



T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**YIKICI LİDERLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ
YETERLİLİĞİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

TOLGA ALTINTAŞ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2026

10802019

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**YIKICI LİDERLİĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ
YETERLİLİĞİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

TOLGA ALTINTAŞ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2026

10802019

BEYAN

“*Yıkıcı Liderlik Algısının Tükenmişliğe Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü*” başlıklı doktora tezinin hazırlık ve yazım aşamasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, [Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehberine](#) uygun olarak tez hazırladığımı, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel etik kurallarına uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, çalışmamın herhangi bir kısmının başka bir tez/dönem projesi olarak sunulmadığını, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışma için Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi kurumundan 27/05/2025 tarihli ve E-54674167-050.04-333141 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır

Tolga ALTINTAŞ

.././20..

İmza:

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bilgi, deneyim ve yol göstericiliğiyle bana her zaman destek olan, akademik hayatımda çok önemli bir yere sahip değerli danışmanım Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın değerlendirilmesi sürecinde kıymetli bilgi, görüş ve yapıcı eleştirileriyle çalışmama değer katan jüri üyeleri Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA'ya, Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ'e, Doç. Dr. Tuğba ERHAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Havva Nesrin TİRYAKİ'ye içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu ve yoğun süreçte desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, motivasyonumu artıran değerli arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Salih Mutlu'ya, Dr. Öğr. Üyesi Rasim Şimşek'e, Arş. Gör. İbrahim Kesici'ye, Arş. Gör. Bestami Eken'e ve Arş. Gör. Mustafa Gürdal'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca sevgileri, emekleri, sabırları ve sonsuz destekleriyle her daim yanımda olan, bugünlere gelmemde en büyük paya sahip olan sevgili anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların yıkıcı liderlik algılarının ve yıkıcı liderliğin alt boyutlarının (aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranışlar, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma) çalışanların genel tükenmişlik düzeyleri ile tükenmişliğin alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma) üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide öz yeterliliğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Araştırma verileri, Marmara Bölgesi'nde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda en az bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 720 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada çalışanların yıkıcı liderlik algıları, tükenmişlik düzeyleri ve öz yeterlilik seviyelerinin demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular; aylık gelir, yönetici yaşı ve toplam çalışma süresinin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu, eğitim düzeyinin ise çalışanların yıkıcı liderlik algılarını anlamlı şekilde etkilediğini göstermiştir. Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla test edilmiş, düzenleyici etki analizlerinde ise PROCESS Macro kullanılmıştır. Araştırma bulguları, yıkıcı liderliğin çalışanların genel tükenmişlik düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yıkıcı liderliğin tüm alt boyutlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı artırdığı belirlenmiştir. Buna karşılık, yıkıcı liderlik alt boyutlarının kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif yönlü etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Öz yeterliliğin ise genel tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif etkiler yarattığı belirlenmiştir. Moderasyon analizleri sonucunda öz yeterliliğin, teknoloji ve değişime direnç ile genel tükenmişlik arasındaki ilişkide tükenmişliği artırıcı bir rol üstlendiği; aşırı otoriterlik ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide ve adam kayırma ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkide ise tamponlayıcı bir etki gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca öz yeterliliğin, yıkıcı liderliğin tüm alt boyutlarının kişisel başarı hissinde azalma üzerindeki etkisini sınırladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yıkıcı liderlik, Tükenmişlik, Öz Yeterlilik

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effects of employees' perceptions of destructive leadership and its subdimensions (excessive authoritarianism, incompetence in leadership, unethical behavior, resistance to technology and change, insensitivity toward subordinates, and favoritism) on employees' overall burnout levels and burnout dimensions (emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment), and to reveal the moderating role of self-efficacy in these relationships. The research data were collected through a survey from 720 participants working under at least one manager in public and private sector organizations operating in the Marmara Region, Türkiye. In the study, it was also analyzed whether employees' perceptions of destructive leadership, burnout levels, and self-efficacy differed according to demographic variables. The findings revealed that monthly income, manager age, and total work experience had significant effects on burnout, while education level significantly affected employees' perceptions of destructive leadership. Within the scope of the research, the relationships between variables were tested through correlation and regression analyses, while PROCESS Macro was used for moderation analyses. The findings of the study demonstrated that destructive leadership had a positive and significant effect on employees' overall burnout levels. In addition, all subdimensions of destructive leadership were found to increase emotional exhaustion and depersonalization. In contrast, the subdimensions of destructive leadership were found to have negative effects on reduced personal accomplishment. Self-efficacy, on the other hand, was found to have negative effects on overall burnout and reduced personal accomplishment. The moderation analyses revealed that self-efficacy played a burnout-enhancing role in the relationship between resistance to technology and change and overall burnout, while it demonstrated a buffering effect in the relationships between excessive authoritarianism and depersonalization, and between favoritism and depersonalization. Furthermore, it was concluded that self-efficacy weakened the effects of all subdimensions of destructive leadership on reduced personal accomplishment.

Keywords: Destructive Leadership, Burnout, Self Efficacy

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK.....	4
2.1. Liderlik ve Liderliğin Örgütler Açısından Önemi.....	4
2.2. Liderlik Teorileri	6
2.2.1. Özellik Yaklaşımı	6
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	7
2.2.3. Durumsal Yaklaşımlar	8
2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları	10
2.3.1. İşlemsel Liderlik.....	10
2.3.2. Dönüşümcü Liderlik	11
2.3.3. Karizmatik Liderlik.....	12
2.3.4. Hizmetkâr Liderlik	12
2.3.5. Etik Liderlik	12
2.3.6. Stratejik Liderlik	13
2.4. Liderliğin Karanlık Yönü	13
2.4.1. İstismarcı Denetim	14
2.4.2. Otoriter Liderlik	14
2.4.3. Küçük Zorbalık.....	14
2.4.4. Toksik Liderlik.....	15
2.4.5. Narsist Liderlik	16
2.4.6. Laissez- Faire Liderlik.....	16

2.5. Yıkıcı Liderlik.....	17
2.5.1. Yıkıcı liderlik Boyutları.....	22
2.5.2. Yıkıcı Liderliğin Olumsuz Sonuçları	24
2.5.3. Yıkıcı Liderlikle İlgili Çalışmalar.....	26
3. TÜKENMİŞLİK	33
3.1. Tükenmişliğin Boyutları	35
3.1.1. Duygusal Tükenme	35
3.1.2. Duyarsızlaşma	36
3.1.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma	37
3.2. Tükenmişlik Nedenleri	37
3.2.1. Bireysel Faktörler	38
3.2.2. Örgütsel Faktörler	39
3.3. Tükenmişlik Sonuçları	41
3.3.1. Bireysel Sonuçlar	41
3.3.2. Örgütsel Sonuçlar	41
3.4. Tükenmişlikle İlgili Çalışmalar	42
4. ÖZ YETERLİLİK	47
4.1. Öz Yeterlilikle İlgili Çalışmalar	50
5. YIKICI LİDERLİK, TÜKENMİŞLİK VE ÖZ YETERLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	55
6. YÖNTEM.....	65
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
6.2. Araştırma Modeli	65
6.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	66
6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
6.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	67
6.5.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeği	67
6.5.2. Tükenmişlik Ölçeği	68
6.5.3. Öz yeterlilik Ölçeği	68
6.6. Araştırmanın Kısıtları.....	69
7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	70

7.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	70
7.2. Güvenilirlik Analizleri ve Ölçeklere Ait İstatistik Bilgiler	72
7.2.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine Ait Bilgiler	73
7.2.2. Tükenmişlik Ölçeğine Ait Bilgiler	75
7.2.3. Öz yeterlilik Ölçeğine Ait Bilgiler	77
7.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	78
7.3.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	78
7.3.2. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	80
7.3.3. Tükenmişlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	81
7.3.4. Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	82
7. 4. Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterliliğin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	82
7.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması	83
7.4.2. Medeni Hal Değişkenine Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması	84
7.4.3. Sektör Değişkenine Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması	85
7.4.4. Yönetici Cinsiyetine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması	86
7.4.5. Yaş Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması	86
7.4.6. Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	88
7.4.7. Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	89
7.4.8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	90
7.4.9. Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması	91
7.4.10. Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması	92
7.5. Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Değişkenleri ile Bu Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizleri	94
7.6. Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutlarının Tükenmişlik ve Alt Boyutlarına Etkisi	98

7.6.1. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	98
7.6.2. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi	99
7.6.3. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi.....	100
7.6.4. Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerindeki Etkisi.....	102
7.6.5. Öz Yeterliğin Tükenmişlik ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	103
7.7. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişliğe Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü	105
8. TARTIŞMA	114
9. SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER	127
KAYNAKÇA	131

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Yıkıcı Liderlik Türleri	22
Tablo 7.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 7.2. Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizleri	73
Tablo 7.3. Yıkıcı Liderlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler	74
Tablo 7.4. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ölçek Güvenilirlik Analizleri.....	75
Tablo 7.5. Tükenmişlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler.....	76
Tablo 7.6. Öz Yeterlilik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler	77
Tablo 7.7. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Faktör Analizi	79
Tablo 7.8. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi.....	81
Tablo 7.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik.....	84
Tablo 7.10. Medeni Hal Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik ...	84
Tablo 7.11. Çalışılan Sektör Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik	85
Tablo 7.12. Yönetici Cinsiyeti Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik.....	86
Tablo 7.13. Yaş Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik.....	87
Tablo 7.14. Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik	88
Tablo 7.15. Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik.....	89
Tablo 7.16. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik	90
Tablo 7.17. Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik.....	92
Tablo 7.18. Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik	93
Tablo 7.19. Korelasyon Analiz Sonuçları	95
Tablo 7.20. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	99
Tablo 7.21. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi	99
Tablo 7.22. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi.....	100

Tablo 7.23. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerindeki Etkisi.....	102
Tablo 7.24. Öz Yeterliliğin Tükenmişlik ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	103
Tablo 7.25. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü.....	106
Tablo 7.26. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü.....	107
Tablo 7.27. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü.....	109
Tablo 7.28. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü.....	110
Tablo 7.29. Hipotezler	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Yıkıcı Liderlik Türleri	19
Şekil 2.2. Zehirli Üçgen	21
Şekil 6.1. Araştırma Kavramsal Modeli I	66

1. GİRİŞ

Geleneksel olarak liderlik araştırmaları, genellikle en etkili lideri ya da yöntemi bulma arayışıyla gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik (Bass, 1985) gibi popüler yaklaşımlar, etik liderlik (Brown vd., 2005a) ve otantik liderlik (Walumbwa vd., 2008) gibi daha yeni liderlik tarzları, pozitif lider davranışlarının sonuçlarına odaklanmaktadır. Ancak, son yıllarda liderliğin “karanlık tarafı” da dikkat çekmeye başlamıştır (Conger, 1990). Araştırmacılar, liderlerin her zaman çalışanların motivasyonunu artırıcı ya da performansını destekleyici davranışlar sergilemediğini, aksine bazı liderlerin çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketen, örgütsel bağlılığı azaltan ve verimliliği düşüren yıkıcı davranışlarda bulunabildiğini ortaya koymaktadır. Bu olumsuzluk liderlik türlerinden biri de yıkıcı liderliktir.

Einarsen vd. (2007) yıkıcı liderliği, liderin kasıtlı veya bilinçsiz bir şekilde örgüte ya da çalışanlara zarar veren davranışları olarak tanımlamaktadır. Yıkıcı liderliğin hem örgütsel hem de bireysel sonuçları bulunmaktadır. Yıkıcı liderlik, çalışanların iş yaşamında stres, duygusal tükenme, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Harms vd., 2011). Tepper (2000), yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu azalttığını, tükenmişlik düzeyini ise artırdığını ortaya koymuştur. Krasikova vd. (2013), yıkıcı liderliğin çalışanların psikolojik sermayesini tüketerek temel ihtiyaçlarını zedelediğini ve tükenmişlik sürecini hızlandığını göstermiştir. Benzer şekilde, Brandebo vd. (2016), otoriter ve etik dışı liderlik davranışlarının kronik stres, moral bozukluğu ve tükenmişlikle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Schyns ve Schilling (2013) tarafından yapılan meta-analiz çalışması da yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini güçlü bir negatif liderlik çıktısı olarak tanımlamış ve bu ilişkinin farklı sektörlerde benzer şekilde gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Yıkıcı liderliğin yaygınlığı ve maliyetleri, bu alanın önemini artıran diğer unsurlarındandır. Hollanda’da yapılan bir çalışmada, yıkıcı liderlik davranışlarının görülme yaygınlığı yaklaşık %11 olarak rapor edilmiştir (Hubert & van Veldhoven, 2001). Norveç’te yapılan bir başka araştırmada ise çalışanların yaklaşık üçte biri, son altı ay içinde sıklıkla yıkıcı liderlik davranışına maruz kaldığını belirtmiştir (Aasland vd., 2010). ABD’de liderin istismarcı davranışları, iş gücünün %13,6’sını etkileyerek şirketlere devamsızlık, işten ayrılma ve azalan verimlilik gibi nedenlerle yıllık 23,8 milyar dolar maliyet yüklemektedir (Tepper vd., 2006). Bu rakamlar, yıkıcı liderliğin örgütler açısından göz ardı edilemeyecek bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma hayatı, yalnızca küreselleşme ve teknolojik dönüşümle şekillenmekle kalmamakta; belirsizlik, hız ve sürekli yenilenme dinamikleriyle de yeniden

tanımlanmaktadır. Örgütler, artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için performans beklentilerini yükseltmekte, bu durum ise çalışanların iş yükünü artırarak psikolojik dayanıklılık sınırlarını zorlamaktadır. Sürekli değişim baskısı, çalışanların hem zihinsel hem de duygusal kaynaklarını tüketmekte ve bu noktada liderlerin sergilediği davranışlar çalışanların zorluklarla baş etme süreçlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Schaufeli & Taris, 2014). Liderlik, örgütlerin sürdürülebilir başarısında kritik bir unsur olarak kabul edilirken, yıkıcı liderlik çalışan refahını ve örgütsel sonuçları olumsuz etkileyen bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bu ilişkiyi anlamada kullanılan önemli teorik çerçevelerden biri Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması (COR) Teorisidir. COR teorisi, bireylerin sahip oldukları kaynakları (özgüven, motivasyon, aidiyet vb.) koruma ve artırma eğiliminde olduğunu vurgular. Yıkıcı liderlik, çalışanların bu kaynaklarını tüketerek tükenmişlik sürecini hızlandıran bir stres faktörü olarak değerlendirilmektedir. Ancak her çalışan bu olumsuz etkilerden aynı düzeyde etkilenmemektedir. Öz yeterlilik gibi kişisel kaynaklar, bireylerin zorluklarla baş etme kapasitesini artırarak yıkıcı liderliğin etkilerini azalatabilmektedir. Bandura (1997), öz yeterliliği bireyin belirli bir görev ya da durum karşısında başarı elde etme konusundaki inancı olarak tanımlamaktadır. Yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip çalışanlar, stresli koşullar karşısında daha dirençli olup, tükenmişlik yaşama olasılığı daha düşüktür (Luthans & Youssef, 2007). Ayrıca, Schunk ve DiBenedetto (2020), yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin zorluklar karşısında daha hızlı toparlandığını ve iş performansını korumada daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, yıkıcı liderlik ve tükenmişlik ilişkisinde öz yeterliliğin düzenleyici bir rol üstlenmesi beklenmektedir (Luthans vd., 2006).

