



## ***YIKICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI***

**Ali Osman UYMAZ**  
İstanbul Şehir Üniversitesi

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı örgüt içinde yıkıcı liderlik özelliklerini tanımlayan ve bunları ölçen bir ölçek geliştirmektir. Araştırma, takipçilerin algı ve değerlendirmeleri üzerine kurgulanmıştır. Öncelikle yıkıcı liderlik üzerine bir literatür çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda yüz altı ifadeden oluşan bir ifade havuzu oluşturulmuştur. Uzmanlarla ölçeğin kapsam ve içerik geçerliliği için görüşülmüştür. Ölçekte beşli, Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul Ticaret Odası Üyesi şirketlerde çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Uygulama elektronik ortamda gerçekleştirilmiştir. Birinci uygulamaya 684 kişi, ikinci uygulamaya ise 468 kişi katılmıştır.

İlk uygulamadan elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda *aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırmadan* oluşan altı alt boyutlu bir ölçek elde edilmiştir. İkinci uygulamadan elde edilen verilerle altı alt boyutlu ölçek doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiş ve 28 ifadeli ölçek elde edilmiştir. Madde analizi, içsel tutarlılık ve test-yeniden test analizleri sonucu hem tüm ölçek için hem de alt boyutlar için istatistikî olarak anlamlı sonuçlar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Yıkıcı Liderlik, Ölçek Geliştirme, Örgüt İçi Yıkıcı Davranışlar,

## ***A STUDY OF DEVELOPMENT OF DESTRUCTIVE LEADERSHIP SCALE***

### **ABSTRACT**

This study aims to develop a scale which describes the features of destructive leadership in organizations. Research is based on leaders' follower perceptions. Firstly, all available destructive leadership research papers were reviewed through a literature search. At the end of this part, a one hundred and six item pool was formed. The content validity of the items was evaluated by the specialists. And then a peer review study was applied for the comprehensibility of the items. A five category response format, Likert Scale was selected for measurement.

The respondents are to work for companies which are members of Istanbul Chamber of Commerce. Data is obtained through a web-based survey. The first survey generated 684 respondents, while the second survey generated 468 respondents.

By using first survey data, explanatory factor analysis result identified six types of destructive leaders using behaviour- focused scales that are *authoritarian leadership, inadequate leadership skills, unethical behaviors, inability to deal with new technology and other changes, callousness toward subordinates, nepotism (favoritism)*. And by using second survey data and, confirmatory factor analysis, this six factor structure was tested and the results demonstrated significant goodness of fit statistics. The scale finalised by 28 items. Item analysis, internal consistency and test-retest reliability coefficients were established and were found to be more than adequate for subscale and total scores.

**Key Words:** Leadership, Destructive Leadership, Scale Development, Destructive Behaviors in Organization

## GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca üzerine düşünülen, araştırma yapılan ve hakkında yazılan yönetim alanındaki en popüler konulardan biridir. Liderlik çalışmalarının neredeyse hepsi 'iyi' ve 'etkili' liderliği anlamayı, açıklamayı, oluşması için yol ve yöntemleri tanımlamayı hedeflemektedir. Bazı çalışmalarda liderlerin yıkıcı özellikleri üzerinde durulmakta, ortadan kaldırılmaları üzerine öğütler verilmekte, yol ve yöntemler gösterilmektedir. Fakat bu yıkıcı taraf üzerinde durulmaması liderliğin bu yönünün etkin olmadığı anlamına gelmemektedir. Çünkü hangi düzeyde olursa olsun, liderler örgüt ve takipçilerinin yararına hizmet etmek yerine kendi çıkarlarını öncelikli olarak görebilmekte, örgütün ve takipçilerinin hedeflerine uygun yönetmemekte veya yönetirken doğru yol ve yöntemler kullanmamaktadır. Bu durum hem örgüt hem de üyeleri için yıkıcı sonuçlara neden olmaktadır (O'Conner, Mumford, Clifton, Gessner, Connelly, 1995).

Liderlik, lider ile takipçisinin arasındaki hedef ve yönlendiriciliği barındıran ilişki olarak tanımlanabilir (Lipman-Blumen, 2005). Lider bu ilişkide hedefleri tanımlayarak, takipçilerinin bu hedefleri kabul etmelerini sağlayan, gerçekleştirmeleri için takipçilerini harekete geçiren kişidir (House ve Shamir, 1993). Dolayısıyla liderlik bir hedef belirleme, bu hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerinin potansiyellerini kullanma, takipçileri harekete geçirme, yönlendirme sürecidir. Bu süreci kurgulayan ve yöneten kişi ise liderdir.

## 1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatürde üzerinde hem fikir olunan yıkıcı liderliğin bir tanımı bulunmamaktadır. Einarsen ve diğerleri yıkıcı liderliği sistematik olarak örgüt ve takipçilerinin çıkarlarına karşı karar vermek, davranmak olarak tanımlarken (Einarsen, Aasland, Skogstad, 2007), Krasiko ve diğerleri bu tanımı genişletmişler tüm olumsuz, yıkıcı tutum ve davranışlar olarak geniş bir tanım yapmışlardır (Krasikova, Green, LeBreton, 2013).

