; Brandebo, Nillson ve Larsson, 2016).

Yıkıcı liderlik birçok biçimde ve boyutta ortaya çıkabilmektedir. Einarsen ve ark. (2007) yıkıcı liderliği *zorba* (astların çıkarları açısından yıkıcı, kurumun çıkarlarını açısından yapıcı), *destekleyici-sadakatsiz* (astların çıkarları açısından yapıcı, kurumun çıkarları açısından yıkıcı) ve *raydan çıkmış liderlik* (hem astların hem de kurumun çıkarları açısından yıkıcı) olarak sınıflandırırken, Uymaz'a (2013) göre yıkıcı liderlik; *aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma* olmak üzere altı boyuttur. Thoroughgood, Tate, Sawyer ve Jacobs (2012) ise yıkıcı liderliği üç tür davranış altında ele almışlardır. *Örgüte yönlendirilmiş davranış, çalışanlara yönlendirilmiş davranış ve cinsel taciz*. Buna göre örgüte yönlendirilmiş davranışlar, çalışma ortamını ve örgüt politikalarını hedef alan olumsuz davranışları içermektedir. Çalışanlara yönelik davranışlar, çalışanların önem verdiği hususları engelleme ve gizliliklerini ihlal etme gibi davranışlardır. Cinsel taciz ise iş ortamına cinsel içerikli yayın getirme ya da başka bir çalışanla romantik bir birliktelik gibi hem örgüte hem de çalışanlarına yönelik olabilmektedir.

Yıkıcı liderlik davranışları her zaman gözle görülür ve açık bir saldırganlık ya da sözel ifadeler (sinirli göz teması kurma, bağırma, diğer çalışanların önünde azarlama ya da sert ve aşırı eleştirilerde bulunma vb.) biçiminde olmayabilir. Yıkıcı davranışlar gizli ve daha pasif (görev ve sorumluluklarını yerine getirmeme, çalışanların iş güvenliğini sağlamama, önemli bilgileri saklama veya geri bildirimde bulunmama vb.) olarak da gerçekleşebilir (Einarsen ve ark., 2007; Akman, 2016).

James ve LeBreton (2010), yıkıcı liderliğin var olduğunu söyleyebilmek için takipçilerinin liderin yıkıcı karar ve davranışlarının farkında olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak Lipman-Blumen (2005) takipçilerin ve hatta liderin bile farkında olmadığı, ancak liderin kararlarıyla yürütülen bir sürecin yıkıcı sonuçlara neden olabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla lider, çalışanların performansını ve örgütün verimliliğini düşüren ve büyük maddi kayıplara neden olan, karar ve davranışlarının farkında olmasa bile, yıkıcı liderliğin var olduğu kabul edilmektedir (Akt. Uymaz, 2013).

Yıkıcı liderliği, fiziksel şiddet içeren ve içermeyen davranışlar olarak ikiye ayırmak da mümkündür. Tepper (2007), günümüzde en yaygın yıkıcı liderlik davranışları olarak ortaya çıkan; öfke patlamaları, alaycı bir tutum içinde olma, astların başarılarını üstlenme ve suçu astlarına yükleme gibi fiziksel şiddet içermeyen liderliği, liderin yetkin olmamasından kaynaklanan ve liderin yönlendirme sürecinde benimsediği tutum ve davranışlar şeklinde iki boyut altında incelemiştir. Liderin yetkin olmamasından kaynaklanan yıkıcı liderlik davranışları arasında, astlara gelişim süreçlerinde yeterli liderliği yapamamak, astların yetki ve sorumluluklarını tanımlamamak ve performansları hakkında geri bildirim vermemek,

yanlış vizyon, misyon ve hedef belirlemek, hedefleri gerçekleşmesinde gerekli olan stratejileri, izlenecek yol ve yöntemleri belirleyememek gibi davranışlar sayılabilir. Benzer biçimde, liderin yönlendirme sürecinde benimsediği tutum ve davranışlar ise, astlarına karşı aşırı otoriter olmak, onları harekete geçirmek için ahlaka ve hukuka aykırı yöntemler kullanmak, mobing içeren davranışlar sergilemek ve astların örgütün çıkarları yerine kendi çıkarlarını takip etmeye yönlendirecek davranışlar sergilemek gibi davranışlar yer almaktadır (Tepper, 2007; Einarsen ve ark., 2007; Shaw, Erickson ve Harvey, 2011).

Bir liderin yıkıcı davranışlarda bulunmasının birçok nedeni olabilir. Bu nedenler liderin özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, grup veya kurumdan da kaynaklanabilir. Ancak en temel etmen, liderin gücünü ve nüfusunu kullanma biçimidir. Liderin özelliklerinden kaynaklanan diğer nedenler arasında da otoriterlik, narsisizm, bencillik ve üstünlük algısı gibi kişilik özellikleri, değerler sistemi, düşük benlik saygısı ve olumsuz yaşantılar yer almaktadır. Eylemlerin yıkıcı olmasına neden olan grup ya da kurumun özelliklerinden kaynaklanan nedenler arasında ise, mağduriyet ve adaletsizlik algısı, merkeziyetçi yapı ile kontrol mekanizması olarak şiddetin kullanılması sayılabilir (Mumford ve ark., 2007).

Padilla, Hogan ve Kaiser (2007), yıkıcı liderliğin karmaşık bir süreç içerisinde gerçekleştiğini ileri sürmüşlerdir. Bu süreç “zehirli üçlü” olarak adlandırılan üç temel ögeyi yani lider, takipçileri ve çevre özelliklerini içermektedir. Yıkıcı liderliği ortaya çıkaran liderin özellikleri arasında karizma, lider olarak sahip olduğu gücü kendi çıkarları için kullanma, narsisizm, olumsuz yaşam deneyimleri ve belirli gruplara yönelik önyargılar sayılabilir. Takipçileri ise, boyun eğenler ve göz yumanlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Boyun eğen takipçiler karşılanmamış ihtiyaçlar, düşük benlik değerlendirmesi ve olgunluk düzeyinin düşük olması gibi özelliklere sahipken, göz yuman takipçilerin özellikleri arasında ise hırs, liderle benzer dünya görüşünü paylaşma ve olumsuz olarak nitelendirilen kişilik özelliklerine ve değerlere sahip olma sayılabilir. Yıkıcı liderliğe neden olan çevre özellikleri de istikrarsızlık, tehdit algısı, kültürel değerler, kontrol edilmeyen ve dengelerin gözetilmediği yetersiz örgütsel yapıdır.

Hangi koşullar altında ortaya çıkarsa çıksın, yıkıcı liderlik çalışanları olumsuz etkilemektedir. Hissedilen psikolojik baskılar; mutsuzluğa, düşük verime, iş doyumunun azalmasına ve işten ayrılmaya neden olmaktadır. Dolayısıyla bu baskı tükenmişliği de beraberinde getirmektedir (Nyberg ve ark., 2011; Brandebo ve ark., 2016; Woestman ve Wasonga, 2015).

Mesleki Tükenmişlik

Tükenmişlik, zihinsel yorgunluk halini açıklamada yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Alanyazında ilk olarak Bredley (1969) tarafından kullanılan bu terime ilişkin ilk kuramsal çalışmalar Freudenburger (1974) ile Maslach ve Jackson (1981) tarafından gerçekleştirilmiştir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012). Maslach (1982) ve Maslach ve Schaufeli (1993) tükenmişliği, iş ortamında insanlarla yoğun ilişki içinde olan çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz yansımaları olarak tanımlamışlardır (Akt. Yıldırım, Erul ve Kelebek 2014).

Bu tanımlama tükenmişlikle ilgili üç boyutlu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azaltması. *Duygusal tükenme,*

tükenmişlik durumunun ilk belirtisi olarak kişinin yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak tükendiğini hissetmesidir. Bu boyut, tükenmişliğin ruhsal ve fiziksel stres boyutudur. Kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissedenler, enerjilerinin bittiğini ve duygusal kaynaklarının tükendiğini ifade ederler. Bu durum içerisine giren çalışanlar, sorumlu oldukları işleri yapmakta güçlük çekerler, gerginlik, stres ve engellenmişlik duygularıyla dolu olup, işe gitme konusunda endişelidirler. *Duyarsızlaşma*, bireyin birlikte çalıştığı ve/veya hizmet verdiği diğer kişilere karşı, onların da kendilerine has bir varlık olduklarını dikkate almadan, adeta bir nesne gibi davranmasını ifade eder. Aslında bu boyut duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Birey, bu kişilere karşı uzak, mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tutum sergiler. İşinden soğuduğunu diğer çalışlara hissettirir ve onlarla ilişkilerini azaltır. *Kişisel başarı hissini azalması* ise, bireyin kendini yeterli ve etkin hissetmemesini içeren olumsuz algılamaları sonucunda başarı düzeyinin düşmesini ifade eder. Bu başarısızlık ve yetersizlik duyguları yapılan işin kalitesini düşürür, bireyin örgüt içerisinde fark yaratabileceğine ilişkin hissettiği güven duygusunu azaltır ve bireyin başarısızlık, depresyon ve stres gibi olumsuz duyguları yoğun olarak yaşamasına neden olur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Görüldüğü gibi, tükenmişliğin bu üç boyutu, birbirinin devamı olarak ortaya çıkmakta ve kişinin sahip olduğu tüm psikolojik kaynakları tüketebilmektedir. Kişinin diğer çalışanlarla ve genel çevresiyle olan ilişkilerini ve uyumunu zedelemektedir. Dolayısıyla tükenmişliğin hem birey, hem de örgüt üzerinde olumsuz etkiler vardır. İşgören performansını düşürür, örgütsel verimliliği ve başarıyı azaltır. Betimlenen bu koşullar modern çağın çalışma ve toplumsal yaşamını tehdit eden önemli bir sorun olarak “tükenmişliği” daha belirgin kılmaktadır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013; Akman, 2016).