Bu çalışmanın temel amacı, yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının çalışanların genel tükenmişlik düzeyleri ile tükenmişliğin alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek ve söz konusu ilişkide öz yeterliliğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Literatürde yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik değişkenleri çoğunlukla birbirinden bağımsız veya ikili ilişkiler bağlamında incelenmiş olsa da üç değişkeni bir arada ele alan çalışmaların sayısı, yerli ve yabancı literatürde oldukça sınırlıdır. Bu yönüyle, bu araştırmanın literatüre özgün bir katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın amacına yönelik öncelikle teorik çerçeve oluşturulmuş, konuyla ilgili literatür ayrıntılı biçimde incelenerek araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamına alınan 720 katılımcının, en az bir üst yöneticiyle çalışıyor

olması ölçütü esas alınmıştır. Elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 24 paket programından yararlanılmış; moderasyon etkisini test etmek amacıyla PROCESS Macro eklentisi (Model 1) kullanılmıştır. Analiz bulguları raporlanarak sonuç bölümünde sunulmuş, araştırmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik ve Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Liderlik kavramı farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır. Stogdill'e (1950) göre liderlik, bir grubun hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabalarındaki faaliyetlerini etkileme süreci olarak gösterilebilir. Hemphill & Coons (1957) liderliğin, bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe doğru yönlendiren bireyin davranışını ifade ettiğini belirtmektedir. Kouzes ve Posner (1995) liderliği, başkalarını ortak amaçlar için mücadele etmek üzere harekete geçirme sanatı olarak tanımlamıştır. Liderlik için çeşitli tanımlar ortaya konmuştur, ancak bu tanımların ortak tarafı liderliğin, izleyicileri aynı hedefe yönlendiren bir süreç olduğudur.

Robbins vd. (2009) farklı tanımları olan liderliğin çeşitli unsurları içeren bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Bu unsurlar; liderin etkileme yeteneği, gruplar ve paylaşılan amaçlar olarak belirtilmektedir (Northouse, 2019). Liderler grubun amaçlarını belirler, bu amaçlara ulaşma doğrultusunda örgütü yöneltir, süreç içinde oluşabilecek muhtemel problemler için direktifler vererek örgütü bir arada tutar (Cameron vd., 2003; Hartman, 1999). Liderler, kendilerinden önce astların ihtiyaçlarını önemsemekte, onları kurumsal düzeyde geliştirmek için çaba göstermektedir (Cameron, 2012; Robbins vd., 2009).

Liderlik hem astları hem de lideri kapsayan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Hartman, 1999; Northouse, 2019). Astlar liderlik sürecine dâhil olsa da iletişim kanallarını oluşturan, ilişkileri yöneten liderdir (Certo, 2003). Liderlerin astlarına karşı etik sorumluluğu vardır dolayısıyla onların ihtiyaçlarını karşılamak ve endişelerini azaltmak için çaba göstermektedir (Hollander, 1992). Etkin bir liderlik süreci için lider ve ast arasındaki ilişkinin sağlıklı olması gerekmektedir. Bu sayede lider ve astlar arasında hem bireysel hem de kolektif olarak iyi ilişkiler gerçekleşmektedir (Hartman, 1999).

Örgüt içinde gerçekleşen liderliği üç temel eksene göre tanımlamak mümkündür. Bunlar; fiziksel ve sözlü, aktif ve pasif, direkt ve dolaylı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Buss, 1961). Buna göre, liderin çalışanlara yönelik davranışları açık ya da aktif olmak durumunda değildir, liderler pasif davranışlar da sergilemektedir (Einarsen vd., 2007). Liderin, astın organize ettiği toplantıya kasıtlı şekilde geç katılması pasif, fiziksel ve dolaylı davranışları temsil ederken; liderin astına önemli bir konuda bilgi vermemesi pasif, sözlü ve dolaylı davranışı ifade etmektedir (Neuman & Baron, 2005).

Erdem ve Dikici (2009) işletmelerde kurum kültürünün oluşmasında liderliğin önemini belirtmiştir. Kurum kültürünün oluşum, korunma ve çalışanla paylaşım sürecinde

lidere önemli görevler düşmektedir. Çünkü lider kurumu kültürünü ileriye taşıyabilecek kişidir. Lider ve çalışan arasındaki ilişkinin güçlü olması kurum kültürünün de güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca liderin asta rehberlik etmesi, eğitimini sağlaması, kontrolünü uygulaması ve işle ilgili geribildirimde bulunması astın verimliliğini artırmasını sağlamaktadır (Carter, 2009). Hogan & Kaiser (2005) liderliği tanımlarken liderin astları yönlendiren ve takım oluşmasını sağlayan kişi olarak ifade etmiştir. Liderlerin örgüt içinde astlarla ilgilenme, onları amaçlara yöneltme, eğitiminden ve gelişiminden sorumlu olma gibi örgütün etkinliğini artıracak faktörlere sahip olduğu belirtilmiştir. Mayfield ve Mayfield (2016)'e göre liderin iletişim tarzı ve davranışı astların karar vermesinde yardımcı olmaktadır. Astların etkin kararlar alabilmesi örgütsel amaçlara ulaşmada önemli katkı sağlamaktadır.

Lider davranışları astların üzerinde oldukça etkili olmasının yanı sıra örgüt açısından da oldukça etkilidir. Liderin davranışından memnun olmayan ast devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. İşten ayrılma imkânı olmayan çalışanın bu durumda işine devam etmesinin doğurduğu olumsuz sonuçlar tüm örgütü etkilemektedir (Aksel, 2003: 125). Liderin olumsuz davranışlar sergilemesiyle motivasyonu düşen astın üretimi sınırlama eylemi gerçekleştirme ve verim azalmaktadır (İncir, 2001). Liderin astın ihtiyaç ve isteklerini doğru bir şekilde analiz etmesi sonucu, kişisel ve örgütsel performans artmaktadır. Etkin bir iletişim sağlayan lider, astı karar süreçlerine dâhil eder, demokratik bir davranış sergiler. Bu sayede çalışanların iş tatmini artar (Gündüz, 2007: 42). Liderin üretken çalışma ortamı oluşturmasıyla astların motivasyonu da yükselmektedir (Kavi, 2006). Karaduman (2002) liderlik tarzlarının önemine dikkat çekmiştir. Liderin örgüt içindeki olumlu tutum ve davranışları astların iş tatminini artırmakta, sosyal yaşamlarına olumlu etki yapmakta ve işe olan bağlılık düzeylerinde artışlar yaşanmaktadır.

Etkin lider; lider ve liderlik kavramlarının örgütler açısından önemini artıran bir diğer husus olarak dikkat çekmektedir. Örgütlerde çalışma ortamını oluşturan kişi lider; örgütün başarısını sağlayan kişi ise etkin lider olarak ifade edilmektedir (Kondalkar, 2007). Çevre ve örgüt temelli değişimlerin etkin liderin önemini ortaya koymasının yanı sıra etkili liderler tamamen başarı odaklı, vizyon belirleyici kişiler olarak tanımlanmaktadır (Nanus, 1992). Etkili liderler örgütlerde otoriter bir yönetici rolünden ziyade destekleyici davranışlar sergilemesi ve iletişimci rolünü üstlenmesi örgütün etkinliğini artırmaktadır (Carter, 2009). Fiedler (1967), liderliğin etkili ya da etkisiz olduğunu duruma bağlı olduğunu belirtmiştir. Howard (2005), etkili liderliği göreve odaklanan davranışlar ve astlara odaklanan davranışlar olarak iki temel boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Görev odaklı liderler direktifler vererek

astın rolünü, yapması gerekenleri söyler ve onları denetler. Ast odaklı liderler astları destekler, çift yönlü iletişim kurar ve astı karar sürecine katar (Fiedler, 1967). Etkili liderlik temeli bu iki davranış üzerine inşa edilmektedir. Görev odaklı davranışlar; kontrol, denetleme gibi kavramlarla ilişkiyle iken, ast odaklı davranışlar övgü, destek gibi kavramlarla ilişkilidir (Howard, 2005).

Bennis (1997) etkili liderliğin dört özellikten oluştuğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır:

- Lider astlar için net bir amaç belirlemeli, amaçlar konusunda bilgilendirmelidir.
- Lider, astın güvenini sağlamalı ve güvene dayalı çalışma ortamı oluşturmalıdır.
- Lider, geleneğe bağlı kalmayarak risk almalı ve harekete geçmelidir.
- Liderler kurumsal hedeflerle, bireysel hedeflerin gerçekleşeceğini astlara inandırmalıdır.

2.2. Liderlik Teorileri

2.2.1. Özellik Yaklaşımı

Liderliğe özellik yaklaşımı, liderliğin bireyin bir özelliği olduğu görüşü olarak tanımlanmaktadır (Mann, 1959). Buna ek olarak, liderlik özellikleri belirli insanları neyin büyük lider yaptığını belirlemek için incelenmiştir. Geliştirilen teoriler, Gandhi, Lincoln ve Napolyon gibi büyük sosyal, siyasi ve askeri liderlerin sahip olduğu doğuştan gelen nitelikleri ve özellikleri tanımlamaya odaklandıkları için büyük adam teorileri olarak adlandırılmıştır (Bass, 1990).

Özellik teorisi, kişilik özelliklerinin liderin etkinliğini ve ortaya çıkışını etkilediğini öne sürmüştür (Northouse, 2019). Özellik teorisi, liderliği incelemek için yapılan çeşitli sistematik girişimlerden biridir; özellik teorisinin testleri, belirli bireylerin özelliklerine göre diğer bireylerden ayrıldığını öne sürmüştür (Northouse, 2019). Bununla birlikte, özellik teorisi üzerine yapılan çeşitli çalışmaların sonuçlarının tutarsızlıklar gösterdiğini öne sürmektedir (Colbert vd., 2012).

Northouse (2019) özellik teorisini, belirli bireylerin kendilerini lider olmayanlardan ayıran doğuştan gelen özelliklere veya niteliklere sahip olması olarak tanımlamaktadır. Akademisyenler, bu üstün özelliklere ve niteliklere sahip insanların büyük askeri liderler, sosyal bilimciler ve siyasi liderler olmak için doğduklarını öne sürmüştür. Buna karşılık (Zaccaro vd., 2004) bir bireyin sahip olabileceği belirli özelliklere dayanarak büyük bir lider

haline gelmediğini savunmaktadır. Daha ziyade, bir liderin sahip olduğu belirli özellikler, liderin içinde bulunduğu durumla ilgili olmalıdır. Zaccaro vd. (2004), bireysel lider özelliklerinin lider geliştirme rolünde önemli olduğunu kabul etmiştir ve şu öneride bulunmuştur: Lider özellikleri, liderin ilerlemesi, liderin ortaya çıkması ve liderin etkinliğinin öngörülmesine büyük ölçüde katkıda bulunur.

Northouse'a (2016) göre Stogdill'in liderlik özelliklerine ilişkin çalışmaları temelinde, çeşitli gruplarda bazı bireylerin lider konumuna gelmesinde belirli kişisel özelliklerin öne çıktığı ifade edilmektedir. Buna göre liderlik rolündeki bireylerin; "zekâ, içgörü, uyanıklık, inisiyatif, sorumluluk, azim, sosyallik ve özgüven" gibi özellikler bakımından grup üyelerinin ortalamasına kıyasla farklılaştığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, Northouse (2016) bir bağlamda etkili olan liderlerin başka bir bağlamda aynı düzeyde etkili olamayabileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca liderlik, durağan veya pasif bir durumdan ziyade; lider ile diğer grup üyeleri arasında kurulan etkili çalışma ilişkisi içinde gelişen dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler teorisi, liderliğin büyük ölçüde doğuştan gelen niteliklere dayandığını ileri sürmektedir. Buna karşılık davranışsal liderlik teorisi, liderlik becerilerinin geliştirilebileceğini ve liderlik rolündeki etkililiğin bireyin sergilediği davranışlarla daha iyi açıklanabileceğini vurgular (Gehring, 2007; Sethuraman & Suresh, 2014). Liderin kim olduğu ve kişilik özelliklerinden ziyade ne yaptığına odaklanılmaktadır (Northouse, 2019). Bu teoriye göre, bir liderin davranışı "dikkate alma (insanlara ve ilişki davranışlarına önem verme) ve yapıyı kurma (üretim ve görev davranışlarına önem verme)" bağlıdır (Kahn vd., 2016)

Davranışsal yaklaşımına ilişkin üç önemli çalışma 1940'ların sonlarında Ohio State Üniversitesi, yine 1940'ların sonlarında Michigan Üniversitesi ve 1960'larda Blake ve Mouton tarafından gerçekleştirilmiştir (Northouse, 2019).