Ortak tanımın eksikliği yıkıcı liderliğin sınır ve kapsamının netleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Yıkıcı liderlik davranışı liderlerin örgüte ve takipçilerine zarar veren tüm olumsuz davranışlarını kapsadığı söylenebilir. Yıkıcı olarak tanımlanabilecek birçok liderlik tarzı örneğin; sahte dönüşümcü liderlik, kişisel karizmatik liderlik, stratejik zorbalık, yönetsel tiranlık gibi yıkıcı liderlik kapsamında değerlendirilebilir. Bu geniş kapsam yaklaşımı ile yıkıcı liderlik; liderin, örgütün ve takipçilerinin haklarına, çıkarlarına, hedeflerine, kaynaklarına, işlerine sistematik ve tekrar eden karar ve davranışları ile zarar vermesi, olumsuz sonuçlara neden olması olarak tanımlanabilir.

Fakat zarar verici karar ve davranış liderlik süreci ile ilgili değilse '*zarar verici davranış*' (counterproductive work behavior) olarak tanımlanırken, liderlik süreci içinde ise örgütü ve

takipçilerini olumsuz etkiliyorsa yıkıcı liderlik kapsamında değerlendirilmelidir (Krasikova, Green, LeBreton, 2013).

Bazı araştırmacılar yıkıcı liderliğin var olduğunu söyleyebilmek için takipçilerinin liderin yıkıcı karar ve davranışlarının farkında olması gerektiğini belirtmektedir (James ve LeBerton, 2010). Fakat takipçileri hatta lider farkında olmamakla birlikte liderin kararlarıyla yürütülen sürecin sonunda yıkıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Blumen, 2004). Hatta yıkıcı sonuçlara rağmen takipçiler liderin karar ve davranışlarının doğruluğunu savunabilmektedir. Liderin yıkıcı sonuçlara neden olan karar ve davranışları varsa ve takipçileri bunların farkında olmasa da yıkıcı liderliğin var olduğu kabul edilmelidir. Çünkü bu yıkıcı liderlik karar ve davranışları sonucu çalışanların performansını, örgütün verimliliğini (Keelan, 2000), finansal sonuçlarını (Field, 2003) olumsuz etkilemekte, en uç noktada varlıklarının devamını tehdit etmekte, büyük yıkıcı sonuçlara neden olmaktadır.

Yıkıcı liderlik en temelde fiziksel şiddet içeren ve içermeyen davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Fakat günümüz örgütlerinde en yaygın yıkıcı liderlik davranışları fiziksel şiddet içermeyen davranışlar olmaktadır (Tepper, 2007).

Fiziksel olmayan yıkıcı liderlik davranışları da temelde ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi; liderin yetkin olmamasından kaynaklananlar:

- a) Örgüt, departman veya takımın vizyon, misyon ve hedeflerini belirleyememek,
- b) Yanlış vizyon, misyon ve hedefler belirlemek,
- c) Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için stratejileri, izlenecek yol ve yöntemleri belirleyememek veya belirlenmesini sağlayamamak,
- d) Astlarının yetki ve sorumluluklarını tanımlamamak/tanımlayamamak veya paylaşmamak,
- e) Astlarına performansları hakkında geri bildirim vermemek;
- f) Astlarının gelişim sürecinde liderlik yapmamak,

Liderlerin yetersizliğinden kaynaklanan belirsizlikten dolayı bireyler stres yaşamaktadır (Shaw, Erickson, Harvey, 2011). Takipçilerin motivasyonu düşmekte, güvensizlik hissettikleri ve işten ayrılma niyetlerinin güçlendiği tespit edilmiştir (Olafsson ve Johannsdottir, 2004).

Fiziksel şiddet içermeyen yıkıcı liderlik davranışı türünün ikincisi ise liderin yönlendirme sürecinde benimsediği tutum ve davranışlardır.

- a) Tanımlanan hedefleri gerçekleştirmeleri için astlarına aşırı otoriter, işe yönelik veya tamamen işi göz ardı edip ilişkiyi öne çıkaracak şekilde karar vermesi, davranması veya takipçilerini o şekilde davranmaya zorlaması (Tepper, 2007).
- b) Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla astları harekete geçirmek için ahlaka aykırı yöntemler kullanması veya kullanmaya zorlaması (Einarsen, Aasland,

Skogstad, 2007), astları yönlendirmek için mobing gibi tutumlarla sosyal yıpratma davranışları (Duffy, Ganster, Pagon, 2002) sergilemesi.