Araştırmanın Amacı

Genel olarak değerlendirildiğinde, liderlik üzerine yapılmış alanyazındaki çalışmaların yapıcı ve etkili liderlik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Aksine liderliğin karanlık yönü olarak nitelendirilen, ancak tanımı üzerinde bile henüz görüş birliğine varılamayan yıkıcı liderlik konusu gerek ülkemizde, gerekse yabancı alanyazında daha az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmalarda, yıkıcı liderliğin kapsamında yer alabilecek davranışları ve çalışanlar üzerindeki ciddi etkileri yani iş doyumunun ve işe bağlılığın azalması, tükenmişlik, stres ve üretim karşıtı iş davranışlarında artış (kötü performans sergileme, hırsızlık, işi ağırdan alma, işe gelmeme vb.) gibi olumsuz etkilerini belirlemeye odaklanılmıştır (Tepper, 2000; Tepper, 2007; Einarsen ve ark., 2007; Padilla ve ark., 2007; Aasland ve ark., 2010; Show ve ark., 2011; Schyns ve Schilling, 2013; Sheard, Kakabadse ve Kakabadse, 2013; Yen, Tian ve Sankoh, 2013; Thoroughgood ve ark., 2016). Buna göre yıkıcı liderlik, bireyin psikolojik iyi oluş halini, yani fiziksel ve ruhsal sağlığı ile sosyal ilişkilerini olumsuz etkilemekte; yaşam doyumunu ve benlik saygısını düşürmekte; mutsuzluk, kızgınlık, üzüntü, engellenme, suçluluk, utanç ve düşmanlık gibi duyguları daha fazla yaşamasına neden olmaktadır (Schaubroeck ve ark., 2007; Schyns ve Schilling, 2013; Yen ve ark., 2013). Bu çalışmanın temel amacı da, kamu sektöründe farklı kademelerde yer alan çalışanların, yıkıcı liderlik algıları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide, üzüntü ile mutluluk arasındaki salınımlarını ifade eden olumsuz duygu-durumun aracı rolünü belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak sınıanan araştırma denenceleri ise şunlardır:

1. *Yıkıcı liderlik davranışları* (aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranışlar, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma),

tükenmişlik ve alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) ve olumsuz duygu-durum arasında anlamlı ilişkiler vardır.

2. Yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları (aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranışlar, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma) ile olumsuz duygu-durum beraberce tükenmişlik ve alt boyutlarını (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) anlamlı olarak yordayacaktır.

3. Katılımcılar, çalışma kademeleri (alt-orta-üst) ve cinsiyet (kadın-erkek) bakımından karşılaştırıldıklarında, olumsuz duygu-durum düzeyleri ile yıkıcı liderlik algısı ve tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar yönünden birbirinde farklılaşacaktır.

4. Olumsuz duygu-durum, yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rol oynayacaktır.

Araştırma Yöntemi

Örneklem

Araştırma, çeşitli kamu kuruluşlarında (Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, SGK ve PTT) çalışan 373 kamu personeli ile yürütülmüştür. Yaşları 24 ile 55 ($Ort. = 33.15, S = 7.70$) arasında bulunan ve kamuda çalışma süreleri 1 yıl ile 22 yıl arasında değişen ($Ort. = 14.60, S = 2.08$) katılımcıların 169'u (%45.3) kadın, 204'ü (%54.7) erkektir. Katılımcıların 155'i (%41.6) alt kademede (yardımcı hizmetler-memur), 68'si (%18.2) orta kademede (şef-müdür yrd.) ve 150'si (%40.2) üst kademede (müdür-daire başkanı) olarak çalışmaktadır. Katılımcıların 2'si (%0.5) ilkökul, 1'i (%0.3) ortaokul, 25'i (%6.7) lise, 246'sı (%66) lisans, 93'ü (%24.9) yüksek lisans ve 6'sı (%1.6) doktora eğitimini tamamlamıştır.

Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu

Bu form katılımcıların cinsiyet, yaş, görev yapılan birim, çalışılan kademe (alt, orta ve üst), çalışma yılı, eğitim ve gelir düzeyleri ile ilgili bilgileri toplamak amacıyla kullanılmıştır.

Yıkıcı Liderlik Ölçeği (*Destructive Leadership Scale*)

Yıkıcı Liderlik Ölçeği, Uymaz (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilirken, Türkiye'de faaliyet gösteren şirket yöneticilerinin örgüt içinde yıkıcı liderlik davranışlarını ve bu davranışları tanımlayan ifadeleri kapsayan geçerli ve güvenilir bir ölçek oluşturması amaçlanmıştır. Bu amaçla, yıkıcı liderlik davranış özelliklerini içeren maddeler oluşturulmuş ve ayrıca Shaw ve ark. (2011) tarafından geliştirilen ölçekten de bazı ifadeler bu çalışmaya dâhil edilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçek, çalışanların algı ve değerlendirmeleri üzerine kurgulanmış, aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma olmak üzere altı boyut ve 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri .67 ile .88 arasında değişmektedir. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesi için "kesinlikle katılmıyorum" (1 puan) ve "tamamen katılıyorum" (5 puan) arasında değişen beşli Likert türü ölçek kullanılmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan "28", en yüksek puan ise "140" dir. Ölçeğin tamamı için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .96 olarak belirlenirken, alt boyutlarının Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ise .87 ile .95 arasında değişmektedir (Uymaz, 2013). Akman (2016) tarafından gerçekleştirilen geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında

da aynı altı faktörlü yapıya ulaşılmış, ölçeğin tamamı için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .96 olarak belirlenmiştir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (*Maslach Burnout Inventory*)

Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı” olmak üzere, tükenmişliğin üç alt boyutunu içeren 22 maddeden oluşmaktadır. Maddelere “hiçbir zaman” (1) ile “her zaman” (5) arasında değişen beşli Likert tipi ölçekle cevap verilmektedir. Yüksek puanlar tükenmişliğin arttığını, yani daha fazla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması yaşandığını göstermektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Tükenmişliğin üç alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları .83, .65 ve .72, test-tekrar test katsayıları ise .83, .72. ve .67 olarak bulunmuştur (Akt. Çetin ve ark., 2013).

Olumsuz Duygu-Durum Ölçeği (*Negative Mood Scale*)

Çalışmada kişilerin üzüntü ile mutluluk arasında süreklilik gösteren salınımlarına ışık tutan duygu-durumlarını ölçme amacıyla Yılmaz (2009) tarafından geliştirilen Olumsuz Duygu-Durum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Winefield ve Tiggeman’ın (1990) yedi maddelik ölçeği temel alınarak geliştirilmiştir. Ek maddeler hazırlanırken, duygu durumla ilgili alanyazın taranmış ve kullanılan ölçeklerden esinlenilmiştir. Bu yeni ölçek 16 maddeden oluşmakta; mutlu, huzurlu, iyimser, umutsuz, üzgün, kaygılı, panik gibi hem olumlu, hem de olumsuz duygular “hiç hissetmem” (1 puan), “her zaman hissederim” (5 puan) arasında değişen 5 basamaklı Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise .88 olarak belirlenmiştir (Yılmaz ve Bilgiç, 2009).

İşlem

Katılımcılara, sosyal medya aracılığıyla ulaşılmıştır. Araştırma formunu cevaplandırmayı kabul eden çalışanlardan, hiçbir soruyu boş bırakmadan ve yönergelere uygun olarak soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca yanıtların kesinlikle gizli tutulacağı ve sadece araştırma amacıyla kullanılacağı belirtilerek ve hiçbir kimlik bilgisi talep edilmemiştir.

Araştırma Bulguları

Araştırma amacına yönelik olarak toplanan verilere öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeylerini belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları (aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma) ile olumsuz duygu-durumun, mesleki tükenmişliği ve alt boyutlarını (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması) yordama gücü ise regresyon analizi yoluyla incelenmiştir. Daha sonra cinsiyet grupları ile alt, orta ve üst kademedeki yer alan çalışan gruplarının, ölçeklerden aldıkları puanlar bakımından farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlenmiştir. Son olarak yıkıcı liderlik algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü Sobel Testi ile değerlendirilmiştir. Çalışmada anlamlılık düzeyi olarak .05 temel alınmıştır.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçeklerden aldıkları puanların ortalama ve standart sapmaları ile ölçek puanları arasındaki korelasyonlar **Tablo 1'**de gösterilmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenler yani yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları ile mesleki tükenmişlik ve alt boyutları ve olumsuz duygu-durum arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi (Pearson r) uygulanmıştır.