Ohio State Üniversitesi tarafından geliştirilen Lider Davranışı Tanımlama Anketi/Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ile liderlerde belirli davranışların tekrarlandığı tespit edilmiştir (Hemphill & Coons, 1957). Stogdill (1974) bu anketin değiştirilmiş bir versiyonu olan LBDQ-XII'yi kullanarak liderlik davranışlarını iki kategoriye ayırmıştır; görev temelli davranışlar-yapıyı harekete geçirme ve ilişki temelli davranışlar-bireyi dikkate alma.

Michigan State çalışmaları da benzer davranış sınıflandırmalarını sunmuş, ancak görev davranışlarını üretim odaklılık, ilişki davranışlarını ise çalışan odaklılık olarak adlandırmıştır (Bowers & Seashore, 1966). Ohio State çalışmaları görev davranışlarını ve ilişki davranışlarını birbirinden bağımsız olarak ele alıp davranışları iki eksenli bir ızgara ile ölçerken, Michigan State çalışmaları bir lideri ya görev ya da ilişki odaklı olarak tanımlamış ve bu iki davranışı bir sürekliliğin her iki ucunda ele almıştır (Northouse, 2019).

Blake & Mouton (1964), ilişki davranışını bir Y eksenine, görev davranışını ise bir X eksenine yerleştiren ve her ikisi de 1'den 9'a kadar puanlanan "Yönetim Matrisini" geliştirmiştir. Liderlik matrisi, bir liderin tarzını matris üzerinde aldığı puana göre sınıflandırmıştır.

Bu üç davranışsal liderlik modeline ek olarak Rensis Likert 1960'larda etkili ve etkisiz liderler arasındaki farkı belirlemek için bir çalışma yürütmüştür. Farklı kuruluşlardan 200'den fazla yöneticinin anketlerini analiz ettikten sonra Likert, iki tür lider olduğunu belirtmiştir; görevleri yerine getirmeye odaklanan iş merkezli lider ve çalışanların başarılı olmalarını ve işlerini tamamlamak için ihtiyaç duydukları araçlara sahip olmalarını sağlamaya odaklanan çalışan merkezli lider (Fisk vd., 2012; Swan, 2018). Likert, bu liderlik çerçevesinden hareketle, daha çok iş merkezli ve çalışan merkezli olan liderlere ilişkin performans etkinliğini değerlendiren bir yönetim sistemi tanımlamıştır. Bu yönetim yapısı altında liderler, işletim sistemlerine bağlı olarak çalışanlar arasında farklı düzeylerde performans ve üretkenlik görmeyi bekleyebilirler.

2.2.3. Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal yaklaşımda, liderin tarzı takipçinin deneyimine ve gelişimine bağlı olarak değişecektir. Durumsallık teorisi, belirli bir liderlik tarzının farklı bağlamlarda nasıl performans gösterdiğini incelemeye yönelmiştir (Northouse, 2019). Fiedler (1967) tarafından oluşturulan "Etkin Liderlik Modeli", Hersey ve Blanchard (1969) oluşturduğu "Durumsal Liderlik Modeli" ve 1970'li yıllarında Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen "Yol-Amaç" teorisi durumsal yaklaşımlara örnek olarak gösterilmektedir.

Fiedler (1967), uygun liderlik tarzının lider-üye ilişkilerinin düzeyine, görev yapısının karmaşıklığına ve liderin konumsal gücüne bağlı olduğunu öne süren durumsallık modelini geliştirmiştir. Fiedler'in araştırmasının temeli, her liderlik tarzının bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir. Üç değişken liderin etkinliğini belirlemektedir. Bunlar; lider-izleyici ilişkileri, gerçekleştirecek işin niteliği ve liderin sahip olduğu pozisyon gücü olarak

belirtilmektedir. Lider-izleyici ilişkisi liderin astlar tarafından kabul görme düzeyini ifade etmektedir. Gerçekleştirilecek işin niteliği; işlerin yapılması için önceden belirli standartların oluşturulup oluşturulmaması ile ilgilidir. Liderin pozisyon gücü ise; liderin otorite gücünü ifade etmektedir (Hodgetts, 1997).

Durumsal liderlik, koşullara bağlı olarak liderliğe odaklanır. Teorinin temel önermesi, farklı durumların farklı liderlik türleri gerektirdiğidir. Fiedler'lerin durumsal liderlik teorisinden sonra, Hershey ve Blanchard'ın (1969) liderliğin yaşam döngüsü teorisine ilişkin değerlendirmeleri durum liderliği teorisini ortaya çıkarmıştır. İş dünyasında Blanchard ve Hersey, durumsal liderlik teorilerinde esnek yönetim tarzlarına duyulan ihtiyacı tanımlamışlardır. Bu modeli, insanların belirli görevleri yerine getirmek için nispeten yetenekli ve istekli oldukları fikri üzerine kurmuşlardır. Koşullara bağlı olarak, dört farklı liderlik tarzı kullanılabilir. Bu liderlik tarzları delege etme, koçluk yapma, yönlendirme ve desteklemedir. Bir liderin liderliğine odaklanabilmesi için, takipçilerinin hazır olma düzeyini değerlendirerek uygun tarzı kullanması gerekir. Bir takipçinin hazır olma düzeyi iki faktör tarafından belirlenir. Birincisi, gerekeni yapabilme kapasitesi düzeyidir. İkincisi ise gerekeni yapmak için motivasyon düzeyidir. Takipçinin hazır olma düzeyi belirlendikten sonra, danışmanlık yaparken hangi liderlik tarzının en iyi sonuçları sağlayacağını belirleyebileceksiniz. Takipçinin ihtiyaçlarını karşılamak için tarzını değiştirebilen bir danışman çok daha başarılı olacaktır. (Hersey & Blanchard, 1977).

Durumsal liderlik teorilerinin bir diğeri olan yol amaç teorisi Martin Evans ve Robert J. House tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarından ve motivasyon teorilerinden unsurlar taşımaktadır. Yol-amaç teorisine göre dört liderlik tarzı bulunmaktadır (House & Mitchell, 1974). Bu dört liderlik tarzı aşağıda verilmiştir:

1-Emir Verici Liderlik: Bu liderlik tarzında lider yapılması gereken işleri saptar, işlerin dağıtımını yapar, astların yapması gerekenleri bildirir, işe ilişkin ilke ve standartları belirler ve astların bu standartlara uymasını ister. Alınan kararlar sadece lider tarafından verilir.

2-Destekleyici Liderlik: Destekleyici liderler astlarıyla samimi ilişkiler kurar ve astların ihtiyaçlarıyla ve bu ihtiyaçların giderilmesi gibi konularla ilgilenirler. Astların mutlu olmaları destekleyici liderler için önemlidir.

3-Katılımcı Liderlik: Bu liderlik türünde kararlar lider ve astlarla birlikte alınır, astların karar verme süreçlerine katılımı sağlanır.

4-Başarı Arayıcı Liderlik: Başarı arayıcı liderler, ulaşılması güç amaçlar belirler ve astların bu amaçlara ulaşması hususunda onlara güven duyarak başarı düzeylerini artırmaya çalışır.

Liderliğe durumsal yaklaşımın özellikle uygulayıcılar için çeşitli güçlü yönleri olduğunu değerlendirmiştir. Birincisi, durumsal liderlik birçok liderlik gelişimi ve eğitiminin temelini oluşturduğundan uzun süredir kullanılmaktadır. İkincisi, liderliğe durumsal yaklaşımın anlaşılması çok kolaydır çünkü temel ilkeleri liderlik tarzlarına ve astların gelişim düzeylerine dayanmaktadır. Üçüncü olarak, liderliğe durumsal yaklaşım, liderlik teorilerini, özelliklerini ve grup ortamındaki etkileşimleri öğretmek için iyi bir gelişim aracıdır. Dördüncüsü, liderliğe durumsal yaklaşım liderlik esnekliğini vurgular çünkü belirli bir durumda liderlik tarzlarını değiştirme yeteneğinin olması gerektiği gerçeğine odaklanır. Beşinci olarak, liderliğe durumsal yaklaşım liderlere her çalışana yetkinlik, gelişim ve bağlılık düzeyine göre farklı davranmaları gerektiğini öğretir (Northouse, 2019).

2.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

Küresel değişimler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik faktörle çevre şartları değişmekte ve işletmeler de bu değişime ayak uydurabilmek, rekabet avantajı kazanmak için örgütlerini tasarlamaktadır. Örgütlerin bu alanda çalışmalar yapması ve yönetim alanında yapılan çalışmalar neticesinde ‘‘Modern Liderlik Teorileri’’ ortaya çıkmıştır. Modern liderlik teorileri; İşlemsel liderlik, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik ve hizmetkâr liderlik türleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Avolio & Bass, 1995; Hitt vd., 1999; Jacobsen & House, 2001).

2.3.1. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik, eylem ve ödüllerin yer değiştirmesini ifade eder. İşlemsel liderler, aldıkları kararları yönlendirmek için örgütlerin kurallarını kullanırlar ve belirli bir rolün başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için takipçilerine etkili geri bildirim sağlarlar (Avolio vd., 1999). Avolio ve Bass'a (1995) göre, işlemsel liderlik tarzını tanımlayan iki unsur vardır: istisnalarla yönetim ve koşullu ödül. İstisnalarla yönetimi tanımlayan iki tür davranış vardır (Bass, 1990). İlk davranış, liderin standartlara ve hedeflere ulaşıldığından emin olmak için gözlem yapmasıdır. Astlar tarafından yapılan hatalar ya da standartlardan sapmalar lider tarafından tespit edilir ve düzeltilir. İkinci davranış ise daha pasif bir davranıştır. Bu tür davranışlar, güvenliği sağlamak için neredeyse hiç müdahale etmeyen ya da yalnızca gerekli olduğunda müdahale eden liderleri ifade eder. (Bass & Riggio, 2006).

Koşullu ödül, liderin rol ve görev gerekliliklerini netleştirme becerisi olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak, liderler sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine bağlı olarak maddi ya da psikolojik ödüller sunarlar. İkinci olarak, liderler açıkça tanımlanmış beklentiler belirler ve son olarak, liderler performans düzeylerine ilişkin anlaşma sağlar (Avolio vd., 1999). İşlemler yapıcı olduğunda ve hem astın hem de liderin çıkarlarına odaklandığında astın memnuniyeti, performans ve lidere duyulan güven gibi sonuçlar artar (Bass & Avolio, 2000).

2.3.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, diğer bireyleri motive etmek ve onlara ilham vermek için tasarlanan karizmaya dayanır (Avolio & Bass, 1995). Dönüşümcü liderler, daha kabul edilebilir bir gelecek vizyonu sağlamak için statükoyu yeniden tanımlama veya değiştirme eğilimindedir (Avolio vd., 1999). Ayrıca dönüşümcü liderler, takipçilerinin kendi refahlarının ötesine geçmelerine ve eylemlerinin ve hedeflerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurmalarına yardımcı olur (Avolio & Bass, 1995; Avolio vd., 1999). Dönüşümcü liderlikle ilgili dört faktör vardır. Bunlar bireysel değerlendirme, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarıdır. Dönüşümcü liderlik tarzıyla ilişkilendirilen ilk faktör, bireyi dikkate almaktır (Bass & Avolio, 2000). Bireysel ilgi, astları birey olarak tanıyan ve astların kendilerini gerçekleştirmeleri için bir yol belirlemeleri ve oluşturmaları için tavsiye ve destek sağlayan davranışlar olarak tanımlanabilir (Avolio & Bass, 1995). Ayrıca, bireyselleştirilmiş değerlendirme ve koşullu ödül (etkileşimsel liderliğin bir parçası olarak) benzer olarak görülebilir, çünkü her ikisi de astlara geri bildirim sağlama eylemini içerir. Dönüşümcü liderliğin ikinci faktörü entelektüel uyarıdır. Bu, astların mantık ve analiz duygularına hitap eden, onları zor sorunlara çözüm bulmaya zorlayan eylemleri içerir. Astlar çözüm bulma sürecine dâhil edilir ve liderlerinin fikirlerinden farklı olsa da alternatif yaklaşımları değerlendirmeye teşvik edilirler. Dönüşümcü liderlikle ilgili üçüncü faktör ilham verici motivasyonla ilgilidir. İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderin ulaşılabilir ancak idealize edilmiş bir gelecek vizyonu yaratarak astlarını motive etme ve onlara enerji verme becerisidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili son faktör idealleştirilmiş etkidir. İdealleştirilmiş etki, liderliğin karizmatik unsuru aracılığıyla iyi hazırlanmış vizyonun sunulmasına odaklandığı için ilham verici motivasyonun ortağıdır (Bass & Avolio, 2000).

2.3.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler doğuştan gelen bir yeteneğe ve çekiciliğe sahiptirler. Karizmatik liderler çevresinden beslenerek izleyicileri için belirli amaçlar oluşturur ve onları bu amaca ulaşmaları konusunda teşvik edip, hazırlamaktadırlar (Polat & Arabacı, 2015). Yüksek özgüveni olan karizmatik liderler kendi doğrularına sıkı sıkıya bağlıdırlar. Karizmatik liderler izleyicileri için vizyon oluştururken bu vizyonu gerçekleştirme konusunda onları umutlandırmaktadır (Pierce & Dunham, 1990). Karizmatik liderler astlarının motivasyonunu artırarak onların amaçlarına ulaşmak için daha fazla gayret sarfemetlerini sağlamaktadır. Amaçlara ulaşacağına inanan ast çaba göstermekten kaçınmamaktadır (Kirel, 2001).