- c) Astları kendi çıkarlarını takip etmeye yönlendirerek, örgüt amaç ve hedeflerine zarar vermesi,
- d) Takipçilerini örgütün çıkarlarına hizmet edecek; fakat ahlak veya hukuka aykırı davranmalarını teşvik etmesidir. Bu tür tutum ve davranışlar örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunsa da uzun vadede örgütün itibarını tehlikeye attığı için yıkıcı liderlik olarak kabul edilmelidir (Krasikova, Green, LeBreton, 2013).
- e) Yıkıcı liderlerin genellikle çevrelerinde kişisel ilişki temelli bireylerden oluşan bir iç halka oluşturdukları tespit edilmiştir (Blumen, 2004). Yıkıcı liderlerin bu ilişki merkezli yönetim tarzları diğer kişi veya gruptaki kişilere yıkıcı liderliğin oluşmasını sağlayabilir. Tepper, astların liderin davranışlarını gözlemesi sonucu oluşacak algının ortaya çıkarabileceğini yıkıcı sonuçlara dikkat çekmektedir (Tepper, 2007).

Bu farklı yıkıcı liderlik tutum ve davranışlarının tümü bir liderde aynı düzeyde bulunmayabilmektedir. Liderler yıkıcı liderliğe neden olacak bir özelliği güçlü olan veya farklı yıkıcı liderlik özelliklerini farklı düzeylerde sahip olabilmektedir. Bunun için yıkıcı liderlik özelliği olarak tanımlanabilecek birçok özellik literatürde farklı kavramlarla tanımlanmış olabilmektedir.

Yıkıcı liderlik 'role model' olmaktan daha çok dışsal etkileme, yönlendirme temellidir (Krasikova, Green, LeBreton, 2013). Yıkıcı liderlik davranışlarının astların her birini aynı seviyede ve şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Astın kişilik özellikleri, özgüveni, örgütsel bağlılığı gibi faktörlerin liderlik davranışlarının yıkıcılığının algılanması ve yorumlanmasını etkilediği tespit edilmiştir (Tepper, 2007).

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın temel amacı Türkiye'de faaliyet gösteren şirket yöneticilerinin örgüt içinde yıkıcı liderlik davranışlarını ve bu davranışları tanımlayan ifadeleri kapsayan geçerli ve güvenilir bir ölçek oluşturmaktır. Çalışma, astların yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki algı ve değerlendirmelerini esas alan tanımlayıcı bir araştırmadır.

Literatürde tanımlanan yıkıcı lider özelliklerine uygun olarak öncelikle kapsam belirlenmiştir. Ölçeğin bazı ifadeleri Shaw ve diğerleri tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasından (Shaw, Erickson, Harvey, 2011) alınmıştır. İfadeler öncelikle Türkçe ve İngilizce bilen iki uzman tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş ve tercüme edilen ifadeler karşılaştırılmıştır. İfadelerin geri-çevirisi her iki dili bilen bir uzman tarafından yapılmıştır. Daha sonra geri-çeviri yapan uzman ile birlikte Türkçe ve İngilizce ifadeler karşılaştırılarak ifadeler düzeltilmiştir.

Lider davranışlarını tanımlayan tercüme ifadeler ek olarak belirlenen kapsama uygun ifadeler geliştirilmiştir. Tüm ifadeler, üç yönetim ve organizasyon ve bir de yönetim

psikolojisi uzmanına ölçeğin kapsamı, ifadelerin uygunluğu ve anlamlılığı açısından değerlendirmeleri için gönderilmiştir. Uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçeğin kapsamı ve ifadeler bir eleme ve düzenlemeye tabi tutulmuştur.

Düzenlemeden sonra ölçek 116 ifadeden oluşmuştur. Ölçekte ifadelerin değerlendirilmesi için Likert tipi 5'li dereceleme ölçeği kullanılmış olup, “*Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Kısmen Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Çoğunlukla Katılıyorum: 4 ve Tamamen Katılıyorum: 5*” puan şeklinde yapılandırılmıştır.

Çalışmanın evreni olarak İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı şirket çalışanları seçilmiştir. Ölçek geliştirme hedeflendiği ve 116 ifadeli bir çalışmanın yüksek sayıda katılımcı gerektirdiği için elektronik ortamda uygulama tercih edilmiştir.

Çalışmada iki ayrı uygulama yapılmıştır. Birinci uygulama sonucu toplanan veriler analiz edilerek, bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçeğin güvenilirliğinin test-yeniden testi için ikinci kez aynı katılımcılara gönderilerek tekrar veri toplanmıştır. Son olarak ilk uygulamanın sonuçları ile ikinci uygulamanın sonuçları karşılaştırılmıştır.

Birinci uygulamada; LinkedIn üzerinden 5850 kişiye katılım davet yazısı ve araştırmanın linki gönderilmiştir. Davet edilen kişilerin araştırmaya katılabilmeleri için 30 gün süre tanınmıştır. Süre sonunda 684 kişi araştırmaya katılmış ve katılımcılara boş bırakmaları izin verilmediği için veriler eksiksiz elde edilmiştir. Birinci uygulamada elde edilen verilerle analizler yapılmış, altı alt boyutu ve kırk üç maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi, test-yeniden test için ilk uygulamaya katılan 684 kişiye ikinci uygulamaya katılmaları için davet gönderilmiş ve ikinci uygulamaya 468 kişi katılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 17 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Birinci Uygulama Analizleri

**TABLO 1:** İlk Uygulama Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	326	48
	Erkek	358	52
Yaş	20-30	215	32
	31-40	323	47
	41-50	118	17
	51 ve üstü	28	4
Eğitim Durumu	Lise	72	11
	Önlisans	95	14
	Lisans	261	38
	Yüksek Lisans&Dr.	256	37
İş Tecrübesi (yıl)	0-5	167	24
	6-12	225	33
	13-21	211	31
	22 ve üstü	81	12

İlk uygulamaya katılan 684 katılımcıdan elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO değeri 0,947; Barlett Testi'nin anlamlılık değeri ise ,000 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar maddeler arasında yüksek korelasyon olduğunun ifadesidir (Morgan, Leech, Glorckne,Barrett, 2004). Bu değerler uygulamaya katılan örneklem yeterliliğinin ve ifadelerin yapısı itibariyle faktör analizine uygunluğunun göstergesidir.