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Yıkıcı Liderlik	-											
2. Aşırı Otoriterlik	.89*	-										
3. Liderlik için Yetkin Olmamak	.91*	.72*	-									
4. Etik Dışı Davranış	.90*	.77*	.77*	-								
5. Teknoloji ve Değişime Direnme	.77*	.58*	.66*	.74*	-							
6. Astlara Karşı Duyarsızlık	.74*	.57*	.59*	.63*	.60*	-						
7. Adam Kayırma	.75*	.61*	.68*	.61*	.49*	.58*	-					
8. Mesleki Tükenmişlik	.37*	.37*	.34*	.29*	.24*	.28*	.26*	-				
9. Duygusal Tükenme	.44*	.44*	.42*	.36*	.29*	.31*	.30*	.81*	-			
10. Duyarsızlaşma	.37*	.36*	.30*	.32*	.30*	.32*	.22*	.68*	.64	-		
11. Kişisel Başarı Hissi	.01	.02	-.02	.06	.04	.02	-.04	-.30*	.02	.06	-	
12. Olumsuz Duygu-Durum	.35*	.35*	.26*	.33*	.29*	.32*	.23*	.45*	.47*	.51*	-.04	-
Ort.	80.31	23.63	24.75	9.92	6.95	8.37	6.68	64.37	24.92	11.34	19.61	42.59
S	32.06	10.45	10.86	5.15	3.89	4.08	2.88	12.33	8.66	4.54	6.13	8.80

* $p < .05$

Tablo 1'de de görüldüğü gibi, yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları ile mesleki tükenmişlik ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin alınan puanlar arttıkça, mesleki tükenmişlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından alınan puanlarında arttığı görülmektedir. Benzer biçimde olumsuz duygu-durum ile yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları, mesleki tükenmişlik ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Regresyon Analizi Sonuçları

Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarının, yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları ile olumsuz duygu-durum değişkenlerinin hangileri tarafından yordanabilir olup olmadığını sınamak için Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları **Tablo 2'**de gösterilmiştir.

Tablo 2. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler (denkleme giriş sırasına göre)	R	R ²	F	Beta	t
<i>Mesleki tükenmişlik</i>					
Aşırı Otoriterlik	.374	.140	60.24*	.374	7.76*
Liderlik için Yetkin Olmamak	.386	.149	32.34*	.138	1.99*
Olumsuz Duygu-Durum	.514	.264	44.11*	.362	7.60*
<i>Duygusal tükenme</i>					
Yıkıcı Liderlik Algısı	.445	.198	91.45*	.445	9.56*
Aşırı Otoriterlik	.455	.207	48.28*	.213	2.07*
Olumsuz Duygu-Durum	.563	.317	56.96*	.355	7.69*
<i>Duyarsızlaşma</i>					
Yıkıcı Liderlik Algısı	.369	.137	58.66*	.369	7.66*
Olumsuz Duygu-Durum	.551	.304	80.84*	.437	9.44*

* $p < .05$

Tablo 2'de görüldüğü gibi mesleki tükenmişlik toplam puanının yordanmasında analize birinci sırada yıkıcı liderlik algısının *aşırı otoriterlik* boyutu girmiştir. Ardından yine yıkıcı liderlik algısı alt boyutlarından *liderlik için yetkin olmamak* değişkene dâhil olmuştur. Son olarak eşitliğe, *olumsuz duygu-durum* değişkeni eklenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, denkleme ilk olarak giren *aşırı otoriterlik* boyutunun açıkladığı varyans %14'dür ve bu anlamlı bir değerdir. ($F_{1,371} = 60.24, p < .05$). Denkleme ikinci sırada yıkıcı liderlik algısının *liderlik için yetkin olmamak* alt boyutu girmiştir. Bu boyutun eklenmesiyle açıklanan toplam varyans %14.9'a yükselmiştir ve bu anlamlı bir değerdir ($F_{2,370} = 32.34, p < .05$). Son sırada ise denkleme *olumsuz duygu-durum* değişkeni dâhil olmuştur. Bu değişkenin eklenmesiyle de açıklanan toplam varyans %26.4'e yükselmiştir ve bu da anlamlı bir değerlerdir ($F_{3,369} = 44.11, p < .05$). Bu sonuçlar, mesleki tükenmişlik toplam puanının yordanmasına en fazla katkıda bulunan değişkenin *aşırı otoriterlik* olduğunu gösterirken, en az katkıda bulunan ise *olumsuz duygu-durum* değişkenidir. Tükenmişliğin yordanmasına katkıda bulunan bu üç değişken birlikte, toplam varyansın %26.4'ünü açıklamaktadır.

Mesleki tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmenin yordanmasında analize birinci sırada *yıkıcı liderlik algısı* girmiştir. Ardından *aşırı otoriterlik* yıkıcı liderlik algısı alt boyutu analize dâhil olmuştur. Son olarak eşitliğe, *olumsuz duygu-durum* değişkeni eklenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, denkleme ilk olarak giren *yıkıcı liderlik algısının* açıkladığı varyans %19.8'dir ve bu anlamlı bir değerdir. ($F_{1,371} = 91.45, p < .05$). Denkleme

ikinci sırada *aşırı otoriterlik* boyutu girmiştir. Bu boyutun eklenmesiyle açıklanan toplam varyans %20.7'ye yükselmiştir ve bu anlamlı bir değerdir ($F_{2,370} = 48.28, p < .05$). Son sırada ise denkleme *olumsuz duygu-durum* değişkeni dâhil olmuştur. Bu değişkenin eklenmesiyle açıklanan toplam varyans %31.7'ye yükselmiştir ve bu da anlamlı bir değerlerdir ($F_{3,369} = 56.96, p < .05$). Bu sonuçlar, duygusal tükenme boyutunun yordanmasına en fazla katkıda bulunan değişkenin *yıkıcı liderlik algısı* olduğunu gösterirken, en az katkıda bulunan ise *olumsuz duygu-durum* değişkenidir. Tükenmişliğin yordanmasına katkıda bulunan bu üç değişken birlikte, toplam varyansın %31.7'sini açıklamaktadır.

Tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşmayı yordayan değişkenleri belirlemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizde denkleme ilk olarak, *yıkıcı liderlik algısı* ve son olarak da *olumsuz duygu-durum* değişkeni girmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, denkleme ilk olarak giren *yıkıcı liderlik algısı* değişkeninin açıkladığı varyans %13.7'dir ve bu anlamlı bir değerdir ($F_{1,371} = 58.66, p < .05$). İkinci ve son olarak denkleme *olumsuz duygu-durum* değişkenin eklenmesiyle açıklanan toplam varyans %30.4'e yükselmiştir ve bu da anlamlı bir değerdir ($F_{2,370} = 80.84, p < .05$). Bu sonuçlar, *duyarsızlaşma* boyutunun yordanmasına en fazla katkıda bulunan değişkenin *yıkıcı liderlik algısı* olduğunu, en az katkıda bulunanın ise *olumsuz duygu-durum* değişkeni olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken birlikte, toplam varyansın %31.7'sini açıklamaktadır.

Ayrıca analiz sonuçları, yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları ile olumsuz duygu-durum değişkenlerinin, mesleki tükenmişliğin *kişisel başarı hissi* azalması alt boyutunun yordanmasına katkıda bulunmadığını göstermiştir.

Çok Değişkenli Varyans Analizi Sonuçları

Araştırmanın temel bağımsız değişkenleri cinsiyet (kadın-erkek) ve çalışılan kademedir (alt-orta-üst). Bağımsız değişkenlerin yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları, mesleki tükenmişlik ve alt boyutları ile olumsuz duygu-durum ölçekleri üzerindeki etkisini görmek için 2 X 3 MANOVA deseni uygulanmıştır.