2.3.4. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr Liderlik kavramı, liderin kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını düşünmesi ve örgüte hizmet etmesidir. Hizmetkâr liderler izleyicilerin ihtiyaçlarını gidermek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek gibi iki temel faaliyette bulunurlar (Daft & Marcic, 2006). Hizmetkâr lider, amaçlara ulaşmak için astların ihtiyaçlarını tespit eder, kendisinden talep olmaması durumunda dahi örgüt ve astlar için fark yaratmaya çalışır. Astlarının amaçlarına ulaşmalarını kendilerinin rolü olarak görürler. Özsaygısı yüksek olan hizmetkâr liderler, izleyicilerin fikirlerini dinlemekten kaçınmamaktadırlar (Vinod & Sudhakar, 2011).

2.3.5. Etik Liderlik

Etik liderlik, liderlerin karmaşık meselelere hem bireyleri hem de kurumu önemseyen bir anlayışla yaklaşmalarına yardımcı olan etik ilkeler etrafında şekillenmesi olarak belirtilmektedir (Northouse, 2019). Liderler, standartlar belirleyerek, ahlaki davranışları modelleyerek ve diğerlerinin çatışmaları çözme yolları bulmalarına yardımcı olarak etik bir uygulamayı teşvik edebilirler. (Yukl, 2013). Etik liderlik, kurumun ihtiyaçları ile tutarlı, misyon ve vizyonunu ilerleten karar alma süreçlerinde çevreye ve liderlik rolüne ilişkin etik değerlendirmelerle başlar. Etik liderliğin kökleri hem ahlak hem de etiğe dayanır; bireyler hem kendilerini hem de başkalarını yönetmek için bir çerçeve oluşturmak üzere etik kavramları kullanır ve gelecekte kararlara nasıl yaklaşacaklarını etkiler (Johnson, 2012). Etik çerçeve bireylere karar alma ve harekete geçme konusunda yardımcı olur; örgüt kültürlerinin güçlendirilmesi, liderlerin var olan ortak hedeflere yönelik bir topluluk duygusu ve vizyon sağlamasıyla tutarlıdır (Mintzberg, 2009). Etik liderlik ilkeleri, liderlik davranışlarının çalışanlar için nasıl faydalı bir kültür ve iklim yarattığını anlamada çok önemli unsurlardır. Beş etik liderlik ilkesi: başkaları ve kendisi için saygı, başkalarının refahına önem veren

liderlik, herkese aynı şekilde davranmak, dürüstlük gerçekliği doğru bir şekilde temsil etmek, başkaları üzerindeki etkiyi göz önünde bulundurmamak (Northouse, 2019). Etik ve liderlik, davranışlar ve karar verme için bir çerçeve oluştursa da, net bir doğru ve yanlış yoktur, ancak bireylerin durumları daha hızlı analiz etmelerine ve gruplar arasında dürüstlüğü ve güveni artıran, dikkate alınan, adaleti teşvik eden daha uygun eylemlerde bulunmalarına olanak tanır (Trevino vd., 2003).

2.3.6. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik; stratejik değişimi yaratabilme adına liderin vizyon belirleme, esneklik gösterme izleyicilerini güçlendirme faaliyetlerini sergilemesidir (Hitt vd., 1999). Stratejik liderlik, örgütü bütün olarak gören ve çalışanları yönetmeye odaklı fonksiyonel bir liderlik biçimidir (Besler, 2004). Stratejik liderler, astlarına yetki devreder ve astların vizyon oluşturmalarına olanak sağlar. Ayrıca stratejik liderler astlarının düşünce ve davranışlarına tesir etmektedirler (Green vd., 2003:81). Wheelen ve Hunger'a (1995) göre stratejik liderler, örgüte bütünsel bir bakışla örgütün iklimini belirlemektedir. Astlar, liderlerini rehber olarak görür ve kendileri için vizyon belirlenmesini istemektedirler. Stratejik liderlerin temel özellikleri; örgüt için üstün amaçlar belirleme, astlar tarafından model olarak görülmesi ve yüksek performans kriterleri oluşturmasıdır.

2.4. Liderliğin Karanlık Yönü

Liderlik teorisi ve araştırmalarına yönelik aydınlık taraf yaklaşımı, liderliği varlığıyla güçlendiren faktörlere odaklanırken, liderliğe yönelik karanlık taraf yaklaşımı, liderliği yokluğuyla güçlendiren yıkıcı faktörlere odaklanır (Craig & Kaiser, 2012) ve genellikle liderlerin başkaları tarafından nasıl algılandıklarıyla özellikle ilgilenmedikleri durumlarda sergiledikleri davranışları içerir.

Son yıllarda liderliğin karanlık yüzü üzerine yapılan araştırmalarda bir artış yaşanmış ve bu alana olan ilgi önemli ölçüde artmıştır. Schyns ve Schilling (2013), giderek daha popüler hale gelen karanlık taraf araştırmalarının iki ana akımı olduğunu öne sürmektedir:

- Yaygınlığının ve kuruluşlara maliyetinin belirlenmesi ve
- Karanlık lider davranışlarının takipçiler üzerindeki zararlı etkilerine ilişkin araştırma ve kanıtların biriktirilmesi.

Bazıları, liderliğin karanlık yüzünün örgütsel ve çalışan sonuçlarının parlak yüzüne kıyasla daha güçlü bir belirleyicisi olabileceğine dair artan fikir birliğinin de bu konuya odaklanmanın bir diğer nedeni olduğunu öne sürmüştür (Baumeister vd., 2001; Einarsen vd.,

2007; Hogan & Kaiser, 2005). Literatürde karanlık liderlik olan liderlik tipleri şu şekilde belirtilmektedir:

2.4.1. İstismarcı Denetim

İstismarcı denetim, "fiziksel temas hariç olmak üzere, amirlerin sürekli olarak düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlar sergileme derecesine ilişkin astların algıları" olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2007). Bu bağlamda, tanımlanan tek fail üstlerdir. İstismarcı eğilimleri olan üstler yıkıcı liderliğin kurbanlarıdır (Aryee vd., 2007; Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2007). Yaşanan olumsuz deneyimler, astlarını kamuya açık bir ortamda küçümseyerek ya da aşağılayarak, aşağılayıcı bir dil kullanarak, bireylerin gözünü korkutarak ve kişisel kazanç için bilgi saklayarak onlara kötü davranmalarına yol açmıştır (Keashly, 1997; Tepper, 2000). İstismarcı liderlerin kurbanları uysal, itaatkâr, diğerlerinden farklı ve yüksek performanslı olarak algılanmaktadır. İstismarcı bir amir için çalıştıklarında, psikolojik sıkıntı, özsaygıda azalma, depresyon, kişisel yaşamlarında bozulma, düşük iş tatmini ve kuruma bağlılıkta azalma yaşamaktadırlar (Tepper, 2007).

2.4.2. Otoriter Liderlik

Otoriter lider, yetkinin aşırı kullanımında ortaya çıkan liderlik türüdür. Otoriter liderler astlarına zorlayıcı güçlerini kullanarak isteklerini dayatmaktadırlar (Moliner, 2000). Astlarının hızlı şekilde uyum göstermesini talep eden (Goleman, 2000) otoriter liderler, çoğu zaman ısrar eden ve titiz davranış özellikleri sergilemektedir (McIntosh & Rima, 1997). Otoriter liderler, örgütsel esnekliği oldukça kısıtlamakta ve astların motivasyonunu düşürmektedir. Astlarına genellikle "söylediğimi yap" şeklinde bir yaklaşımda bulunmaktadır (Goleman, 2000). Otoriter liderler, astlarını sıkı kontrol altına alan, detaylara önem veren, baskıyı amaçlara ulaşmada araç olarak kullanan ve astlarıyla çatışma yaşayan bir tarz sahiptir. Bu tarz liderlerin gücünü otoriteden alması nedeniyle astları tarafından istenmeyen ve sevilmeyen bireylere dönüştüğü görülmektedir. (Landa & Tyson, 2017). Otoriter liderlik altında çalışan astlarda sorumluluk hisleri körelmekte, kendi kararlarını verememekte ve performansları düşmektedir Ayrıca, otoriter liderlik astların özsaygılarını kaybetmelerine neden olmaktadır (Goleman, 2000).

2.4.3. Küçük Zorbalık

Küçük zorbalık, bir diğer yıkıcı lider davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. İstismarcı denetime benzer şekilde, zorba liderler de astlarına kötü davranmaktadır. Ashforth'a (1994) göre, zorba üstler gücü baskıcı, kaprisli ve belki de kindar bir şekilde kullanmaktadırlar.

Astlarını çok az dikkate alırlar, ancak örgütsel amaç ve hedefleri destekleyecek şekilde davranmaktadırlar. Örgütte başarıya ulaştıklarından emin olmak için astlarına karşı aşağılama, manipülasyon ve gözdağı verme gibi düşmanca davranışlar sergilemektedirler (Ashforth, 1994; Tepper, 2000). Avrupa'da araştırmacılar 1980'lerin sonlarından beri işyerinde zorbalık üzerinde çalışmaktadır ve 1990'larda bu durum çalışma ortamında bir salgın halini aldığı görülmektedir. Einarsen (2000) işyeri zorbalığını, "bir kişinin iş arkadaşları, amirleri veya astları tarafından sürekli olarak ve belirli bir süre boyunca olumsuz davranışlara (sürekli taciz, saldırgan sözler veya alay, alay veya sosyal dışlama) maruz kaldığı durumlar" olarak tanımlamaktadır. Bir araştırma, zorbalığın %75'inin iş arkadaşları arasında değil, lider ile astı arasında meydana geldiğini ortaya koymuştur (Tepper, 2007). Zorbalık davranışının kişinin karakterinin bir sonucu olduğunu ve çocuklukta ortaya çıktığında yetişkinlikte de var olacağını öne süren teoriler bulunmaktadır. (Ferris vd., 2007). Bir zorbanın davranışı, savunmacı veya iddialı davranışlarla astları manipüle etmek ve etkilemek için kasıtlı olarak tasarlanmış kontrollü ve düzenlenmiş duygusal patlamaları kullanmaktadır. Zorbalık teorisi, amirin kişisel bir gündemi olduğu ve kişisel başarıya ulaşmak için başkalarını istismar etmesi olarak ifade edilmektedir. Araştırmalar, zorbanın kurbanlarının içe dönük, çatışmacı olmayan, düşük öz saygı sergileyen ve aşırı başarılı kişiler olduğunu belirtmektedir (Matthiesem & Einarsen, 2001).

2.4.4. Toksik Liderlik

Lipman-Bluman (2005) toksik liderliği "yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri veya özellikleri nedeniyle liderlik ettikleri bireylere, gruplara, kuruluşlara, topluluklara ve hatta uluslara ciddi ve kalıcı zararlar veren bireyler" olarak tanımlamaktadır. Bireylerin maddi talepler ve belirsiz bir ortamda değişim korkusu nedeniyle toksik liderlere maruz kaldığını veya onlarla birlikte kaldığını, ancak sonuçta daha kötü bir durumda bırakıldıklarını öne sürmüştür. Toksik lider, manipülasyon ve aldatma yoluyla takipçilerinin doğal korkularından yararlanarak onları kendine çeker. Frost (2004), toksik liderin motivasyonunu "durumlara hâkimiyetlerinin ve sonuç alma becerilerinin çalışanlarında acı yaratmaktan kaynaklandığı" inancı olarak tanımlamıştır. Toksik liderin "eylemlerinin diğerlerini küçük düşürmek ve dengelerini bozmak için tasarlandığını, otoritesine karşı önemli bir meydan okuma olmaması için insanların güvenini veya öz saygısını zayıflattığını" belirtmektedir.

2.4.5. Narsist Liderlik

Bir diğerkaranlık liderlik türü de narsistik liderlerdir. Narsisistik liderler, liderlik ettikleri bileşenlere ve kuruluşlara yönelik duygusal kaygıdan ziyade, genellikle güç ve hayranlık ihtiyaçlarıyla motive olan liderlik inançlarına ve tarzlarına sahiptir (Rosenthal, 2006). Narsistik liderler; acımasız davranışlar sergiler, kendilerini her şeyden büyük görür, ne pahasına olursa olsun astların ilgisini çekmek için görkemli fikirler öne sürer, başkalarını dinleme becerisinden yoksundur ve başkalarına karşı empatiden yapmazlar (Maccoby, 2000). Narsisizm, liderliğin olumsuz karanlık özelliklerinden biridir. Çalışanların aidiyet duygusunun aksine, narsist bir liderin üstünlük duygusunu sürdürmek için astlarını küçümseme eğilimi, çalışanların benlik saygısına zarar verebilir (Judge vd., 2009). Narsist liderler, etik olmayan bir şekilde kendilerini haklı görme eğilimine sahiptir ve astların en önemli katkıları yaptığı durumlar da dâhil olmak üzere tüm başarılarından kendilerine pay çıkarabilirler (Thomason & Brownlee, 2018).