Uygun KMO ve Barlett Testi sonuçlarından sonra araştırmanın amacı yıkıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi olduğu için birinci uygulamada Keşfedici Faktör Analizi (EFA) yapılmıştır. Veriler, Varimax rotasyonu ile düzeltilmiştir.

Faktör analizinde bazı araştırmacılar faktör yükleri ,30 (Ntoumanis, 2001) bazısı ise ,50 (Field A., 2009) altı olanların çıkarılmasını önermektedir. Bu çalışmada faktör yükleri ,50 altında olan ifadeler çıkarılmıştır.

Korelasyon matrisi değerleri incelenmiş ve değerlerin ,30 ila ,80 arası olduğu tespit edilmiştir. Bunun anlamı değişkenlerin ortak faktör oluşturma olasılığının yüksek olduğu, değişkenlerin belirli faktörler altında toplandığının bir ifadesidir (Kalaycı, 2010). Korelasyon matrisi büyük olduğu için bu çalışmaya koyulmamıştır.

**TABLO 2:** Birinci Uygulama Faktör Analizi

<b>Faktör İsimleri</b>	<b>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</b>	<b>Aşırı Otoriterlik</b>	<b>Etik Dışı Davranış</b>	<b>Teknoloji Ve Değişme Direnmek</b>	<b>Astlara Karşı Duyarsızlık</b>	<b>Adam Kayırma</b>
<b>Madde No</b>						
1	,737					
17	,727					
68	,696					
12	,695					
55	,690					
10	,688					
8	,679					
19	,674					
32	,669					
65	,667					
56	,667					
62	,661					
6	,654					
53	,650					
98	,648					
46	,644					
80		,763				
81		,760				
103		,738				
72		,732				
85		,730				
78		,697				
83		,696				
87		,673				
73		,668				
79		,664				
99		,644				
7			,731			



3							,682
9							,681
5							,663
4							,602
2							,599
34							,823
33							,796
35							,722
59							,529
61							,512
24							,789
25							,753
26							,669
45							,757
47							,714
<b>Faktörlerin</b>							
<b>Açıkladığı</b>	<b>23,026</b>	<b>19,994</b>	<b>10,507</b>	<b>8,609</b>	<b>6,911</b>	<b>5,305</b>	
<b>Varyans</b>							
<b>Toplam Açıklanan</b>							
<b>Varyans</b>				<b>74,353</b>			

Açıklayıcı faktör analizi sonucu altı alt boyut ve bu alt boyutların altında toplam kırk üç madde elde edilmiştir. **Faktör 1:** Liderlik için yetkin olmamak; **Faktör 2:** Aşırı otoriterlik; **Faktör 3:** Etik dışı davranış; **Faktör 4:** Teknolojiye ve değişime direnmek; **Faktör 5:** Astlara karşı duyarsızlık; **Faktör 6:** Adam kayırma olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizinin sonucu ortaya çıkan özellikler teoriye uygunluk göstermektedir. Kellerman ve Shaw ve diğerleri yıkıcı liderliğin özelliklerini 1-yetkin olmamak, 2-değişime direnmek, 3-kişisel dengesizlik, 4-duyarsızlık ve kayıtsızlık, 5-ahlaksızlık, 6-sabit bakış açısı ve fikirlilik, 7-kötü niyetlilik olarak belirtmişlerdir (Kellerman, 2008; Shaw, Erickson, Harvey, 2011).

Ölçeklerde her boyutun altında en az üç madde bulunması gerekliliği genel kabul görmüştür. Fakat faktör 6 'Adam Kayırma' altında bulunan iki ifadeye rağmen korunmuştur. Çünkü yapısal eşitlik modelli çalışmalarında iki maddeli boyutlar yeterli görülmektedir (Blunch, 2008).

Faktör 1 varyansın %23'ünü, faktör 2 varyansın %19'unu, faktör 3 varyansın %10'unu, faktör 4 varyansın %8'ini, faktör 5 varyansın %6'sını, faktör 6 varyansın %5'ini, altı faktör ise toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır.