MANOVA sonuçları Wilks'in lambda kriteri dikkate alınarak incelendiğinde, *cinsiyet* ($F_{11,357} = 2.91, p < .05, \eta^2 = .08$) ve *çalışılan kademe* ($F_{22,714} = 1.99, p < .05, \eta^2 = .06$) temel etkileri ile *cinsiyet-çalışılan kademe* ortak etkisinin ($F_{22,714} = 1.85, p < .05, \eta^2 = .05$) anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar Cohen'in (1988) etki büyüklüğüne (η^2) ilişkin belirlemiş olduğu kurallar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buna göre, etki büyüklüğü 0 (sıfır) ile 1 arasında bir değer alabilir ve 1'e yaklaştıkça geniş etki büyüklüğü söz konusudur (Akt. Pierce, Block ve Aguinis, 2004; Green ve Salkins, 2005). Analiz sonuçları cinsiyet temel etkisi için hesaplanan etki büyüklüğü değerinin (η^2) yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi; çalışılan kademe temel etkisi ile cinsiyet-çalışılan kademe ortak etkisinin etki büyüklüğü değerlerinin (η^2) ise orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi gösterdiğine işaret etmektedir. Temel etkiler ve ortak etkiye ait analiz sonuçları ile katılımcıların araştırma değişkenleri ölçeklerinden aldıkları puanların ortalama ve standart sapmaları **Tablo 3** ve **Tablo 4'**de gösterilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet ve Çalışılan Kademe Temel Etkileri için MANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kadı	Erke			Alt	Orta	Üst		
	n	k			Kadem	Kadem	Kadem		
	n=16	n=20			e n=155	e n=68	e n=150		
	9	4	F _{1,36}	η^2	Ort	Ort	Ort	F _{2,36}	η^2
	(S)	(S)	7		(S)	(S)	(S)	7	
Yıkıcı	79.74	80.79			86.50	73.82	76.85		
Liderlik	(32.7	(31.5	0.07	-	(31.19)	(35.28)	(30.49)	4.76*	.02
Algısı	5)	5)							
Aşırı	23.46	23.77			25.53	21.86	22.45		
Otoriterlik	(10.5	(10.3	0.04	-	(10.12)	(10.72)	(10.41)	3.93*	.02
	4)	9)							
Liderlik İçin	24.06	25.32			26.23	22.19	24.38		
Yetkin	(11.1	(10.6	0.25	-	(10.61)	(11.74)	(10.54)	3.16*	.02
Olmamak	1)	5)							
Etik Dışı	9.71	10.10			10.72	8.82	9.60		
Davranış	(5.23)	(5.09)	0.10	-	(5.08)	(5.42)	(5.01)	3.36*	.02
Teknoloji ve	7.07	6.85			7.68	6.94	6.20		
Değişime	(4.18)	(3.64)	1.12	-	(3.86)	(4.44)	(3.54)	5.29*	.03
Direnme									
Astlara	8.44	8.30			9.20	7.90	7.72		
Karşı	(4.61)	(3.58)	0.26	-	(4.32)	(4.15)	(3.63)	5.37*	.03
Duyarsızlık									
Adam	6.98	6.44			7.14	6.11	6.48		
Kayıрма	(2.79)	(2.94)	6.65*	.02	(2.67)	(3.25)	(2.87)	3.58*	.02
	65.08	63.77			66.79	62.54	62.69		
Tükenmişlik	(12.7	(11.9	1.35	-	(12.48)	(12.59)	(11.70)	4.58*	.02
	6)	7)							
Duygusal	24.77	25.05			27.01	23.68	23.33		
Tükenme	(8.83)	(8.53)	0.16	-	(8.87)	(7.98)	(8.33)	6.79*	.04
Duyarsızlaş	11.08	11.56			11.97	10.76	10.96		
ma	(4.44)	(4.62)	0.42	-	(4.54)	(5.08)	(4.23)	2.28	-
Kişisel	18.90	20.20			19.79	19.17	19.63		
Başarı Hissi	(6.13)	(6.08)	4.94*	.01	(6.12)	(7.17)	(5.65)	0.23	-
Olumsuz									
Duygu-	43.40	41.91			44.55	41.12	41.22		
Durum	(8.71)	(8.84)	0.98	-	(9.05)	(9.41)	(7.88)	6.07*	.03

* $p < .05$
gösterilmiştir.

η^2 değerleri sadece F testi anlamlı olduğunda

Tablo 3'de görüldüğü gibi, analiz sonuçları cinsiyetin yıkıcı liderlik algısı alt boyutu *adam kayırma* ($F_{1,367} = 6.65$, $p < .05$, $\eta^2 = .02$) ile mesleki tükenmişlik alt boyutu *kişisel başarı hissi* ($F_{1,367} = 4.94$, $p < .05$, $\eta^2 = .01$) üzerindeki temel etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Kadın katılımcıların *adam kayırma* boyutundan aldıkları puanlar ($Ort. = 6.98$, $S = 2.79$), erkek katılımcıların puanlarından ($Ort. = 6.44$, $S = 2.94$) anlamlı biçimde yüksektir. Erkek katılımcıların *kişisel başarı hissi* boyutundan aldıkları puanlar ise ($Ort. = 20.20$, $S = 6.08$), kadın katılımcıların puanlarından ($Ort. = 18.90$, $S = 6.13$) yüksek bulunmuştur.

MANOVA sonuçları ayrıca çalışılan kademe temel etkisinin de, bazı bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre, *yıkıcı liderlik algısı* üzerinde çalışılan kademe temel etkisi anlamlı bulunmuştur ($F_{2,367} = 4.76, p < .05, \eta^2 = .02$). Bu etkinin kaynağını belirlemek için Tukey Kramer testi uygulanmıştır. Bu analize göre, alt kademe çalışanların *yıkıcı liderliği algılama* puanları, orta kademe çalışanların puanlarından ($Ort. alt kademe = 86.50, Ort. orta kademe = 73.82, q = 7.73, p < .05$) ve üst kademe çalışanların puanlarından ($Ort. alt kademe = 86.50, Ort. üst kademe = 76.85, q = 5.88, p < .05$) anlamlı düzeyde yüksektir. Bu bulgu alt kademe çalışanların, yıkıcı liderlik davranışlarına karşı orta kademe ve üst kademe çalışanlardan daha duyarlı olduklarını göstermektedir. Diğer bir değişle, alt kademe çalışanların yıkıcı liderlik algısı daha yüksektir. Analiz sonuçları, *aşırı otoriterlik* ($F_{2,367} = 3.93, p < .05, \eta^2 = .02$), *liderlik için yetkin olmamak* ($F_{2,367} = 3.16, p < .05, \eta^2 = .02$), *etik dışı davranış* ($F_{2,367} = 3.36, p < .05, \eta^2 = .02$), *teknoloji ve değişime direnme* ($F_{2,367} = 5.29, p < .05, \eta^2 = .03$), *astlara karşı duyarsızlık* ($F_{2,367} = 5.37, p < .05, \eta^2 = .02$) ve *adam kayırma* ($F_{2,367} = 3.58, p < .05, \eta^2 = .02$) yıkıcı liderlik algısı alt boyutları üzerinde, çalışılan kademe temel etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Tukey Kramer testi ile bu etkilerin kaynakları araştırılmış ve *aşırı otoriterlik* bakımından alt kademe çalışanların puan ortalamalarının, üst kademe çalışanların puan ortalamalarından ($Ort. alt kademe = 25.53, Ort. üst kademe = 22.45, q = 5.81, p < .05$) ve orta kademe çalışanların puan ortalamalarından ($Ort. alt kademe = 25.53, Ort. orta kademe = 21.86, q = 6.92, p < .05$) anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermiştir. *Liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranışlar ve adam kayırma* yıkıcı liderlik boyutlarında, alt kademe çalışanların puan ortalamaları, üst kademe de çalışan çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir (*liderlik için yetkin olmamak için* $Ort. alt kademe = 26.23, Ort. üst kademe = 24.38, q = 3.30, p < .05$; *etik dışı davranış için* $Ort. alt kademe = 10.72, Ort. üst kademe = 9.60, q = 4.31, p < .05$; *adam kayırma için* $Ort. alt kademe = 7.14, Ort. üst kademe = 6.48, q = 4.40, p < .05$). *Teknoloji ve değişime direnme ve astlara karşı duyarsızlık* alt boyutlarında ise, alt kademe çalışanların puan ortalamaları, orta kademe çalışanlardan yüksektir (*teknoloji ve değişime direnme için* $Ort. alt kademe = 7.68, Ort. orta kademe = 6.94, q = 3.70, p < .05$; *astlara karşı duyarsızlık için* $Ort. alt kademe = 9.20, Ort. orta kademe = 7.90, q = 6.19, p < .05$). Bu sonuçlar, alt kademede yer alan yardımcı hizmetler ve memur ünvanlı çalışanların, yıkıcı liderliğin tüm alt boyutlarında yer alan davranışlarının duyarlı olduklarını ve tanıyabildiklerini göstermektedir.

Mesleki tükenmişlik ve duygusal tükenme alt boyutu üzerinde çalışılan kademe temel etkisi anlamlıdır (sırasıyla $F_{2,367} = 4.58, p < .05, \eta^2 = .02$; $F_{2,367} = 6.79, p < .05, \eta^2 = .04$). Bu etkinin kaynağı belirlemek için Tukey Kramer testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, alt kademe çalışanların *mesleki tükenmişlik* düzeylerinin, üst kademe ($Ort. alt kademe = 66.79, Ort. üst kademe = 62.69, q = 6.51, p < .05$) ve orta kademe ($Ort. alt kademe = 66.79, Ort. orta kademe = 62.54, q = 6.75, p < .05$) çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermiştir. Aynı biçimde, alt kademe çalışanların *duygusal tükenme* düzeyleri de, orta kademe ($Ort. alt kademe = 27.01, Ort. orta kademe = 23.68, q = 7.74, p < .05$) ve üst kademe ($Ort. alt kademe = 27.01, Ort. üst kademe = 23.33, q = 8.56, p < .05$) çalışanlardan daha yüksektir. Bu sonuçlar, alt kademe çalışanların diğer kademelerde yer alan çalışanlara göre, karşı karşıya kaldıkları yıkıcı liderlik davranışları sonucunda duygusal anlamda tükenmeyi daha fazla yaşadıklarını göstermektedir. *Olumsuz duygu-durum* üzerinde de çalışılan kademe temel etkisi anlamlı bulunmuştur ($F_{2,367} = 6.07, p < .05, \eta^2 = .03$). Bu etkinin kaynağını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tukey Kramer testi, alt kademe çalışanların puanlarının, üst kademe çalışanların puanlarından ($Ort. alt kademe = 44.55, Ort. üst kademe = 41.22, q = 7.57, p < .05$) ve orta kademe çalışanların puanlarından ($Ort. alt kademe = 44.55, Ort. orta kademe = 41.12, q = 7.80, p < .05$) daha yüksek olduğunu göstermiştir. Buna göre de alt

kademe çalışanlar, yıkıcı liderlik davranışları karşısında olumsuz duygu-durumu, yani mutluluk ve üzüntü arasındaki salınımları diğer kademelerde yer alan çalışanlardan daha fazla yaşamaktadırlar.