2.4.6. Laissez- Faire Liderlik

Laissez-faire liderlik, liderin liderlik sürecinde çok az etkileşimde bulunduğu ya da hiç bulunmadığı bir yaklaşımdır (Bass, 1985). Bass ve Avolio (1990) laissez-faire liderliği "liderliğin yokluğu" ve "müdahaleden kaçınma" olarak tanımlamaktadır. Laissez-faire liderler, kendilerine verilen sorumluluk ve görevlerden kaçıyor gibi davranma eğilimindedirler (Lewin vd., 1939). Bu liderlik tarzı, Blake ve Mouton (1985) tarafından detaylandırılan, gerekli işlerin yapılması için minimum çaba sarf eden ve astlarına minimum ilgi gösteren bir lideri tanımlayan "yoksul yönetimi" andırmaktadır (Einarsen, vd., 2007). Lewin vd. (1939) göre, laissez faire liderler bu pozisyonları olarak işgal etmelerine rağmen, kendilerine verilen sorumlulukları ve görevleri göz ardı ederler. Buradan hareketle, laissez-faire liderlik "sıfır liderlik" olarak da değerlendirilmelidir. Einarsen vd. (2007) laissez-faire liderliği yıkıcı bir liderlik biçimi olarak görmektedir ve laissez-faire liderliğin örgütsel hedefleri ve/veya astların refahını baltalayarak örgütlerin ve çalışanlarının meşru çıkarlarını ihlal ettiğini savunmaktadır. Öte yandan, laissez-faire liderlik en çok çalışılan pasif liderlik teorisidir ve etkisiz bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Bass ve Avolio (2004), laissez-faire liderliğin etkisiz olduğunu, çünkü liderlerin takipçileriyle pasif bir şekilde etkileşime girdiğini ve ekip süreçleri ve sonuçlarından sorumlu olmadığını savunmuştur. Bazı araştırmacılar, liderlerin kasıtlı olarak görevlerini yerine getirmekten kaçındığı ve takipçilerini ihmal ettiği, dolayısıyla istenmeyen sonuçlara yol açtığı pasif liderlik biçimlerinin hâlâ yıkıcı olarak değerlendirilebileceğini öne sürmektedir (Aasland vd., 2010). Beklenmedik bir şekilde,

araştırmalar liderlerin laissez-faire davranışlarının, algılanan lider etkinliği ve yöneticiden duyulan memnuniyet ile olumsuz ilişkili olduğunu bulmuştur (Judge & Piccolo, 2004). Hinkin ve Schriesheim (2008) laissez-faire liderliğin etkisiz olduğu konusunda hemfikirdir ve liderlerin hesap verebilirliğinin başarisızlığını vurgulayarak bu yapıyı daha spesifik olarak tanımlamışlardır. Onların tanımına göre laissez-faire liderler "karar vermekten kağınan, sorumluluktan kağınan ve yetkilerini kullanmayan yöneticilerdir". Bu tarz liderler astlarının performansını değerlendirme hususunda ihmalkr davranışlar sergilemekte ve üstün performans sergileyen çalışanlar dllendirilmeyip, düşük performans gösterenler cezalandırılmamaktadır. Liderin yokluğu, varlığı kadar önemli olabilmektedir. İhmalin; takipçi memnuniyeti, astlar tarafından değerlendirilen lider etkinliği ve ast tarafından algılanan görev netliği ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, araştırmacılar laissez-faire liderliğin sadece etkisiz değil aynı zamanda yıkıcı olduğunu da savunmuşlardır. Schilling (2009) bu pasif liderlik davranışlarının yıkıcı liderlik şemsiyesi altına girmesi gerektiğini iddia etmiştir. Bu liderler bazı durumlarda yetkilendirme için yetkin ve becerikli astları seememektedirler. Karar verme eylemlerini tamamıyla astlarına bırakarak çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayamamakta ve etkin bir yönetim gerekleştirememektedirler. Bu sergilenen pasif liderlik tarzının rol atışması, rol belirsizliği ve çalışanlar arasında çatışma ile ilişkili olduğu görülmüştür (Skogstad vd., 2007). Bu durumun katılım, ekip uyumu ve koordinasyonu ve örgüt iklimini olumsuz etkilemesi beklenmektedir

2.5. Yıkıcı Liderlik

Liderlik alışmaları uzun bir geçmişe ve birçok aşamaya sahiptir. Disiplinin ilk yıllarında, araştırmacılar liderin kişisel özelliklerine ve karakteristiklerine odaklanmıştır (Northouse, 2019). Ancak 1930'ların sonlarında, akademisyenler kişisel özelliklerin iyi liderliğin güvenilir bir belirleyicisi olmadığını fark etmeye başlamış ve odak noktasını lider davranışlarına veya tarzlarına kaydırmıştır (Crawford vd., 2005). Burns (1978) tarafından neşredilen "Liderlik" adlı kitabı, günümüzde liderlik çalışmaları alanında ufuk açıcı bir çalışma olarak kabul edilmekte, etkileşimsel ve dönüşümsel liderliği tanımlamaktadır. Burns'n liderlik tanımına göre liderlik, takipçilerin güdülerini uyandırma, onları sürece dâhil etme (meşgul etme) ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir etkileşim sürecidir. Bu nedenle Burns, takipçilerinin motivasyonlarını harekete geçirme, onları yönlendirme ve tatmin sağlama konusunda başarisız olan kişileri bilinçli olarak "lider" olarak kabul etmemektedir. Liderlik eğitimcileri, akademisyenler, danışmanlar ve koçların büyük çoğunluğu 'liderleri geliştirmenin değerli bir insan kaynağını geliştirmek' olduğuna inanmakta ve bu nedenle

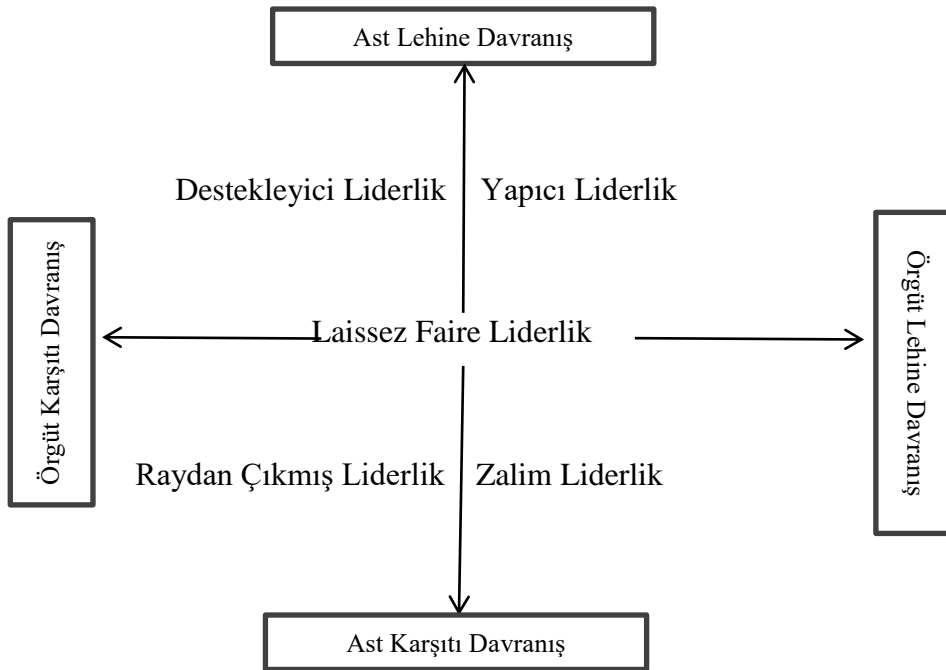
liderliğe olumlu bir önyargıyla bakmaktadır (Kellerman, 2004). Sonuç olarak, liderlikle ilgili literatür gelişmeye devam etmiş, durumsal bağlamları ve koşullu değişkenleri, özgünlüğü ve liderlerin dâhil olduğu uyarlanabilir çalışmaları incelemiştir (Northouse, 2019).

Kellerman (2004) liderliği sadece iyi/olumlu liderlikle eş tutmanın yanlış ve yanıltıcı olduğunu savunmuştur. Bass (1981), "liderliğin neredeyse bu kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı tanımı olduğunu" belirtmiştir. Bu tanımlarda liderliğin iyi ya da kötü olduğunu belirlemek için olumlu ya da olumsuz bir niyetten bahsedilmemektedir (Kellerman, 2004). Sonuç olarak, 2000'li yılların başları ve ortalarında zayıf, etkisiz ya da kötü liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilen çok sayıda liderlik tanımı ortaya çıkmıştır. Tepper (2000) 'istismarcı' denetimi tanımlamış; Kellerman (2004) 'kötü' liderlik için bir çerçeve geliştirmiş ve Lipman-Blumen (2005) 'toksik' liderleri inceleyerek Toksik Liderlik Ölçeği'nin oluşturulmasına öncülük etmiştir (Schmidt, 2008). Padilla vd. (2007), Toksik Üçgen çerçevesini ortaya koyarken, aynı zamanda Einarsen vd. (2007) yıkıcı liderliği tanımlamış ve modellemiştir.

Yıkıcı liderliğe artan ilginin bir diğer nedeni; yıkıcı liderliğin takipçiler ve örgütler üzerinde sürekli olarak zararlı sonuçlar doğurmasıdır (Tepper, 2000). Erickson vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların çoğu; üstlerini kötü olarak sınıflandırmış ve kötü liderlerin oldukça yaygın olduğunu belirtmişlerdir. Sezici (2016) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların %42'si tabi oldukları yöneticinin yıkıcı liderlik eylemlerine maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Norveç'te yıkıcı liderliğin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada iki farklı tahmin yöntemi kullanılmış yıkıcı liderlik yaygınlığının %33,5 (operasyonel sınıflandırma yöntemi) ve ile %61 (gizli sınıf kümesi analizi) arasında değişmekte olduğunu ortaya konulmuştur (Aasland vd., 2010). Amerika Birleşik Devletleri işgücünün %13' den fazlasının kötü niyetli bir başka ifade ile suiistimal eden yönetim tarzından etkilendiği görülmüştür (Tepper, 2007). Yaygınlık oranlarının yüksekliği birçok araştırmada dikkat çeken husus olmuştur. 1950'lerin ortasından 1990'a kadar örgütsel iklim üzerine yapılan daha önceki araştırmalara atıfta bulunarak, tüm çalışanların %60 ila %75'inin işlerinin en kötü yönünün en yakın amirleri olduğunu bildirdiği sonucuna vardı (Hogan vd., 1990). ABD'de işçilerin tazminat taleplerinin %75'i devamsızlıkla ilgiliyken, iddialara göre bu iddiaların %94'üne yöneticilerin kötü muamelesi neden oldu (Wilson, 1991). Enron, WorldComm, Tyco, 2009 İngiliz Parlamentosu Bakanlığı'ndaki usulsüzlükler gibi kurumsal başarısızlıklar, iflaslar ve skandalların sebepleri ele alındığında başarısız liderlerin payının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmacıları liderdeki hangi özelliklerin

başarısızlığa sebep olduğunu, astların motivasyon ve verimliliğini nelerin etkilediğini araştırmaya yönelmiştir. Hiyerarşik yapının güçlü olduğu askeri düzen üzerine yapılan çalışmalarda intihar eden askerlerin yıkıcı liderliğe maruz kaldığı görülmüştür. Mevcut birçok çalışma, yıkıcı liderliğin örgütlerde yaygın olduğu fikrini desteklemekte ve örgütlerdeki yıkıcı liderlerin düzeyini yaklaşık %25 olarak tahmin etmektedir (Erickson vd., 2015). Bu kadar ciddi sonuçlar doğurabilen astların iş yaşamı kadar sosyal yaşamlarını da etkileyen bu durum yeterince incelenmediği düşünülmektedir (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Einarsen vd., 2007; Hogan vd., 2011; Inyang, 2013).

Araştırmaların görece azlığına rağmen, akademisyenler yıkıcı liderliğe ilişkin çok sayıda tanım ve model önermişlerdir (Kaiser & Craig, 2014). Einarsen vd. (2007) modeli, yıkıcı liderlik teorilerinin daha geniş bir çerçevenin parçası olarak sınıflandırılması için bir yöntem sağlamıştır. Araştırmalar, bazı yıkıcı liderlik yöntemlerinin örgütsel çıktılar üzerinde kısa vadeli olumlu bir etkiye sahip olabileceğini, ancak bunun takipçilerin zararına olduğunu ve örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğine fayda sağlamayabileceğini göstermiştir (Thoroughgood vd., 2012). Einarsen vd. (2007), astların çıkarları ve kurumun çıkarları açısından yapıcı veya yıkıcı olma durumuna göre değerlendirmeler gerçekleştirmişler ve aşağıdaki modeli sunmuşlardır. Modele göre üç tip yıkıcı liderlik türü vardır. Bunlar; raydan çıkmış liderlik, tiran tipi liderlik ve destekleyici-sadakatsiz liderlik olarak görülmektedir.

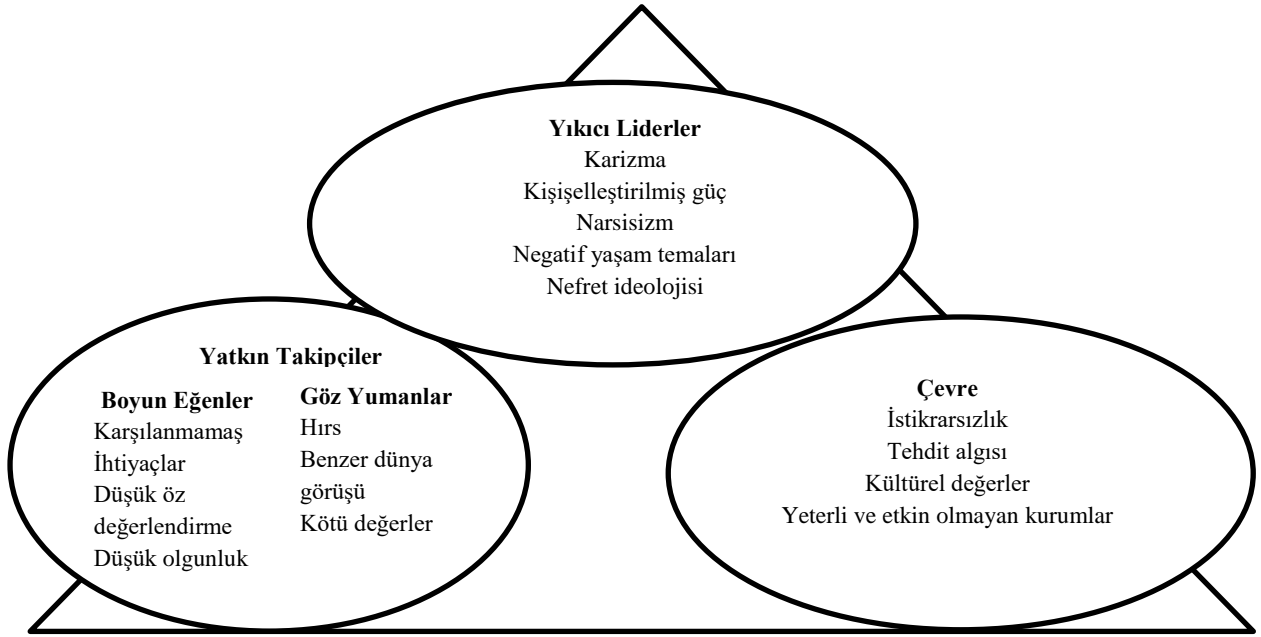


Şekil 2.1. Yıkıcı Liderlik Türleri (Einarsen vd., 2007)