**TABLO 3:** Birinci Uygulama Tüm Ölçek ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama (AO), Standart Sapma (SS), Cronbach's Alfa ve Korelasyon Analizi

Ölçek Alt Boyutları	AO	SS	Cronbach's Alfa Katsayısı	Toplam Ölçek ve Alt Boyut Korelasyonları*
<b>Toplam Ölçek</b>	2,98	,98	,95	-
<b>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</b>	3,01	1,29	,97	,94
<b>Aşırı Otoriterlik</b>	2,92	1,28	,95	,90
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,69	1,25	,90	,88
<b>Teknolojiye ve Değişime Direnmek</b>	2,39	1,11	,88	,73
<b>Astlara Karşı Duyarsızlık</b>	3,03	1,24	,87	,68
<b>Adam Kayırma</b>	3,50	1,23	,89	,89

\* Pearson Korelasyonu,  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı

Hem tüm ölçeğin hem alt boyutların hem de her bir alt boyutun altında bulunan maddelerin güvenilirlik analizi yapılmış, Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Analizde madde silindiği zaman Cronbach's Alpha katsayı değerinin yükseldiği görülen maddeler çıkarılmıştır (Ntoumanis, 2001). Alt boyutların Cronbach's Alpha katsayıları ,88 ile ,97 arasında değişmektedir. Her bir faktörün Cronbach's Alpha katsayısı  $> ,70$ 'ten büyük olduğu için faktörün güvenilirliği olduğu kabul edilir (Morgan, Leech, Glorckne, Barrett, 2004). Yıkıcı liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,954 olarak belirlenmiştir. Bu değer ise yıkıcı liderlik ölçeğinin bir bütün olarak güvenilirliğinin bir göstergesidir. Ölçeğin madde-toplam puan korelasyonları  $r = ,68$  ile  $r = ,94$  arasında bulunmuştur. Korelasyon katsayıları istatistiksel olarak pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlıdır ( $p < ,001$ ).

### 3.2. İkinci Uygulama Analizleri

Ölçeğin güvenilirlik testi, test-tekrar test için çalışmanın birinci uygulamasına katılan 684 kişiye 30 gün sonra ikinci uygulamaya katılmaları için davet emaili gönderilmiştir. Yine katılım süresi 30 gün olarak verilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasına 468 kişi katılmıştır.

**TABLO 4:** İkinci Uygulama Katılımcılarının Demografik Özellikleri

<b>Değişkenler</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	268	52
	Erkek	200	48
<b>Yaş</b>	20-30	150	32
	31-40	213	46
	41-50	87	19
	51 ve üstü	18	3
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	15	3
	Önlisans	39	8
	Lisans	219	47
	Yüksek	195	42
	Lisans&Dr.		
<b>İş Tecrübesi (yıl)</b>	0-5	111	23
	6-12	150	32
	13-21	156	33
	22 ve üstü	56	12

İkinci uygulamada elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Testi sonuçlarına bakılmıştır. KMO değeri 0,935; Barlett Testi'nin anlamlılık değeri ise ,000 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler uygulamanın örneklem yeterliliği ve ifade yapısı itibariyle faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**TABLO 5:** İkinci Uygulama Faktör Analizi

<b>Faktör İsimleri</b>	<b>Aşırı Otoriterlik</b>	<b>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</b>	<b>Etik Dışı Davranış</b>	<b>Teknolojiye ve Değişime Direnme</b>	<b>Astlara Karşı Duyarsızlık</b>	<b>Adam Kayırma</b>
<b>Madde No</b>						
81	,775					
87	,758					
85	,749					
78	,744					
83	,740					
80	,724					
103	,706					
79	,678					
12		,777				
10		,768				
8		,714				
1		,713				
32		,695				
19		,695				
62		,679				
52		,667				
7			,803			
3			,715			
4			,706			
9			,689			
34				,875		
33				,860		
35				,737		
24					,841	
25					,820	
26					,711	
45						,851
47						,777

<b>Faktörlerin Açıkladığı Varyans</b>	<b>21,928</b>	<b>20,575</b>	<b>11,696</b>	<b>10,302</b>	<b>7,256</b>	<b>6,883</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	<b>78,640</b>					

Çalışmanın ikinci uygulamasında Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) kullanılmıştır. Faktör yükü ,50 altında kalan ifadeler analizden çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda altı faktör; **Faktör 1:** Aşırı otoriterlik, **Faktör 2:** Liderlik için yetkin olmamak, **Faktör 3:** Etik dışı davranış, **Faktör 4:** Teknolojiye ve değişime direnme, **Faktör 5:** Astlara karşı duyarsızlık, **Faktör 6:** Adam kayırma kalmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, birinci uygulama sonuçlarına göre ikinci faktör olan '*aşırı otoriterlik*' birinci faktör; '*liderlik için yetkin olmamak*' ise ikinci faktör olmuştur.

Korelasyon matrisi incelendiğinde maddeler arası korelasyonların ,30 ila ,80 arası olduğu görülmüştür.

Faktör 1 varyansın %21'ini, faktör 2 varyansın %20'sini, faktör 3 varyansın %11'ini, faktör 4 varyansın %10'unu, faktör 5 varyansın %7'sini, faktör 6 varyansın %6'sını açıklamıştır. Altı faktör ise toplam varyansın %78'ini açıklamakta ve ilk analize göre açıklanan toplam varyansta %4'lük bir artış olmuştur.