Tablo 4. Cinsiyet-Çalışılan Kademe Ortak Etkisi için (MANOVA) Sonuçları

Değişkenler	Alt Kademe		Orta Kademe		Üst Kademe		F _{2,367}	η ²
	Kadı	Erke	Kadı	Erkek	Kadı	Erkek		
	n n=71	k n=84	n n=33	n=35	n n=65	n=85		
	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>	<i>Ort</i>		
	(S)	(S)	(S)	(S)	(S)	(S)		
Yıkıcı Liderlik Algısı	81.39 (31.5 1)	90.83 (30.4 4)	78.67 (36.14)	69.24 (34.34)	78.47 (32.72)	75.62 (28.80)	2.57	-
Aşırı Otoriterlik	23.54 (10.4 7)	27.22 (9.55)	23.14 (10.12)	20.65 (11.27)	23.54 (10.99)	21.65 (9.93)	3.52*	.02
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	24.43 (10.8 8)	27.75 (10.2 0)	23.24 (12.06)	21.20 (11.51)	24.08 (11.01)	24.61 (10.22)	1.59	-
Etik Dışı Davranış	9.81 (5.05)	11.49 (5.02)	9.13 (5.46)	8.53 (5.45)	9.90 (5.37)	9.36 (4.73)	2.17	-
Teknoloji ve Değişime Direnme	7.41 (3.99)	7.91 (3.74)	7.76 (4.79)	6.16 (3.99)	6.35 (4.02)	6.09 (3.14)	1.76	-
Astlara Karşı Duyarsızlık	9.02 (5.16)	9.35 (3.48)	8.24 (4.49)	7.57 (3.83)	7.91 (3.99)	7.57 (3.35)	0.45	-
Adam Kayırma	7.18 (2.62)	7.11 (2.72)	7.15 (3.21)	5.12 (3.01)	6.68 (2.76)	6.32 (2.96)	2.96	-
Tükenmişlik	65.70 (11.4 2)	67.71 (13.3 1)	63.92 (13.07)	61.26 (12.18)	65.00 (14.07)	60.92 (9.20)	2.50	-
Duygusal Tükenme	25.00 (8.53)	28.70 (8.84)	23.21 (7.20)	24.12 (8.74)	25.30 (9.88)	21.82 (6.59)	6.96*	.04
Duyarsızlaşma	11.19 (4.30)	12.64 (4.66)	10.90 (4.85)	10.63 (5.36)	11.06 (4.46)	10.87 (4.07)	1.53	-
Kişisel Başarı Hissi	18.87 (6.54)	20.57 (5.65)	17.82 (6.37)	20.43 (7.73)	19.49 (5.54)	19.73 (5.76)	1.01	-
Olumsuz Duygu- Durum	44.32 (9.04)	44.74 (9.10)	40.31 (8.42)	41.88 (10.31)	43.96 (8.26)	39.13 (6.94)	4.85*	.03

* $p < .05$

η² değerleri sadece F testi anlamlı olduğunda gösterilmiştir.

Tablo 4’de görüldüğü gibi, *aşırı otoriterlik* üzerinde cinsiyet - çalışılan kademe ortak etkisi anlamlıdır ($F_{2,367} = 3.52, p < .05, \eta^2 = .02$). Bu etkinin kaynağı Tukey Kramer testi ile araştırılmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre, alt kademede yer alan erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre *aşırı otoriter davranışları* daha fazla algılamaktadırlar ($Ort_{erkek} = 27.22,$

$Ort.kadın = 23.54$, $q = 8.98$, $p < .05$). Benzer şekilde, alt kademe yer alan erkek çalışanların, üst ve orta kademede yer alan çalışanlara göre aşırı otoriterliği daha duyarlı oldukları belirlenmiştir (sırasıyla $Ort.alt kademe = 27.22$, $Ort.üst kademe = 21.65$, $q = 9.60$, $p < .05$; $Ort.alt kademe = 27.22$, $Ort.orta kademe = 20.65$, $q = 11.33$, $p < .05$). Mesleki tükenmişlik alt boyutlarından *duygusal tükenme* üzerinde de cinsiyet - çalışılan kademe ortak etkisi anlamlıdır ($F_{2,367} = 6.96$, $p < .05$, $\eta^2 = .04$). Bu etkinin kaynağını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Tukey Kramer testi, alt ve orta kademede yer alan erkek çalışanların, aynı kademelerde yer alan kadın çalışanlarla karşılaştırıldığında duygusal düzeyde daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermiştir (alt kademe için $Ort.erkek = 28.70$, $Ort.kadın = 25.00$, $q = 33.64$, $p < .05$; orta kademe için $Ort.erkek = 24.12$, $Ort.kadın = 23.21$, $q = 3.64$, $p < .05$). Üst kademede çalışan kadın çalışanlar, orta kademe kadın çalışanlara göre duygusal anlamda daha tükenmişlerdir ($Ort.üst kademe = 25.30$, $Ort.orta kademe = 23.21$, $q = 11.61$, $p < .05$). Ayrıca analiz sonuçları, alt kademe erkek çalışanların, orta ve üst kademe erkek çalışanlarla karşılaştırıldığında (sırasıyla $Ort.alt kademe = 28.70$, $Ort.orta kademe = 24.12$, $q = 30.53$, $p < .05$; $Ort.alt kademe = 28.70$, $Ort.üst kademe = 21.82$, $q = 68.80$, $p < .05$), orta kademe erkek çalışanlarda, üst kademe erkek çalışanlarla karşılaştırıldığında ($Ort.orta kademe = 24.12$, $Ort.üst kademe = 21.82$, $q = 14.38$, $p < .05$), duygusal olarak daha tükenmiş oldukları görülmektedir. Son olarak, *olumsuz duygu-durum* üzerinde cinsiyet - çalışılan kademe ortak etkisinin de anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($F_{2,367} = 4.85$, $p < .05$, $\eta^2 = .03$). Tukey Kramer testi sonuçlarına göre, alt ve orta kademede çalışan erkek çalışanların, aynı kademelerde yer alan kadın çalışanlara göre olumsuz duygu-durumu daha fazla yaşadıkları anlaşılmıştır (alt kademe için $Ort.erkek = 44.74$, $Ort.kadın = 44.32$, $q = 3.82$, $p < .05$; orta kademe için $Ort.erkek = 41.88$, $Ort.kadın = 40.31$, $q = 6.28$, $p < .05$). Üst kademe kadın çalışanlar ise, yine üst kademe erkek çalışanlara göre olumsuz duygu-durumu daha fazla yaşamaktadırlar ($Ort.kadın = 43.96$, $Ort.erkek = 39.13$, $q = 40.25$, $p < .05$). Alt kademe kadın çalışanlar, orta ve üst kadın çalışanlara göre (sırasıyla $Ort.alt kademe = 44.32$, $Ort.orta kademe = 40.31$, $q = 22.28$, $p < .05$; $Ort.alt kademe = 44.32$, $Ort.üst kademe = 43.96$, $q = 2.77$, $p < .05$), üst kademe kadınlar ise, orta kademe kadın çalışanlara göre ($Ort.üst kademe = 43.96$, $Ort.orta kademe = 40.31$, $q = 20.28$, $p < .05$), olumsuz duygu-durumu daha fazla yaşamaktadırlar. Benzer biçimde, alt kademe erkek çalışanların olumsuz duygu-durumu, yani mutluluk ve üzüntü arasındaki gelgitleri, orta ve üst kademe erkek çalışanlardan (sırasıyla $Ort.alt kademe = 44.74$, $Ort.orta kademe = 41.88$, $q = 17.88$, $p < .05$; $Ort.alt kademe = 44.74$, $Ort.üst kademe = 39.13$, $q = 56.10$, $p < .05$), orta kademe erkek çalışanlarda, üst kademe erkek çalışanlardan daha fazla yaşamaktadırlar ($Ort.orta kademe = 41.88$, $Ort.üst kademe = 39.13$, $q = 17.18$, $p < .05$). Bu sonuçlar, farklı kademelerde yer alan kadın ve erkek çalışanların, yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik alt boyutuna ilişkin algılamalarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, yıkıcı liderlik davranışları karşısında duygusal anlamda daha fazla tükenmişlik yaşandığını ve olumsuz duygu-durumun yani mutluluk ve üzüntü arasındaki salınımların daha fazla meydana geldiğini de göstermektedir.

Aracı Değişken Analizi Sonuçları

Bu çalışma kapsamında son olarak, *yıkıcı liderlik algısı* (yordayıcı değişken) ile *mesleki tükenmişlik* (yordanan değişken) arasındaki ilişkilerde *olumsuz duygu-durumun* olası aracı etkisi, Baron ve Kenny'in (1986) aracı etkinin varlığına ilişkin ileri sürdükleri ölçütler göz önüne alınarak incelenmiştir. Baron ve Kenny'e (1986) göre, bir aracı etkiden bahsedilebilmesi için dört ölçütün tümünün karşılanması gereklidir:

1. Yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
2. Aracı değişkenler ve yordayıcı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.