Yıkıcı liderliği tanımlamaya yönelik farklı girişimler olmuştur (Craig & Kaiser, 2012; Einarsen vd., 2007; Krasikova vd., 2013). Araştırmacılar astlara yönelik yıkıcı liderlik biçimlerini tanımlamak için istismarcı denetim (Tepper, 2000), lider zorbalığı (Ferris vd., 2007) ve toksik liderlik (Lipman-Bluman, 2005) gibi farklı terimler kullanmışlardır. Bu kavramlar arasındaki benzerlikler nedeniyle, araştırmacılar yıkıcı liderlik için kapsayıcı bir kavramsal çerçeve benimsemiştir (Aasland vd., 2010; Einarsen vd., 2007; Krasikova vd., 2013; Mackey vd., 2019). Einarsen vd. (2007) yıkıcı liderliği ‘‘yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini gözlemeyerek zayıflatan ya da astlarının motivasyonlarını, esenliğini, iş doyumlarını sabote eden davranışları sistemli ve kendini tekrarlayan bir şekilde sergilemesi’’ şeklinde tanımlanmaktadır. Aryee vd. (2007) yıkıcı liderliği "astlarına karşı yıkıcı bir şekilde davranan, astlarını sindiren, toplum içinde küçümseyen veya aşağılayan ya da onları saldırganlığa maruz bırakan liderler" olarak tanımlamıştır. Thoroughgood vd. (2012) yıkıcı liderliği takipçilere veya kurumlara yönelik zararlı ve sapkın olarak algılanan eylemler olarak tanımlamıştır. Schyns ve Schilling (2013) yıkıcı liderliği "bir kişinin ya da grubun, amirleri tarafından düşmanca veya engelleyici olarak algılanan tekrarlanan uzun vadeli bir etki yaşaması süreci" olarak ifade etmiştir. Schilling (2009), yıkıcı liderlik sınıflandırmasını vurgulamakta ve yıkıcı liderliği aktif (düşmanca) ve pasif (engelleyici) davranışlar olarak sınıflandırmaktadır. Aktif davranışlar istismarcı, saldırgan, düşmanca ve nezaketsiz davranışları içerirken, pasif davranışlar sorumsuz, hesap vermeyen, kaçınma ve engelleyici davranışları yansıtmaktadır.

Yıkıcı bir lider, (a) istismarcı davranış, (b) iş yerinde saldırganlık, (c) çalışanlara zorbalık yapma, (d) astlara karşı destekleyici olmama, (e) yapılan iş için teşekkür etmeme, (f) cesaret kırma ve (g) çalışanları tehdit etme gibi özelliklere sahip bir kişidir (Schmid vd., 2018). Mackey vd. (2019) göre, istismarcı denetim, yıkıcı liderliğin en yaygın olarak incelenen biçimiydi. Tüm bu kavram ve terimlerin ortak paydası, liderin davranışının örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmasıdır. Skogstad vd. (2007) yıkıcı lideri; örgütün amaçlarını, faaliyetlerini, çıkarlarını bir şekilde olumsuz etkileyen, astlarını şahsi çıkarları doğrultusunda yönlendiren veya örgüte ve astlarına karşı duyarsız davranışlar sergileyen, sistematik olarak örgüte ve astlarına zarar veren kişi olarak tanımlamıştır. Literatürü gözden geçirerek Schmid vd. (2018) yıkıcı davranışın üç temel odağını belirlemiştir. Bunlar; (a) takipçilerin yönlendirdiği yıkıcı davranışlar, (b) organizasyonun yönlendirdiği yıkıcı davranışlar ve (c) kişisel çıkarlara yönelik yıkıcı lider davranışı olarak ifade edilmektedir.

Padilla vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada, yıkıcı liderlik süreci ‘‘zehirli üçgen’’ olarak ifade edilmiştir. Şekil 2.2’de görüldüğü üzere; lider, izleyiciler ve çevre bu zehirli üçgenin unsurlarını oluşturmaktadır. Yıkıcı liderlik sadece bu üç unsurun birarada olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yıkıcı davranışlar sergileyen lider, maruz kalan izleyici ve ortama olanak sağlayan çevre olarak her unsurun özellikleri bulunmaktadır. Yıkıcı lider; karizma, narsisizm, nefret ideolojisi ve kişiselleştirmiş güç özelliklerine sahiptir. Yatkın takipçiler, yaşananlara razı olan (boyun eğen) ve işbirlikçiler (göz yuman) olarak ifade edilmektedir. Boyun eğenler, düşük öz yeterlilik ve olgunluk seviyesi düşük olan izleyicilerdir. İşbirlikçiler hırslı, kötü değerlere sahip ve liderleri ile benzer dünya görüşleri olan izleyicilerdir. Yeterli olmayan kurumlar, kültürel değerler, istikrarın olmayışı ve tehdit algısı olanak sağlayan çevreyi oluşturmaktadır. Bu üç unsur bir araya gelip, birbirini pekiştirmesi yıkıcı liderliğin ortaya çıkmasına ve sürekli hale gelmesine neden olmaktadır.



Şekil 2.2. Zehirli Üçgen (Padilla vd., 2007)

Farklı arařtırmacılar farklı Őekillerde yıkıcı liderlik tűrleri ortaya koymuřtur (Gűndűz & Dedekorkut, 2014). Yıkıcı liderlik tűrleri Tablo 2.1’de gűsterilmektedir.

Tablo 2.1. Yıkıcı Liderlik Tűrleri

Araştırmaacı
Yıkıcı Liderlik Tűrleri
Nyberg vd. (2011)
Despot Liderlik, Kűtűcűl Liderlik, Bencil Liderlik
Van de Vliert & Einarsen (2008)
Despot Liderlik, Kendini Koruyan Liderlik, Őzerk Liderlik
Kellerman (2004)
Yetersiz Liderlik, Katı Liderlik, Őlçűsűz Liderlik, Duyarsız Liderlik, Yozlařmıř Liderlik, Dar Gűrűřlű Liderlik, Kűtű Liderlik
Uymaz (2013)
Etik Dışı Davranış, Teknoloji ve Değişime Direnmek, Astlara Karşı Duyarsızlık, Adam Kayırma, Aşırı Otoriterlik, Liderlik İçin Yetkin Olmamak

Yıkıcı liderlik çeřitli űzelliklerle karakterize edilebilir ve yıkıcı liderlięin ortaya çıkmasını űnlemek için kuruluřların bu űzellikleri kabul etmesi űnemlidir (Ajzen & Fishbein, 2005). Bu liderler astlarının refahı için endiře duymazlar (Reed, 2004) ve kiřilikleri űrgűt iklimini olumsuz etkiler (Coyne vd., 2000; Walton, 2007; Reed, 2004).

2.5.1. Yıkıcı liderlik Boyutları

Yıkıcı liderlik kavramı, liderin çalıřanlar űzerindeki olumsuz etkilerinin sistematik biçimde analiz edilmesini műmkűn kılan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Literatűrde bu liderlik tarzının, tekil bir davranıř kalıbı yerine farklı Őekillerde ortaya çıktıęına ve bu farklılıkların çalıřanlar űzerindeki etkilerinde anlamlı varyanslar oluřturduęuna dikkat çekilmektedir (Einarsen vd., 2007; Shaw, 2011). Bu nedenle, yıkıcı liderlięin alt boyutlarının ayrı ayrı ele alınması hem teorik hem de uygulamalı çalıřmalarda daha bűtűncűl bir analiz zemini sunmaktadır. Yerli literatűrde Uymaz (2013) tarafından geliřtirilen Yıkıcı Liderlik Őleęi; liderlik için yetersizlik, etik dıřı davranıřlar, ařırı otoriterlik, astlara karřı duyarsızlık, adam kayırma ve teknolojiye direnç olmak űzere altı boyut altında bu kavramı

yapılandırmaktadır. Aşağıda, her bir alt boyut literatür desteğiyle açıklanmakta ve bu davranış örüntülerinin çalışanlar üzerindeki olası etkileri tartışılmaktadır.

2.5.1.1. Aşırı Otoriterlik

Aşırı otoriter liderlik, çalışanların karar süreçlerine katılımını engelleyen, itaat ve disiplin üzerine kurulu tek taraflı bir yönetim anlayışıdır. Bu tarz liderlik, bireylerin özerklik ihtiyaçlarını bastırır ve motivasyonel tükenmişliği tetikler (Deci & Ryan, 2000). Tepper (2000), otoriter lider davranışlarının, çalışanların psikolojik stres düzeyini artırdığını ve duygusal tükenmeye neden olduğunu belirtmiştir. Skogstad vd., (2007) ise otoriter ve tehditkâr yönetim biçimlerinin, çalışanların ruh sağlığı üzerinde yıkıcı etkileri olduğunu bulmuştur. Çalışanların seslerini duyuramadığı bu ortamlar, bastırılmış öfke, çaresizlik ve nihayetinde tükenmişlik yaratmaktadır (Hoel vd., 2010).

2.5.1.2. Etik Dışı Davranışlar

Liderlerin etik dışı davranışlar sergilemesi, örgütsel adalet ve güven algısını doğrudan zedeler. Etik ilkelere aykırı lider davranışları, çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarını zayıflatmakta ve moral bozukluğuna yol açmaktadır (Brown & Treviño, 2006). Bu durum, bireyin işine ve çalışma arkadaşlarına karşı yabancılaşmasına ve tükenmişliğe neden olur (Schyns & Schilling, 2013). Özellikle liderin çifte standart uygulaması, yalancılık, görev suiistimali gibi etik dışı davranışları, bireylerin örgütte değer görmediklerini hissetmelerine ve psikolojik tükenmişlik yaşamalarına neden olur (Treviño vd., 2000).

2.5.1.3. Liderlik İçin Yetkin Olmamak

Yönetsel becerileri zayıf liderler, astlarına rehberlik etmekte başarısız olur ve onları belirsizlik ortamına iter. Bu durum, çalışanlarda rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükü algısının artmasına neden olur (Kahn vd., 1964). Einarsen vd. (2007), liderlik yetersizliğinin, çalışanlar üzerinde dolaylı bir baskı oluşturduğunu ve uzun vadede duygusal tükenmeyi tetiklediğini ifade eder. Ayrıca, liderin yeterliliğine güvenin zayıf olduğu ortamlarda, çalışanlar örgütsel bağlılıklarını kaybederek işten soğuma, huzursuzluk ve tükenmişlik yaşarlar (Kelloway vd., 2005).

2.5.1.4. Astlara Karşı Duyarsızlık

Liderlerin astlarının duygusal ihtiyaçlarına duyarsız kalması, örgütsel empati eksikliği yaratır ve psikolojik güvenliğin bozulmasına neden olur. Çalışanlar, anlaşılmadıklarını ve yalnız bırakıldıklarını hissettiklerinde duygusal tükenmişlik riski önemli ölçüde artmaktadır

(Maslach & Leiter, 1997). Tepper (2000), destekleyici olmayan ve duyarsız liderlerin, çalışanların zihinsel sağlığına olumsuz etkide bulunduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda Hauge vd. (2007), liderin empati eksikliğinin, mobbing ve işyeri psikolojik şiddeti gibi olgularla birlikte çalışanın tükenmişlik düzeyini artırdığını ortaya koymuştur.

2.5.1.5. Adam Kayırmak

Liderin çalışanlar arasında adaletli davranmaması, belirli çalışanlara ayrıcalıklı muamelede bulunması, örgütsel adalet ve eşitlik algısına zarar verir. Bu tür adaletsizlikler, çalışanlarda dışlanmışlık ve değersizlik duyguları yaratır (Cropanzano & Wright, 2001). Kişilerarası adalet algısının düşük olması, çalışanların iş motivasyonunu düşürmekte, psikolojik stres ve tükenmişliği artırmaktadır (Colquitt, 2001). Özellikle performansa dayalı olmayan ödüllendirmeler, çalışanlar için hayal kırıklığı ve umutsuzluk kaynağıdır (Folger & Cropanzano, 1998).