**TABLO 6:** İkinci Uygulama Tüm Ölçek ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama (AO), Standart Sapma (SS), Cronbach Alfa ve Korelasyon Analizi Değerleri

Ölçek Alt Boyutları	AO	SS	Cronbach's	Toplam Ölçek ve Alt
			Alfa Katsayısı	Boyut Korelasyonları*
<b>Tüm Ölçek</b>	2,94	,91	,96	-
<b>Aşırı Otoriterlik</b>	3,06	1,10	,95	,95
<b>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</b>	3,15	1,11	,95	,93
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,69	1,07	,88	,87
<b>Teknolojiye Ve Değişime Direnmek</b>	2,26	,98	,89	,85
<b>Astlara Karşı Duyarsızlık</b>	3,04	1,10	,90	,81
<b>Adam Kayırma</b>	3,57	1,16	,87	,89

\* Pearson Korelasyonu,  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı

Hem ölçeğin hem alt boyutların hem de alt boyutların altında bulunan maddelerin güvenilirlik analizi tekrar yapılmıştır. Cronbach's Alpha katsayılarına tekrar bakılmış ve madde silindiğinde Cronbach's Alpha katsayısı yükseliyorsa o ifade ölçekten çıkarılmıştır. Faktör ve güvenilirlik analizi sonucu altı faktör altında yirmi sekiz adet madde kalmıştır. Ölçeğin, alt boyutların ve maddelerin Cronbach's Alpha katsayıları ,86 ile ,96 arasındadır. Bu değerler güvenilirlik göstergesi olan Cronbach's Alpha katsayısı  $> ,70$ 'ten büyüktür. Yıkıcı liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,966 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin madde-toplam puan korelasyonları yükselmiş ve  $r = ,81$  ile  $r = ,95$  arasında bulunmuştur. İkinci uygulamada da korelasyon katsayıları olarak pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlıdır ( $p < ,001$ ).

**TABLO 7:** Tüm Ölçek ve Alt Boyutlarının Birinci ve İkinci Uygulama Değerlerinin Karşılaştırılması Aritmetik Ortalama (AO), Standart Sapma (SS), t-Testi Değerleri, Anlamlılık Düzeyi, Korelasyon Değerleri ve Anlamlılık Düzeyi

Ölçek Alt Boyutları	İlk Uygulama		İkinci Uygulama		t Testi	P	r*	P
	AO	SS	AO	SS				
<b>Tüm Ölçek</b>	2,98	,98	2,94	,91	,700	,484	,96	,000
<b>Aşırı Otoriterlik</b>	2,92	1,28	3,00	1,10	,930	,353	,94	,000
<b>Liderlik İçin Yetkin Olmamak</b>	3,01	1,29	3,11	1,11	,454	,650	,95	,000
<b>Etik Dışı Davranış</b>	2,69	1,25	2,66	1,07	,617	,538	,97	,000
<b>Teknolojiye Ve Değişime Direnme</b>	2,39	1,11	2,27	,98	,041	,968	,93	,000
<b>Astlara Karşı Duyarsızlık</b>	3,03	1,24	3,03	1,10	,172	,864	,90	,000
<b>Adam Kayırma</b>	3,50	1,23	3,51	1,16	1,08	,281	,89	,000

\*Pearson Korelasyonu, ( $p < ,001$ )

İlk ve ikinci uygulamaya katılan 468 aynı katılımcıdan elde edilen veriler ile tüm ölçek ve alt ölçek puan ortalamaları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > ,05$ ). Net 30 günlük zaman farkına rağmen tüm ölçeğin ve alt boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapmaları oldukça yakındır. Her iki ölçek ve alt boyutların korelasyonları da yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilirliğini işaret eden göstergelerden biridir.

**TABLO 8:** Yıkıcı Liderlik Ölçeği Maddelerinin Ayırt Edicilik Özelliği Test Sonuçları: Birinci ve İkinci Uygulama Değerlerinin Karşılaştırılması Aritmetik Ortalama (AO), Standart Sapma (SS), t Testi Değerleri, Serbestlik Derecesi ve Anlamlılık Düzeyi