3. Aracı değişken ile yordanan değişken arasında anlamlı ilişki olmalıdır.
4. Hem aracı değişken(ler), hem de yordayıcı değişken(ler) eş zamanlı olarak regresyon analizine girdiğinde, daha önce yordayıcı ve yordanan değişken arasında var olan anlamlı ilişki anlamlılığını yitirmeli ya da daha önceki anlamlılık düzeyi azalmalıdır. Aracı değişken modele girdiğinde yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişki anlamlı olmaktan çıkıyorsa, tam bir aracı modelden; eğer yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinde bir azalma oluyorsa, kısmi aracı modelden söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986).

Baron ve Kenny'nin (1986) ilk üç ölçütünün araştırma değişkenleri açısından karşılanıp karşılanmadığının belirlenmesi için yıkıcı liderlik algısı, tükenmişlik ve olumsuz duygu-durum toplam puanları arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 1). Buna göre, yordayıcı değişken yıkıcı liderlik algısı ve yordanan değişken mesleki tükenmişlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r = .37$). Aynı biçimde, aracı değişken olumsuz duygu-durum ile yordayıcı değişken yıkıcı liderlik algısı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlıdır ($r = .35$). Analiz sonuçlarına göre aracı değişken olumsuz duygu-durum ve yordanan değişken mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki de anlamlıdır ($r = .45$). Dördüncü ölçütün gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve beta değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyi Sobel testi (1982) ile değerlendirilmiştir (Baron ve Kenny, 1986).

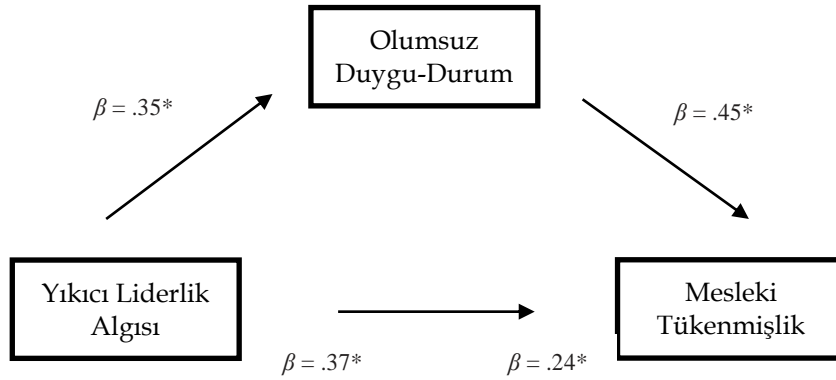
İlk olarak, yıkıcı liderlik algısının mesleki tükenmişliği yordayıp yordamadığını belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yıkıcı liderlik algısının tükenmişliği anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir ($F_{1,371} = 59.57, p < .05$). Yıkıcı liderlik algısının, mesleki tükenmişlik düzeyinde açıkladığı varyans %13.8'dir. İkinci adımda, yıkıcı liderlik algısı yordayan, olumsuz duygu-durum yordanan değişken olarak basit doğrusal regresyon analizine alınmıştır. Analiz sonucunda, yıkıcı liderlik algısının olumsuz duygu-durumu da anlamlı düzeyde yordadığı anlaşılmıştır ($F_{1,371} = 51.63, p < .05$). Yıkıcı liderlik algısı, olumsuz duygu- durum değişkenindeki varyansın %12.2'sini açıklamaktadır. Üçüncü adımda, olumsuz duygu-durumun mesleki tükenmişliği yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, olumsuz duygu-durumun mesleki tükenmişliği anlamlı olarak yordadığı ve açıklanan varyansın %20.1'inden sorumlu olduğu anlaşılmıştır ($F_{1,371} = 93.54, p < .05$). Son aşamada, yordanan değişkenin mesleki tükenmişlik düzeyi olduğu, yordayıcı değişken olarak da yıkıcı liderlik algısı ve olumsuz duygu-durumun birlikte denkleme alındığı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları **Tablo 5**'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Yıkıcı Liderlik Algısının, Mesleki Tükenmişlik Düzeyini Yordamasında Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz Aşaması	Yordayıcı Değişken	R	R ²	F	Beta	t
1. Aşama	Yıkıcı Liderlik Algısı	.372	.138	59.57*	.372	7.72*
2. Aşama	Yıkıcı Liderlik Algısı	.504	.254	63.02*	.245	5.11*
	Olumsuz Duygu-Durum				.363	7.58*

* $p < .05$

Tablo 5.'de görüldüğü gibi, yıkıcı liderlik algısı mesleki tükenmişlik düzeyini anlamlı olarak yordamaktadır ($F_{1,371} = 59.57, p < .05$) ve açıkladığı varyans %13.8'dir. Denkleme olumsuz duygu-durum değişkeni eklendiğinde, iki değişkenin birlikte açıkladığı toplam varyans % 25.4'e ulaşmıştır ($F_{1,371} = 63.02, p < .05$). İkinci blokta olumsuz duygu-durum değişkeninin eklenmesiyle yıkıcı liderlik algısının açıkladığı beta değerinde .37'den ($t = 7.72, p < .05$), .24'e ($t = 5.11, p < .05$) anlamlı bir düşme olduğu görülmüştür. Aracı değişken denkleme girdiğinde yordayıcı değişkenin beta değerinin düştüğü, ancak anlamlılığını yitirmediği için olumsuz duygu-durumun, yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkide kısmi aracı etki gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan Sobel Testi bu aracı etkinin anlamlı olduğunu göstermiştir (Sobel $z: 5.82, p < .01$). Yordayıcı ve aracı değişkenlerin, yordanan değişkenle olan ilişkisi ve ilgili beta katsayıları Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Yıkıcı Liderlik Algısının Tükenmişlik Düzeyini Yordamasında Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolüne İlişkin Beta Katsayıları

Tartışma

Birçok boyutta ve biçimde ortaya çıkan yıkıcı liderliğin gerek çalışanlar, gerekse örgüt üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Liderler, kendilerinden ya da örgütün yapısından kaynaklanan pek çok nedenden ötürü (kişilik ve davranış bozuklukları, sorunlu kurum politikaları, finansal sorunlar vb.) yıkıcı davranışlar sergilemektedirler. Bu tür davranışların hem çalışanlar, hem de örgüt yapısı üzerinde birçok olumsuz etkisinin olması kaçınılmazdır. Yıkıcı davranışlara maruz kalan astlar umutsuzluk, gerginlik, panik, öfke, hayal kırıklığı ve suçluluk gibi olumsuz duyguları daha fazla yaşamaktadır. İşlerine ve kurumlarına yönelik memnuniyet ve bağlılık düzeyleri ile motivasyonları azalmakta, işlerini ve çalıştıkları kurumu olumsuz değerlendirmektedirler. Bunların sonucunda da performansları zarar görmekte, hırsızlık, örgüte ait mal ve mülkü bozma, tahrip etme, işe geç gelme ya da gelmeme, yavaş çalışma ve kaynakları israf etme gibi örgütün normlarını ihlal eden ve örgütün iyi oluşunu tehdit eden tüm istemli davranışların yani üretkenliğe zarar veren sapkın davranışların ortaya çıkma olasılıkları da artmaktadır. Böylece lider tarafından

cezalandırılma riskini de göze alan çalışan, yıkıcı davranışlara karşı direnç göstermekte ve bir anlamda lidere karşı misillemede bulunmaktadır (Einarsen ve ark., 2007; Aasland ve ark., 2010; Schyns ve Schilling, 2013; Thoroughgood ve ark., 2016). Daha önce de ifade edildiği gibi, araştırmanın temel amacı, farklı kademelerde yer alan çalışanların yıkıcı liderlik algısı ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide, olumsuz duygu-durumun aracı rolünü incelemektir. Bu amaç çerçevesinde, çalışanların yıkıcı liderlik davranışlarına ilişki algıları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş; üzüntü ile mutluluk arasında salınımlarını ifade eden olumsuz duygu-durumun aracı rolü sınanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, olumsuz duygu-durumun yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide, kısmi aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yıkıcı liderlik davranışlarıyla karşılaşan bir çalışan, belki de ilk önce bu durumun nedeni ya da nedenlerini anlamaya çalışacaktır. Maruz kaldığı bu yıkıcı ve yok edici davranışlar, kendi yetersizliklerinin ya da eksikliklerinin mi bir sonucudur. Bir anlamda bu süreç, iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, kızgın-mutlu, kaygılı-umutlu gibi kendine ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Diğer bir deyişle, duygusal anlamda mutluluk ve üzüntü arasındaki gelgitleri, yani olumsuz duygu-durumu yoğun olarak yaşayacaktır. Ancak tüm çabasına rağmen yıkıcı davranışlar sona ermezse ve/veya artarak devam ederse, zamanla yoğun bir tükenmişlik duygusu yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Artık kişi kendini hem ruhsal, hem de fiziksel olarak tükenmiş hissetmektedir. Enerjisi yok olmuştur, gergindir ve stres doludur, başarısız ve yetersizdir ve hatta yaptığı işin bir anlamı ve önemi de kalmamıştır.