2.5.1.6. Teknolojiye Direnç Göstermek

Değişen iş dünyasında teknolojik adaptasyonun engellenmesi, çalışanların gelişim alanlarını kısıtlar. Teknolojiye direnç gösteren liderler, çalışanların öğrenme ihtiyaçlarına yanıt vermez, bu da bireylerde profesyonel gelişim eksikliği ve tükenmişliğe neden olur (Brandebo vd., 2019). Ayrıca, dijital araçların kullanılmadığı veya teşvik edilmediği ortamlarda, çalışanlar verimsizlik hissi yaşamakta ve bu durum iş yükünü artırarak tükenmeye yol açmaktadır (Näswall vd., 2006). Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak isteyen çalışanlar, bu tür liderlik karşısında engellenmişlik hissiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

2.5.2. Yıkıcı Liderliğin Olumsuz Sonuçları

İstismarcı denetime sürekli maruz kalmak, mağdurlar ve işverenler için psikolojik sıkıntı (Tepper, 2000), alkol sorunu (Bamberger & Bacharach, 2006) ve mağdurun yöneticisine yönelik saldırganlık (Dupre vd., 2006; Inness vd., 2005) gibi ciddi olumsuz sonuçlarla ilişkilidir. Bu sonuçlar, artan sağlık bakım maliyetleri, işyerinden ayrılma ve üretkenlik kaybı nedeniyle yıllık tahmini 23,8 milyar dolarlık kayba dönüşmektedir (Tepper vd., 2006). Yıkıcı lider davranışı gibi olumsuz liderlik, örgütün ve astların gerçek çıkarlarını ihlal etmektedir (Peus vd., 2012). İstismarcı denetim, itaat karşıtı, yıkıcı bir lider tanımına tekabül eder ve ABD çalışanlarının %13,6'sını etkilediği ileri sürülmektedir. Ayrıca bu durumun da ABD şirketlerine yılda 23 milyar dolardan fazla maliyet ortaya çıkardığı görülmektedir (Palanski vd., 2014). Yıkıcı liderlik, çalışanların konforu, davranışları ve tutumları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Decoster vd., 2013). Yıkıcı liderler

zorlayıcı gücü kişisel kazanç için manipüle etmek amacıyla kullanır ve korkuyu bir motivasyon aracı olarak kullanır. Lider düşmanca bir iş ortamı yarattığında, bu durum olumsuz sonuçlara yol açar ve astın mesleki ve kişisel hayatını olumsuz yönde etkileyen stresli bir ortam yaratır (Aryee vd., 2007). Stres, dünya çapında birçok kuruluşa üretkenlik kaybı, işe devamsızlık ve işten ayrılma nedeniyle milyarlarca dolara mal olan bir sorundur (Xie & Schaubroek, 2001). Yıkıcı liderlik çalışanların bağlılığını, işten ayrılma niyetini, iş tatminini, fiziksel ve duygusal refahını ve iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Hershcovis & Barling, 2010; Tepper, 2007). Araştırmalar, liderler astlarını kontrol etmek için güç kullandıklarında algılanan iş-aile çatışması, psikolojik sıkıntı (Richman vd., 1992) ve artan duygusal tükenme seviyeleri (Tepper, 2000) gibi olumsuz psikolojik sonuçlar yaşayabileceklerini göstermektedir. Bir çalışanın yıkıcı liderle yüzleşmesi halinde karşılaşabileceği olası cezalandırma ve alay konusu göz önünde bulundurulduğunda, pek çok kişi davranışı rapor etmeyi istememekte ve belirli başa çıkma araçlarını kullanarak liderle bir arada yaşamının yollarını aramaktadır. Yıkıcı liderlik mağduru, yıkıcı davranışlardan olumsuz etkilenmesinin bir sonucu olarak işyeri sapkınlığına kapılabilir. İşyeri sapkınlığına katılanlar, işlev bozukluğu ve kaos yaratmak için örgütsel normları kasıtlı olarak istismar ederler (Robinson & Bennett, 1995).

Yıkıcı davranış sergileyen liderler, astların iş-aile çatışma yaşamalarına neden olmakta, stres düzeylerini artırmakta, performanslarını olumsuz yönde etkilemekte ve üretkenlik dışı davranışlar göstermelerine sebep olmaktadır (Schyns & Schilling, 2013). Yıkıcı liderlik örgüt içinde stres ortamının hakim olmasını tetikleemesinden dolayı (Hauge vd., 2007) astların birbirlerine karşı zorbalık yapmalarına neden olmaktadır. Yıkıcı liderlik davranışları yöneticiye olan güveninin azalması ve astın yöneticiye karşı direnç göstermesi gibi davranışlara da çanak tutmakta ve bu durum iletişimsizliği ortaya çıkarmaktadır (Schyns & Schilling, 2013). İletişimsizlik ve lidere olan güvenin sarsılması astlarından işlerinden soğumalarına yol açmaktadır. İşinden soğuyan astlar memnuniyetsizlik yaşarak işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Ayrıca yıkıcı liderliğe maruz kalan astların örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri yükselmektedir. Astların hem iş hem de sosyal hayatları bu olumsuz tutumlardan etkilenerek memnuniyet ve başarı düzeyleri düşük bireyler olarak hayatlarına devam etmektedirler (Kellerman, 2004). Yıkıcı liderler, çalışanlar üzerinde stres ve iş baskısını artırarak, iş tatminini azaltarak (Bhandarker & Rai, 2019; Erickson vd., 2015) ve çalışanların huzurunu etkileyerek (Burris vd., 2008) bireyin ruh sağlığını

etkilemekte ve çalışan verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (Erickson vd., 2015; Krasikova vd., 2013).

Yıkıcı liderlik hem işletme hem çalışanlar hem de çalışan aileleri için ciddi bir sorun olarak görülmektedir (Tepper, 2007). Yıkıcı lider davranışları liderlik sürecini de etkileyerek kurumsal bağlamda olumsuz çıktılara neden olmaktadır (Harris vd., 2007). Schaubroeck vd. (2007) yıkıcı liderliğin iş tatminini negatif etkilediğini tespit etmişlerdir. İş tatmini düşük olan çalışanlar yıkıcı liderlik davranışlarından daha fazla etkilenerek; kaygı, somatik problemler, depresyon gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmakta, örgüte olan bağlılıkları azalmakta ve işe devamsızlıkları artmaktadır. Astların sağlık durumlarını da olumsuz etkileyen yıkıcı liderler, astların psikolojik iyi oluşlarını azaltmaktadır (Tepper, 2000). Ayrıca yıkıcı liderlik çalışanlarda stres düzeyini artırarak (Kelloway vd., 2005) astların iş memnuniyetini ve olumlu iş davranışı sergileme eğilimlerini azaltmaktadır (Reed & Bullis, 2009). Yıkıcı liderlik davranışına maruz kalan astın performansının düşmesinin (Harris vd., 2007) yanı sıra, örgüt içinde çalışanlar arası çatışmanın artması ve ortak bir düşmana sahip olma düşüncesinin de dayanışma ortamı yaratabileceği ifade edilmiştir (Schyns & Schilling, 2013). “Ortak düşman” algısı çalışanların bir amaca odaklanmasını sağlamakla birlikte amacın gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır (Schyns & Schilling, 2013). Yıkıcı liderliğin örgüt içinde stres yaratması ve zorlu iş yeri koşullarına neden olması astlar arası zorbalığı artırmaktadır (Einarsen vd., 2007). Yıkıcı liderliğin örgüt içinde hırsızlık, sabotaj, psikolojik huzursuzluk ve kurumsal başarısızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açması, yıkıcı liderliğin tüm işletmeyi etkileyen bir bedel olarak görülmesine neden olmaktadır (Tepper, 2007). Yıkıcı liderliğin bu kadar kapsamlı ve fazla olumsuz etkilere sahip olması göz önünde bulundurulduğunda yıkıcı liderliğin ortaya çıkmasını tetikleyen nedenlerin bilinmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

2.5.3. Yıkıcı Liderlikle İlgili Çalışmalar

Yıkıcı liderlik, çalışanlar, örgütler ve yöneticiler üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle örgütsel davranış yazınında önemli araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların öncelikle yıkıcı liderliğin kavramsallaştırılması ve boyutlarının belirlenmesine odaklandığı, daha sonraki süreçte ise çalışanların psikolojik sağlıkları, tükenmişlikleri, iş tutumları, performansları ve örgütsel davranışları üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir. Ayrıca son dönem araştırmalarda aracılık ve düzenleyicilik etkilerini ele alan çalışmaların arttığı dikkat çekmektedir.

Yıkıcı liderliğin kavramsal yapısını ve boyutlarını inceleyen çalışmalarda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Skogstad vd. (2007), laissez-faire liderliği yıkıcı liderlik türü olarak değerlendirmiş ve bu liderlik davranışının çalışanlarda rol çatışması, rol belirsizliği ve çalışma arkadaşları arasında çatışma yarattığını belirtmiştir. Kaiser vd. (2008), liderlerin %50 ila %70'inin liderlik başarısızlığı yaşadığını ileri sürmüştür. Aasland vd. (2010), çalışanların önemli bölümünün son altı ay içerisinde yıkıcı liderliğe maruz kaldığını ve laissez-faire liderliğin en yaygın görülen yıkıcı liderlik türü olduğunu ifade etmiştir. Van de Vliert vd. (2010), yıkıcı liderliğin iklimsel ve ekonomik koşullarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Uymaz (2013) ise yıkıcı liderliği liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranışlar, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma olmak üzere altı boyutta sınıflandırmıştır. Schyns ve Schilling (2013) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, yıkıcı liderliğin lideri, örgütü, işi ve çalışanı olumsuz etkilediği ve verimsiz çalışma davranışlarını artırdığı ifade edilmiştir. Khan vd. (2017), yıkıcı liderliği zorbalık, istismarcı denetim, destekleyici-sadakatsiz liderlik ve raydan çıkmış liderlik olarak dört boyutta incelemiştir. Trepanier vd. (2019), yıkıcı liderliği zorba liderlik ve laissez-faire liderlik olarak iki boyutta değerlendirmiştir. Tharwani vd. (2020), toksik liderlik, zorbalık, istismarcı denetim ve narsizmi yıkıcı liderliğin boyutları arasında göstermiştir. Aravena (2019), yıkıcı liderlerin otokratik liderlik, zayıf iletişim, tutarsız davranış ve zayıf stratejik beceriler sergilediklerini ortaya koymuştur. Haider ve Yean (2023), yıkıcı liderliği zorbalık, raydan çıkmış liderlik, destekleyici-sadakatsiz liderlik ve laissez-faire liderlik olarak dört boyutta toplamıştır. Kahrizi vd. (2024), yıkıcı liderlik davranışlarını baskınlık, narsisizm, olumsuz politik davranış, saldırgan davranış, empati eksikliği, adil olmayan davranış, mikro yönetim, değişime direnç ve sorumluluk eksikliği olmak üzere sekiz ana tema altında sınıflandırmıştır. Sucularlı (2024) ise yıkıcı liderliği planlama ve değişim yönetimi, başarısızlık korkusu, duygusal kararsızlık, güvensizlik ve demokratik davranış olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Emirie ve Gebremeskel (2024), laissez-faire liderliğin en belirgin yıkıcı liderlik türü olduğunu belirtmiştir.

Yıkıcı liderliğin çalışanların psikolojik sağlıkları, stres düzeyleri ve tükenmişlikleri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar literatürde önemli yer tutmaktadır. Ashforth (1994), küçük tiranlık tipi yıkıcı liderliğin çalışanlarda stres ve işe yabancılaşmaya neden olduğunu, bu liderliğe maruz kalan çalışanların işten ayrıldıklarını ve pasif davranışlar sergileyerek yaratıcılıklarının azaldığını ifade etmiştir. Hornstein (1996), çalışanlarını istismar eden ve kötü davranan yönetim biçimlerinin çalışanların performansları, tutumları ve psikolojik

sağlıkları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir. Zapf vd. (1996), yıkıcı liderliği iş yerinde stresi artıran en önemli unsur olarak değerlendirmiştir. Harvey vd. (2007), yıkıcı lider tarafından gerçekleştirilen zorbalığın çalışanlarda stres ve endişe yarattığını, motivasyonlarını ve bağlılıklarını azalttığını ve ruh sağlıklarını bozduğunu ifade etmiştir. Hauge vd. (2007), stresli çalışma ortamları ile yıkıcı liderlik davranışlarının iş yerinde zorba davranışlarla güçlü ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Aryee vd. (2008), istismarcı yönetimin duygusal tükenmeye neden olduğunu ve bağlamsal performansı olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Nyberg vd. (2011), yıkıcı liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini azalttığını ifade etmiştir. Schärer (2014), yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların mutluluk düzeylerini azalttığını, stres ve duygusal yorgunluğu artırdığını belirtmiştir. Erickson vd. (2015), yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlarda öfke, kızgınlık ve stres yarattığını, bunun da performans düşüşü ve mutluluk azalmasıyla sonuçlandığını ifade etmiştir. Sezici (2016), yıkıcı liderlik davranışı ile iş stresi arasında pozitif ve güçlü ilişki bulunduğunu belirtmiş; ayrıca yıkıcı liderlik algısının çalışanların iş tatminini ve işe bağlılığını azalttığını, işten ayrılma niyetini, işi savaştırma niyetini ve iş stresini artırdığını ifade etmiştir. Kıyıkçı (2016), aşırı otoriterlik ve liderlik için yetkin olmama boyutlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Brandebo vd. (2016), yıkıcı liderliğin çalışanlarda duygusal tükenme ve işten ayrılma düzeylerinde artışa neden olduğunu ifade etmiştir. Güldü ve Aksu (2016), çalışanların yıkıcı liderlik algılarının mesleki tükenmişliği artırdığını ve olumsuz duygu durumunun bu ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Khan vd. (2017), yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlarda stres ve kaygı yarattığını ve bunun çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olduğunu belirtmiştir. Schmid vd. (2018), yıkıcı liderliğin çalışanlarda üzüntü, korku, stres, gerginlik ve memnuniyetsizlik yarattığını ifade etmiştir. Wu vd. (2018a), yıkıcı liderlik davranışına maruz kalan çalışanların rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü yaşadıklarını belirtmiştir. Mullen vd. (2018), yıkıcı liderliğin çalışanların psikolojik sağlığını ve güvenlik iklimi algılarını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Molino vd. (2019), yıkıcı liderliğin iş yükü, teknoloji destekli iş talepleri ve işkoliklikle pozitif ilişkili olduğunu; işkolikliğin ise tükenmişlik üzerinde aracı rol oynadığını belirtmiştir. Trepanier vd. (2019), zorba liderliğin çalışanların özerklik, yetkinlik ve ilişki kurma ihtiyaçlarını engellediğini ve bunun tükenmişlik ile düşük duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Nadeem vd. (2020), duygusal tükenmenin yıkıcı liderlik ile işyeri sapkınlığı ve kişilerarası sapkınlık arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Özgenel ve Canuyulası (2021), yıkıcı liderlik algısı ile örgütsel stres arasında pozitif ve orta düzey ilişki olduğunu ifade etmiştir. Erdemir (2023), yıkıcı liderlik davranışlarının akademisyenlerin işe