Madde No	Üst Grup		Alt Grup		t Testi	Serbestlik Derecesi	P
	AO	SS	AO	SS			
81	3,75	1,12	1,67	0,84	50,79	250	.000
87	3,83	1,00	2,05	0,95	50,43	250	.000
85	3,62	1,07	1,91	0,81	46,06	250	.000
78	4,16	1,10	2,26	1,05	68,14	250	.000
83	4,00	0,88	1,93	0,96	46,47	250	.000
80	3,32	1,11	1,54	0,70	51,62	250	.000
103	3,55	1,14	1,50	0,73	53,62	248	.000
79	4,01	0,98	1,81	0,70	34,02	249	.000
12	3,80	1,20	2,25	1,12	57,65	245	.000
10	4,04	1,11	2,13	0,95	53,34	249	.000
8	4,06	1,11	2,04	0,90	51,41	250	.000
1	3,83	1,07	2,23	1,00	48,22	250	.000
32	3,70	1,18	1,72	0,98	52,27	249	.000
19	3,85	1,04	2,05	0,92	46,31	247	.000
62	3,87	1,06	1,91	0,97	47,47	250	.000
52	3,97	1,06	1,76	0,72	47,24	250	.000
7	2,94	1,13	1,34	0,52	51,79	125	.000
3	2,99	1,20	1,57	0,73	46,58	148	.000
4	3,76	0,98	2,10	0,95	45,82	250	.000
9	3,84	0,99	1,67	0,86	27,27	248	.000
34	2,52	1,12	1,46	0,59	25,32	139	.000
33	2,79	1,23	1,60	0,76	43,06	173	.000
35	3,04	1,17	1,49	0,64	49,51	237	.000
24	3,58	1,20	2,05	0,97	46,06	250	.000
25	3,71	1,16	2,17	1,04	45,62	250	.000
26	3,72	1,14	2,23	1,09	47,07	249	.000
45	4,85	0,42	2,18	1,01	48,23	164	.000
47	4,82	0,39	1,74	0,44	59,00	247	.000

Ölçekte yer alan her maddenin ayırt edici özellik gücünü tespit etmek için ayrıca madde ayırt edici özelliği analizi yapılmıştır. Her maddenin katılımcıları ayırt etmede ne kadar yeterli olduğunu belirlemek amacıyla ikinci uygulamaya katılan 468 katılımcıdan elde

edilen verilere göre üst %27 ile alt %27'lik grubun madde puanları arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığına bakılmıştır. Ölçekte bulunan yirmi sekiz maddenin her birinin ayırt edici özelliğini tespit etmek için bağımsız gruplar için t-testinden yararlanılmıştır. Her maddenin yüksek düzeyde ayırt edici özelliğinin bulunduğu ve istatistiksel olarak sonuçların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < ,05$ ).

## SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerde yöneticilerin yapmış olduğu yıkıcı liderlik özelliklerini astlarının algısı ve değerlendirmesine göre belirleyip; bu özellikleri tanımlayan maddelerden oluşan, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış bir ölçek oluşturulmuştur.

Ölçek geliştirmede hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizinin geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için örneklem genişliğinin büyük olması gerekir (Pohlmann, 2004). Çalışmaya katılmaları için 5860 kişiye davet gönderilmiştir. İlk uygulamaya 684 kişi katılmıştır. İlk uygulamadan elde edilen verilerin analizinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinin sonucunda liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırmadan oluşan altı alt boyut ve bu boyutların altında bulunan kırk üç madde elde edilmiştir. Ölçeğin tamamının ve maddelerin güvenilirliği için öncelikle Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ,954 elde edilmiştir. Altı alt boyuttan oluşan ölçek toplam varyansın %74'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

İkinci uygulama yani ölçeğin güvenilirliği için test-tekrar test yöntemi için 684 katılımcıya tekrar katılım daveti gönderilmiştir. İkinci uygulamaya 468 kişi katılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışma sonunda aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmama, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnme, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırmadan oluşan altı alt boyut korunmuş, madde sayısı yirmi sekize inmiştir. Ölçeğin tamamının ve maddelerin güvenilirliği için öncelikle Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ,966 elde edilmiştir. Altı alt boyuttan oluşan ölçek toplam varyansın %78'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliği için ölçeğin bütünü ve alt boyutları düzeyinde ilk uygulama ile ikinci uygulama verileri kullanılarak t-testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Alt boyutların t-testi sonuçlarına göre birinci uygulama sonuçları ile ikinci uygulama sonuçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > ,05$ ). Ölçek ve alt boyutların her iki uygulama sonuçları arasındaki korelasyon yüksek çıkmıştır.

Yıkıcı liderlik ölçeğinde yer alan yirmi sekiz maddenin ayırt edici özellik gücünü tespit etmek için ayrıca madde ayırt edici özelliği analizi yapılmıştır. Her maddenin ayırt edici özelliğini tespit etmek için bağımsız gruplar için t-testinden yararlanılmıştır. Her maddenin



yüksek düzeyde ayırt edici özelliğinin bulunduğu ve istatistiksel olarak sonuçların anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < ,05$ ).