Araştırma denencelerini sınamak amacıyla gerçekleştirilen analizlerde öncelikle, mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması), yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları ile olumsuz duygu-durum değişkenlerinin hangileri tarafından yordandığı belirlenmiştir. Daha sonra, farklı çalışma kademelerinde (alt-orta-üst) yer alan kadın ve erkek çalışanların, yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları, mesleki tükenmişlik ve alt boyutları ile olumsuz duygu-durum düzeyi bakımından farklılaşıp farklılaşmadıkları araştırılmıştır.

Hatırlanacağı üzere alanyazında, birçok biçimde ve boyutta ele alınan yıkıcı liderlik davranışlarını Uymaz (2013), aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma olmak üzere altı boyut incelemektedir. Yıkıcı liderliğin bu davranışlarına maruz kalan bir çalışanın kendisini, duygusal olarak tükenmiş, gergin ve enerjisi yok olmuş olarak hissetmesi, ruhsal ve fiziksel stres yaşaması ve işe gelme ve işlerini yapmakta güçlük hissetmesi (duygusal tükenme), duygusal kaynaklarının azalması sonucunda çalışma ortamındaki kişilere karşı duyarsızlaşması, insanlıktan uzak davranması, anlayış göstermeme gibi olumsuz tutum ve duygular geliştirmesi (duyarsızlaşma) ve kendisini yetersiz, verimsiz ve başarısız hissetmesi (kişisel başarı hissi azalması) olasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Nitekim, bu çalışma çerçevesinde gerçekleştirilen korelasyon analizi, yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları ile mesleki tükenmişlik ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında .22 ile .44 arasında değişen pozitif yönde anlamlı ilişkiler belirlemiştir. Bu bulgu alanyazın ile tutarlıdır. Akman (2016) da yıkıcı liderlik ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, yıkıcı liderlik ve alt boyutları ile mesleki tükenmişlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuştur. Aynı zamanda bulgular, olumsuz duygu-durum ile yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları, mesleki tükenmişlik ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar göre, yıkıcı liderlik davranışları arttıkça olumsuz duygu-durum, yani mutluluk

ve üzüntü arasındaki salınımlar daha fazla ortaya çıkmaktadır. Benzer biçimde yıkıcı liderlik davranışları karşısında hissedilen olumsuz duygu-durum sonucunda da, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma daha fazla sergilenmektedir.

Mesleki tükenmişlik ve alt boyutlarının, yıkıcı liderlik algısı ve alt boyutları ile olumsuz duygu-durum değişkenlerinin hangileri tarafından yordandığını belirleme amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları da, mesleki tükenmişlik toplam puanının “aşırı otoriterlik ve liderlik için yetkin olmama alt boyutları ile olumsuz duygu-durum” tarafından yordandığını göstermiştir. Benzer biçimde, duygusal tükenme alt boyutu “yıkıcı liderlik algısı ve aşırı otoriterlik alt boyutu ile olumsuz duygu-durum” ve duyarsızlaşma alt boyutu ise “yıkıcı liderlik algısı ve olumsuz duygu-durum” tarafından yordanmaktadır. Bu sonuçlar da bize, yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan bir çalışanın, yoğun stres ile karşı karşıya kaldığını, psikolojik dengesinin bozulduğunu, üzüntü, öfke, korku, kaygı vb. olumsuz duyguları yoğun olarak hissettiğini, enerjisinin yok olduğunu ve kendisinin çaresiz, savunmasız ve zayıf bırakıldığını düşündüğünü göstermektedir. Dolayısıyla kişi yoğun bir tükenmişlik duygusunu yaşamaktadır.

Sunulan bu çalışmanın bir diğer bulgusuna göre de, alt (yardımcı hizmetler-memur), orta (şef-müdür yrd.) ve üst kademelerde (müdür-daire başkanı) yer alan çalışanların liderin yıkıcı davrandığına dair algıları, mesleki tükenmişlik düzeyleri ve olumsuz duygu-durumları yani mutluluk ve üzüntü arasındaki salınımları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Nitekim alt kademede yer alan çalışanlar, yıkıcı liderlik algısı ile aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma alt boyutlarında, orta ve üst kademede çalışanlara göre daha fazla puan almışlardır. Benzer biçimde, alt kademede yer alan erkek çalışanlarda orta ve üst kademe erkek çalışanlara göre otoriterlik içeren davranışları daha duyarlıdırlar. Bu sonuçlara göre, yardımcı hizmetler ve memur unvanındaki çalışanlar, orta ve üst kademeler de yer alan çalışanlara göre yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin algılamaları daha yüksektir. Bu da beklenen bir sonuçtur. Çünkü bu çalışanlar, hiyerarşide en alt kademede yer almaktadırlar. Dolayısıyla da kendilerinden daha üst kademelerden yani hem orta, hem de üst kademe yer alan çalışanlardan daha fazla yıkıcı davranışlara maruz kalmaları olasıdır. Bu olumsuz yaşanmışlıklarda, onların yıkıcı davranışları algılama olasılıklarını arttıracaktır. Benzer biçimde alt kademe çalışanların mesleki tükenmişlik toplam puanları ve duygusal tükenme alt boyutu puanları ile olumsuz duygu-durum puanlarının da, orta ve üst kademe çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu da yine beklenen bir sonuçtur. Alt kademede çalışanlar, yıkıcı liderlik davranışlarıyla daha fazla karşılaşmakta ve bu da onların yoğun stres içinde olmalarını, üzüntü, öfke, korku, kaygı, çaresizlik ve başarısızlık gibi olumsuz duyguları daha yoğun hissetmelerini ve bunların sonucunda da, tükenmişliği daha fazla yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Kadın ve erkek çalışanlar arasında da yıkıcı liderlik algılamalarına ilişkin anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kadınların erkeklere göre, çalıştıkları ortamda “aşırı otoriterlik” ve “adam kayırma” yıkıcı liderlik davranışlarına karşı daha duyarlı oldukları belirlenmiştir. Günümüzde kadın, annelik ve çocuk bakımı gibi kendi için tanımlanan geleneksel rollerin dışına çıkarak çalışma yaşamında daha fazla yer almaktadır. Ancak, toplum yaşamında ve toplumun geleceğe ilişkin karar alma süreçlerinde daha fazla yer alıyor görünse de kadın, işgücü piyasasında hala ikincil konumdadır ve olumsuz çalışma koşullarıyla karşı karşıyadır. Kadın çalışanlar, çoğunlukla hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşmakta, karar ve yönetimle ilgili üst pozisyonlarda daha az yer almakta ve mal ve hizmet üretimde düşük

nitelik gerektiren, monoton ve tekrara dayanan işlerde çalışmaktadırlar (Çakır, 2008; Alparslan, Çetinkaya Bozkurt ve Özgöz, 2015). Dolayısıyla da, başta eğitim ve meslek edinmedeki fırsat eşitliği olmak üzere; ücret, işe alma ve işten çıkarma gibi diğer uygulamalarda karşılaştıkları ayrımcı uygulamalarla kadın çalışanlar, otoriterlik içeren ve adam kayırmaya yönelik ayrımcılık içeren yıkıcı liderlik davranışlarına karşı daha duyarlı olmaları beklenen bir sonuçtur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, liderliğin karanlık yönü olarak da nitelendirilen yıkıcı liderlik, “kötü” liderlik davranışlarını tanımlamak üzere kullanılan genel bir kavramdır. Bu yıkıcı davranışlar başta tükenmişlik olmak üzere iş doyumunu, motivasyonu ve işe bağlılığı azaltmakta, işten ayrılma eğiliminin ise artmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlamda ise çalışanların performansını düşürmekte, üretkenliğe zarar verici davranışların sergilenme olasılığını arttırmaktadır. Daha öncede ifade edildiği gibi yabancı alanyazında, yapıcı liderliği yani “iyi” olarak değerlendirilen liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalara göre yıkıcı, “kötü” liderlik davranışlarını konu edinen çalışmaların sayısının oldukça azdır. Ülkemiz alanyazını incelendiğinde ise bu sayı çok daha az olduğu belirlenmiştir. Özellikle ülkemizdeki çalışmaların, yıkıcı liderliğin içeriğini ve tükenmişlik gibi daha çok çalışan temelindeki sonuçlarını belirlemeye odaklandıkları görülmektedir (Uymaz, 2013; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Sezici, 2015; Akman, 2016). Sunulan çalışmanın sınırlılıklarını gidermek üzere, gelecekteki araştırmaların, yıkıcı liderliğin çalışanların nazarındaki diğer nedenlerini ve etkilerini keşfetmeye odaklanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Elbette kurumsal bağlama özgü olası nedenler ile sonuçların keşfedilmesine yönelik çalışmalar da faydalı olacaktır. Böylece kurumlar, hangi liderlerin yıkıcı davranma eğiliminde olduklarını ya da hangi ortamların yıkıcı liderlik davranışlarını ortaya çıkarma olasılığı olduğunu belirleyebilecektir. Bu da beraberinde öncelikle bu davranışları henüz olumsuz sonuçlar yaratmadan bertaraf edebilmeyi kolaylaştıracaktır.

Kaynakça

- Akman, Yener (2016) *Yıkıcı Liderlik ile Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*, **Eğitimde Kuram ve Uygulama**, 12(3), 627-653.
- Alparslan, Ali Murat; Özlem Çetinkaya Bozkurt ve Ayşe Özgöz (2015) *İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları*, **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (3), 66-81.
- Aasland, Merethe S.; Anders Skogstad, Guy Notelaers, Morten B. Nielsen ve Stale Einarsen (2010) *The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour*, **British Journal of Management**, 21, 438-452.
- Barling, Julia; Amy Christie ve Nick Turner (2008) *Pseudo-Transformational Leadership: Towards The Development and Test of A Model*, **Journal of Business Ethics**, 81, 851-861.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986) *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations*, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.
- Bass, Bernard M. (1990) *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, **Organizational Dynamics**, 18, 19-31.

- Brandebø, Maria F.; Sofia Nisson, ve Gerry Larsson (2016) *Leadership: is Bad Stronger Than Good?*, **Leadership & Organization Development Journal**, 37 (6), 690-710.
- Brown, Michael E.; Linda K. Trevino ve David A. Harrison (2005) *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97, 117-34.
- Bycio, Peter; Rick D. Hackett ve Joyce S. Allen (1995) *Further assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*, **Journal of Applied Psychology**, 80, 468 - 478.
- Conger, Jay A. (1990) *The Dark Side of Leadership*, **Organizational Dynamics**, 19 (2), 44-55.
- Çakır, Özlem (2008) *Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması*, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31, 25-47.
- Çetin, Fatih; Harun Şeşen ve H. Nejat Basım (2013) *Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13 (3), 95-108.
- Derue, Scott D.; Jennifer Nahrgang, Ned Wellman ve Stephen E. Humphrey (2011) *Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. **Personnel Psychology**, 64, 7-52.
- Einarsen, Stale; Merethe Aasland ve Anders Skogstad (2007) *Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model*, **The Leadership Quarterly**, 18, 207-216.
- Einarsen, Stale; Anders Skogstad, Erlend Rørvik, Ashild B. Lande ve Morten B. Nilsen (2016) *Climate For Conflict Management, Exposure to Workplace Bullying and Work Engagement: A Moderated Mediation Analysis*, **The International Journal of Human Resource Management**, [http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216]
- Emel Ertürk ve Tamer Keçecioğlu (2012) *Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*, **Ege Akademik Bakış**, 12 (1), 41-54.
- Ferris, Gerald. R.; Robert Zinko, Robyn. L. Brouer, Ronald M. Buckley ve Michael G. Harvey (2007) *Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership*, **The Leadership Quarterly**, 18, 195-206.
- Green, Samuel.B. ve Neil J. Salkind (2005) **Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data (4th Edition)**, New Jersey: Pearson.
- Gündüz, Yüksel ve Senem Ezgi Dedekorkut (2014) *Yıkıcı Liderlik*, **Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 10(1), 95-104.
- Harris, Kenneth. J.; Michele K. Kacmar ve Suzanne Zivnuska (2007) *An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and The Meaning of Work as a Moderator of The Relationship*, **Leadership Quarterly**, 18, 252-263.
- Harvey, Michael; Darren C. Treadway ve Joyce T. Heames (2007) *The Occurrence of Bullying in Global Organizations: A Model and Issues Associated with Social/Emotional Contagion*, **Journal of Applied Social Psychology**, 37, 2576-2599.
- Hogan, Robert ve Robert B. Kaiser (2005) *What We Know About Leadership*, **Review of General Psychology**, 9, 169-180.

- James, Lawrence R. ve James M. LeBerton (2010) *Assessing Aggression Using Conditional Reasoning*, **Current Directions in Psychological Science**, 19 (1), 30-35.
- Kakabadse, Nada K.; Andrew K. Kakabadse ve Alexander Kouzmin (2011) *Leadership Renewal: Towards The Philosophy of Wisdom*, **International Review of Administrative Sciences**, 67 (2), 207-227.
- Kelloway, E. Kevin, Jane Mullen ve Lori Francis (2006) *Divergent Effects of Transformational and Passive leadership on Employee Safety*, **Journal of Occupational Health Psychology**, 11, 76-86. doi:10.1037/1076-8998.11.1.76
- Krasikova, Dina V.; Stephen G. Green ve James M. LeBreton (2013) *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration and Future Research Agenda*, **Journal of Management**, 39(5), 1308-1338.
- Lipman-Blumen, Jean (2005) *Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions*, **Leader to Leader**, 36, 29-36.
- Maslach, Christina; Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter (2001) *Job Burnout*, **Annu. Rev. Psychol.**, 52, 397-422.
- Mumford, Michael. D.; Jazmine Espejo, Samuel T. Hunter, Katrine E. Bedell-Avers, Dawn L. Eubanks ve Shane Connelly (2007) *The Sources of Leader Violence: A Comparison of Ideological and Non-Ideological Leaders*, **The Leadership Quarterly**, 18, 217-235.
- Northouse, Peter G. (2010) **Leadership: Theory and Practice (Fifth Edition)**, United States of America: Sage Publications.
- Nyberg Anna; Ingalill Holmberg, Peggy Bernin, Magnuss Alderling, Staffan Akerblom, Maria Widerszal-Bazyl (2011) *Destructive Managerial Leadership and Psychological Well-Being Among Employees in Swedish, Polish, and Italian Hotels*, **Work**, 39, 267-281.
- Padilla, Art; Robert Hogan ve Robert B. Kaiser (2007) *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments*, **The Leadership Quarterly**, 18, 176-194.
- Paunonen, Sampo V.; Jan-Erik Lönnqvist, Markku Verkasalo, Sointu Leikas ve Vesa Nissinen (2006) *Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets*, **Leadership Quarterly**, 17, 475-486.
- Pearce, Craig L. ve Henry P. Sims (2002) *Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of The Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors*, **Group Dynamics, Theory, Research, and Practice**, 6(2), 172-197.
- Pierce, Charles A., Richard A. Block ve Herman Aguinis (2004) *Cautionary Note on Reporting Eta-Squared Values from Multifactor ANOVA Designs*, **Educational and Psychological Measurements**, 64(6), 916-924.
- Rosenthal, Seth A. ve Todd L. Pittinsky (2006) *Narcissistic Leadership*, **Leadership Quarterly**, 17, 617-633.
- Russell, Robert F. ve A. Gregory Stone (2002) *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model*, **Leadership & Organization**, 23 (3), 145-157.
- Schyns, Birgit ve Jan Schilling (2013) *How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes*, **The Leadership Quarterly**, 24, 138-158.

- Sheard, Anthony G.; Nada Kakabadse ve Andrew Kakabadse (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.
- Sezici, Emre (2015) *İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve sonuçları*, **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Cilt 2)**, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları.
- Shaw, James B.; Anthony Erickson ve Michael Harvey (2011) *A Method for Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in the Organizations*. **The Leadership Quarterly**, 22, 575-590.
- Sheard, Anthony, G.; Nada Kakabadsa ve Andrew Kakabadse (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.
- Solas, John (2016) *The Banality of Bad Leadership and Followership*, **Society and Business Review**, 11 (1), 12-23.
- Tepper, Bennett J. (2000) *Consequences of Abusive Supervision*, **Academy of Management Journal**, 43(2), 178-190.
- Tepper, Bennett J. (2007) *Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda*, **Journal of Management**, 33 (3), 261-289.
- Thoroughgood, Christian N.; Samuel. T. Hunter ve Katina B. Sawyer (2011) *Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership*, **Journal of Business Ethics**, 100, 647-672.
- Thoroughgood, Christian N., Brian W. Tate, Katina B. Sawyer ve Rick Jacobs (2012) *Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior*, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 19 (2), 230-255.
- Thoroughgood, Christian N.; Katina B. Sawyer, Art Padilla ve Laura Lunsford (2016) *Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition*, **Journal of Business Ethics**, DOI: 10.1007/s10551-016-3257-9.
- Uymaz, Ali Osman (2013) *Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması*, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 24 (75), 37-57.
- Walumbwa, Fred O.; Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing ve Suzamme J. Peterson (2008) *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*, **Journal of Management**, 34 (1), 89-126.
- Woestman, Daniel S. ve Teresa Akinyi Wasonga (2015) *Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools*, **NASSP Bulletin**, 1-17.
sagepub.com/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0192636515581922.
- Van de Vliert, Evert ve Stale Einarsen (2008) *Cultural Construals of Destructive versus Constructive Leadership in Major World Niches*, **International Journal of Cross Cultural Management**, 8 (3), 275-295.

- Yen, Tran Q., Y. Tian ve Foday P. Sankoh (2013) The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm, **American Journal of Industrial and Business Management**, 3, 595-600.
- Yıldırım, Mehmet Halit; Emel Eylül Erul ve Pınar Kelebek (2014) *Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (1), 34-44.
- Yılmaz, Nurgül ve Reyhan Bilgiç (2009) *İşsizliğin Psikolojik Etkisini İncelemek İçin Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlikleri Üzerine Bir Çalışma*, **Türk Psikoloji Yazıları**, 12 (23), 52-65.