Yıkıcı liderlik ölçeğinin Türkiye'deki yöneticilerin karar ve davranışlarını tanımlamaya yönelik kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir araç olarak katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu yöndeki bir çabaya dönük olarak ilk adımların atıldığı bu çalışmanın geliştirilmesi ve izleyecek çalışmaların gerçekleştirilmesinin Türk akademik hayatına, şirket ve yöneticilerine katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Önerilen yirmi sekiz maddelik ölçeğin farklı çalışmalarda, farklı örneklemeler üzerinde sınanması bu yöndeki gelişmeleri hızlandıracak ve katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- AQUINO, K. (2000), "*Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style*", **Journal of Management**, 26, s:171-193.
- AQUINO, K., GROVER, S. L., BRADFIELD, M., ALLEN, D. G. (1999), "*The Effects of Negative Affectivity, Hierarchical Status, and Self-Determination on Workplace Victimization*", **Academy of Management Journal**, 42, s: 260-272.
- ARYEE, S., CHEN, Z., SUN, L.-Y., DEBRAH, Y. A. (2007), "*Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision*", **Journal of Applied Psychology**, 92, s: 191-201.
- ASHFORT, B. E. (1997), "*Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences*", **Canadian Journal of Administrative Science**, 14, s: 126-140.
- BLUMEN, J. L. (2004), **The Allure of Toxic Leaders**, New York: Oxford University Press.
- BLUNCH, N. J. (2008), **Introduction to Structural Equation Modelling**, London: Sage Publication.
- DUFFY, M. K., GANSTER, D. C., PAGON, M. (2002), "*Social Undermining in The Workplace*", **Academy of Management Journal**, 45, s: 331-351.
- EINARSEN, S., ASLAND, M. S., SKOGSTAD, A. (2007), "*Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model*", **The Leadership Quarterly**, 18, s: 207-216.
- FIELD, A. (2009), **Discovering Istatistics Using SPSS**, London: Sage Publication.
- FIELD, T. (2003), "*Workplace Bullying*", **British Medical Journal**, 326, s: 776-777.
- HOEL, H., COOPER, C. (2001), "*Origin of Bullying: Theoretical Frameworks for Explaining Workplace Bullying*", N. T. (Eds), **A Building Culture of Respect: Managing Bullying at Work**, s: 3-19, London: Taylor&Francis.
- HOOBLER, J., BRASS, D. (2006), "*Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression*", **Journal of Applied Psychology**, 85, s: 1125-1133.
- HOUSE, R. J., SHAMIR, B. (1993), "*Toward The Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories*", M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership**

**Theory and Research: Perspective and Directions**, s: 81-107, San. Diego, Academic Press.

JAMES, L. R., LEBERTON, J. M. (2010), "*Assessing Aggression Using Conditional Reasoning*", **Current Directions In Psychological Science**, 19, s: 30-35.

KALAYCI, Ş. (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Şirketi.

KEELAN, E. (2000), "*Bully For You*", **Accountancy**, 125, (1281), s: 56.

KELLERMAN, B. (2008), **Kötü Liderlik**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.

KRASIKOVA, D. V., GREEN, S. G., LEBRETON, J. M. (2013), "*Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*", **Journal of Management**, XX, s: 1-31.

LIPMAN-BLUMEN, J. (2005), **The Allure of Toxic Leaders**, New York, Oxford University Press.

MORGAN, G. A., LEECH, N. L., GLORCKNE, G. W., BARRETT, K. C. (2004), **SPSS for Introductory Statistics**, London, Lawrence Erlbaum Associates.

NTOUMANIS, N. (2001), **Step by Step Guide to SPSS for Sport and Exercise Studies**, New York, Routledge - Taylor & Francis Group.

O'CONNOR, J., MUMFORD, M., CLIFTON, T., GESSNER, T., CONNELLY, M. (1995), "*Charismatic Leadership and Destructiveness: A Historiometric Study*", **Leadership Quarterly**, 6, (4), s: 529-555.

OLAFSSON, F., JOHANNSDOTTIR, H. L. (2004), "*Coping With Bullying In The Workplace*", **British Journal of Guidance & Counselling**, 32, (3), s: 319-333.

POHLMANN, J. T. (2004), "*Use of Interpretation of Factor Analysis in The Journal of Educational Research*", **The Journal of Educational Research**, 98, (1), s: 14-23.

SHAW, J., ERICKSON, A., HARVEY, M. (2011), "*A Method For Measuring Destructive Leadership And Identifying Types of Destructive Leaders In The Organizations*", **The Leadership Quarterly**, 22, s: 575-590.

TEPPER, B. J. (2007), "*Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda*", **Journal of Management**, 3, s: 261-289.

## **YIKICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

### **Aşırı Otoriterlik**

- 1- Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hakimiyet kurmaya çalışır.
- 2- Yöneticim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüphecidir.
- 3- Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.
- 4- Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.
- 5- Yöneticim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.
- 6- Yöneticim genellikle despottur.
- 7- Yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı kurar.
- 8- Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımıza dair güveni yoktur.

### **Liderlik İçin Yetkin Olmamak**

- 9- Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmez
- 10- Yöneticim astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamaz.
- 11- Yöneticim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdir.
- 12- Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.
- 13- Yöneticim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranır.
- 14- Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemmez.
- 15- Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.
- 16- Yöneticim işlerde öncelikleri belirleyemez.

### **Etik Dışı Davranış**

- 17- Yöneticim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verir.
- 18- Yöneticim insanlara karşı genellikle saygısızdır.
- 19- Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.
- 20- Yöneticim zor zamanlarda dürüst değildir.

### **Teknoloji ve Değişime Direnmek**

- 21- Yöneticim için yeni teknoloji dosttan öte düşmandır.
- 22- Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.
- 23- Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime direnir.

**Astlara Karşı Duyarsızlık**

- 24- Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.  
25- Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.  
26- Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim

**Adam Kayırma**

- 27- Yöneticimin favori astları vardır.  
28- Yöneticimin belirli kişilere karşı iltimas gösterir.