olan aidiyetlerini negatif etkilediğini ve psikolojik problemler yaşamalarına neden olduğunu belirtmiştir. Palvimo vd. (2023), yıkıcı liderlik ve iş taleplerinin tükenmişlikle pozitif ilişkili olduğunu, iş kaynaklarının ise bu ilişkiyi azalttığını ifade etmiştir. Li vd. (2023), yıkıcı liderliğin tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, işyeri sapkınlığı, üretkenlik karşıtı iş davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir. Dewi ve Harsono (2023), yıkıcı liderliğin çalışanların ruh sağlığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ancak iş performansını etkilemediğini ifade etmiştir. He vd. (2023), yıkıcı liderlik, ego tükenmesi ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu ve ego tükenmesinin aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Hoffman vd. (2024), yıkıcı liderliğin çalışanların psikolojik güçlenmesini önemli ölçüde engellediğini ifade etmiştir. Kahrizi vd. (2024), yıkıcı liderliğin iş motivasyonunda düşüşe, kişiler arası gerginliklerde artışa, iş birliği ve etkileşimde azalmaya, kişiler arası güvenin azalmasına ve fiziksel-ruhsal sağlıkta bozulmaya neden olduğunu belirtmiştir. Reinhold vd. (2025b), yıkıcı liderliğin çalışanların tükenmişliği, iş doyumu ve işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Dowie vd. (2025), yıkıcı liderliğin yüksek düzeyde kontrol ve verimlilik odaklı çalışma ortamı yarattığını, stres, motivasyon kaybı, psikolojik güvenliğin azalması ve düşmanca işyeri koşullarına neden olduğunu ifade etmiştir. Alsaadan (2025), yıkıcı liderlik algısının hemşireler arasında yaygın görüldüğünü ve tükenmişlikle ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da literatürde önemli yer tutmaktadır. Tepper (2000), istismarcı denetimin çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını, iş-yaşam çatışmasını yükselttiğini ve çalışanların daha fazla psikolojik sorun yaşamasına neden olduğunu belirtmiştir. Aquino (2000), zorbalığa maruz kalan çalışanların korku ve kaygı yaşadıklarını, örgüte yönelik memnuniyetsizlik geliştirdiklerini ifade etmiştir. Tran vd. (2014), yıkıcı liderlik davranışının işyeri sadakati, ses davranışı ve ihmalin önemli bir öncülü olduğunu belirtmiştir. Woestman ve Wasonga (2015), yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini azalttığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmiştir. Hyson (2016), tiran tipi liderlik ve laissez-faire liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuştur. Brandebo vd. (2016), çalışanlarda işten ayrılma düzeylerinin arttığını ifade etmiştir. Glasø vd. (2018), tiran tipi liderliğin çalışanların işe bağlılığını azalttığını ve işten ayrılma niyetlerini artırdığını belirtmiştir. Haider vd. (2018), yıkıcı liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını ve iş stresinin bu ilişkide aracı rol oynadığını ifade etmiştir. Tharwani vd. (2020), yıkıcı

liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığını belirtmiştir. Kesen ve Dinçer (2021), yıkıcı liderliğin tüm alt boyutlarının çalışanların stres düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri ile olumlu ilişkili olduğunu ifade etmiş, ayrıca stresin adam kayırma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Pandey vd. (2021), yıkıcı liderliğin iş tatminsizliğini artırdığını ve çalışanların ses çıkarma davranışlarını azalttığını belirtmiştir. Köse (2023), yıkıcı liderlik algısının iş motivasyonunu düşürdüğünü ve işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmiştir. Emirie ve Gebremeskel (2024), müdürlerin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında negatif ilişki bulunduğunu ve laissez-faire liderliğin örgütsel bağlılığın en güçlü yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Reinhold vd. (2025b), liderin çalışanla aynı cinsiyette olması ve yıkıcı liderlik sergilemesi durumunda çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Nurmeksala vd. (2025), yıkıcı liderliğin çalışan bağlılığı, karar verme süreçleri, kariyer gelişimi ve işyeri refahı üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ifade etmiştir.

Yıkıcı liderliğin çalışan performansı, üretkenlik karşıtı davranışlar ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da dikkat çekmektedir. Penney ve Spector (2002), narsisizmin üretken olmayan iş davranışını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Walter vd. (2015), yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışları ile ast performansı arasında ters yönlü ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Aksay ve Güğercin (2016), çalışanların yıkıcı liderlik algıları arttıkça tehdit etme davranışlarının arttığını ve çalışanların kendini sevdirmeye, erdemli görünme ve kendini acındırma gibi farklı taktikler kullandıklarını belirtmiştir. Song vd. (2017), liderin yıkıcı davranışlarının çalışan sessizliğine neden olduğunu ve lidere duyulan güvenin bu ilişkide aracı rol oynadığını ifade etmiştir. Hou (2017), yıkıcı liderliğin Y kuşağı çalışanlarının yenilikçi davranışlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Calheiros (2018), öz yeterliliğin yıkıcı liderlik ile prososyal davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Wu vd. (2018b), stresin yıkıcı liderlik ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini belirtmiştir. Aydınay (2019), yıkıcı liderlik davranışlarının üretim karşıtı davranışları artırdığını ve özellikle aşırı otoriterlik, etik olmama, teknolojiye direnç ve adam kayırma boyutlarının etkili olduğunu ifade etmiştir. Nadeem vd. (2020), yıkıcı liderlik ile işyeri sapkınlığı ve kişilerarası sapma arasında pozitif ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Karadağ ve Dulay (2021), yıkıcı liderliğin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışını negatif etkilediğini ifade etmiştir. Joseph ve Shetty (2022), yıkıcı liderliğin örgüt kültürü üzerinde negatif etkileri olduğunu belirtmiştir. Erdem (2021), yıkıcı liderliğin örgütsel sapma

davranışını ve örgütsel sinizmi artırdığını ifade etmiştir. Kaushik (2021), çalışanların yöneticileri tarafından yıkıcı denetime maruz kalmalarının onların yöneticilerine karşı zorbalık davranışları göstermelerine neden olduğunu ortaya koymuştur. Younus vd. (2022), bilgi sessizliğinin yıkıcı liderlik ve üretkenlik dışı iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade etmiştir. Bellou ve Dimou (2022), lider-üye etkileşimi, örgütsel destek ve iş tatmininin yıkıcı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide sıralı tam aracılık rolü oynadığını belirtmiştir. Selçuk ve Akgün (2022), yıkıcı liderliğin çalışan performansını azalttığını ve örgüt iklimini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Wulandaru vd. (2022), psikolojik sermayenin algılanan yıkıcı liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını belirtmiştir. Grill (2023), yıkıcı liderliğin çalışanların işe yükledikleri anlamı ve iş verimliliğini azalttığını göstermiştir. Kunz ve Millhoff (2023), yıkıcı liderliğin iş kabiliyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Onan (2025), yıkıcı liderliğin iş yeri nezaketsizliği ve bilgi saklama davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Son olarak, yıkıcı liderliğin örgütsel sinizm, sessizlik, kültür, iklim ve örgütsel engeller üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Güneş ve Taştan (2020), yıkıcı liderlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ve psikolojik sözleşme ihlalinin bu ilişkide aracı rol oynadığını belirtmiştir. Joseph ve Shetty (2022), çalışan sesliliğinin yıkıcı liderlik üzerinde pozitif etkisi olduğunu, çalışan sessizliğinin ise negatif etkisi bulunduğunu ifade etmiştir. Pandey vd. (2021), örgütsel iklim ve çalışan kişiliğinin yıkıcı liderlik, iş tatminsizliği ve ses çıkarma davranışı ilişkisinde düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Koçak ve Dalmış (2022), yıkıcı liderliğin örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Selçuk ve Akgün (2022), örgüt ikliminin yıkıcı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade etmiştir. Çetin ve Maral (2021), liderlik için yetkin olmama ve adam kayırma boyutlarının algılanan örgütsel engelleri pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Akman (2016), erkek öğretmenlerin, bekâr öğretmenlerin ve mesleki deneyimi düşük öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Arıcı (2024) ise öğretmenlerin yıkıcı liderlik algılarının cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Reinhold vd. (2025a), ekip motivasyonu eksikliğine dair lider algısının hem aktif hem de pasif yıkıcı liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuş; ayrıca lider cinsiyetinin ekip motivasyonu eksikliği ile aktif yıkıcı liderlik arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde düzenlediğini

belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre erkek liderlerin ekip motivasyonunu yetersiz algıladıklarında daha fazla yıkıcı davranış sergilemeye eğilimli oldukları ifade edilmiştir.

Sonuç olarak literatürde yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, yıkıcı liderliğin çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Araştırmalar, yıkıcı liderliğin çalışanların stres düzeylerini, tükenmişliklerini, işten ayrılma niyetlerini, iş tatminsizliklerini ve psikolojik sorunlarını artırdığını; buna karşılık iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik iyi oluş gibi olumlu örgütsel çıktıları azalttığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında yıkıcı liderliğin örgütsel sinizm, sessizlik, işyeri sapkınlığı, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve kişilerarası çatışma gibi olumsuz örgütsel davranışları artırdığı da dikkat çekmektedir. Literatürde ayrıca laissez-faire liderlik, zorba liderlik, istismarcı denetim, narsistik liderlik ve raydan çıkmış liderlik gibi farklı liderlik türlerinin yıkıcı liderlik kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Son dönem çalışmalarda ise yıkıcı liderliğin etkilerini açıklamada psikolojik sermaye, stres, duygusal tükenme, ego tükenmesi, öz yeterlilik, örgütsel iklim ve lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik rollerinin incelendiği dikkat çekmektedir. Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, yıkıcı liderliğin yalnızca çalışanların bireysel iyi oluşlarını değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik, örgüt iklimi ve sürdürülebilir örgütsel başarı üzerinde de önemli tehditler oluşturduğu söylenebilir.

3. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik, ilk olarak William Shakespeare'a atfedilen "the Passionate Pilgrim" (1599) adlı şiir koleksiyonu eserinde yer almıştır. Daha sonra kavram, Graham Greene (1961) tarafından "tükenmişlik vakası (A Burnt-Out Case)" adlı eserde kullanılmıştır. Bu eser mimar Querry'nin hikâyesini ele almaktadır. "Bu hikâyede ünlü bir mimar olan Querry, mesleğinde tüm motivasyonunu kaybetmiştir ve hayatı anlamsız bulmaktadır. Örneğin Querry, "ben dine inanmıyorsam neden kilise inşa edeyim ki" düşüncesine sahiptir. Daha sonra hayatına dair her şeyi unutup, bulunduğu yerden uzaklaşmak için Kongo Ormanları'na kaçmıştır. Orada bir koloniye dâhil olmuştur. Querry, koloninin reisi olan Dr. Collins'e tüm duygu ve düşüncelerini anlatmıştır. Dr. Collins gözlemlerinin ardından, Querry'e tükenmişlik tanısı koymuştur. Aradan zaman geçince mimar Querry, tüm bu düşüncelerinden sıyrılarak işini ve hayatını seven bir birey olmuştur" (Schaufeli & Enzmann, 1998)

Son zamanlardaki mesleki stres literatüründe belki de en baskın yapı, tükenmişlik olarak adlandırılan bir olgudur. İş yerindeki kronik kişilerarası stresörlere tepki olarak psikolojik bir sendrom olarak kavramsallaştırılmaktadır (Maslach vd., 2001). Tükenmişlik 1970'lerde belirli kapasitelerde insanlarla çalışmaktan kaynaklanan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmıştır. New York'ta bulunan yardım kuruluşlarında görev almak isteyen bireylerin yaşadığı duygusal tükenmeyi tanımlamak için kullanılmıştır. Tükenmişlik, bireyin iş yaşamından kaynaklı zihnen ve fiziken tükenmesi olarak ifade edilmektedir (Freudenberger, 1974). Aynı dönemde Kaliforniya'daki çalışanlarla ilgili stres etkenleriyle nasıl başa çıktıklarını öğrenmek için röportaj yapıldı (Maslach & Jackson, 1981). Çalışanlar 'tükenmişlik' terimini kullanmışlar ve bitkinlik hissettiklerini, müşterilerine karşı kötümser düşünceler geliştirdiklerini ve çoğu zaman müşterilerine yardım etmek için gerekli mesleki yeterliliğe haiz olmadıklarını hissettiklerini belirtmişlerdir (Schaufeli vd., 2009).

Bu ilk araştırmalar, tükenmişliğin bazı ortak ve tanımlanabilir özelliklere sahip olduğunu göstermiştir. Öncelikle, hizmet sunma ve bakım verme işleri oldukça zorlayıcıdır; bu nedenle duygusal tükenme, aşırı iş yükü ve yoğun duygusal taleplere verilen doğal bir tepki olarak görülmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma (sinizm) ise, çalışanların işin yarattığı duygusal stresle başa çıkmak için zamanla hizmet alanlara karşı mesafe koymasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu mesafe, kişinin yoğun duygusal etkilenmeden kendini korumasına yardımcı olan bir savunma mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu mesafe aşırıya kaçtığına veya tarafsızlık ile ilgisizlik arasındaki denge

bozulduğunda, çalışanların hizmet alanlara karşı olumsuz ve insanlık dışı tepkiler geliştirmesi mümkündür. Bu erken dönemde tükenmişliğin tek ve standart bir tanımı bulunmamakla birlikte, tükenmişlik deneyiminin üç temel boyuttan oluştuğu yönünde genel bir fikir birliği oluşmuştur. Bu görüş birikimi, daha sonraki araştırmaların tükenmişliği çok boyutlu bir kuramsal çerçevede ele almasına zemin hazırlamıştır (Maslach, 2003). Erken dönem tükenmişlik araştırmaları, doğası gereği ağırlıklı olarak keşfedici nitelikte olup tükenmişlik olgusunu tanımlamayı ve betimlemeyi amaçlamıştır (Maslach vd., 2001). Başlangıçtan itibaren tükenmişlik, yalnızca bireysel bir stres tepkisi olarak değil; bireyin örgüt içindeki ilişkisel süreçleri ve etkileşimleri bağlamında ele alınmıştır. Bu kişilerarası bağlam, odağı bireyin duygularına ve hizmet alanlarla kurduğu çalışma ilişkisinin altında yatan güdüler ile değerlere yönelmiştir.

1980'li yıllarda tükenmişlik alanındaki çalışmalar, daha sistematik ve ampirik bir çizgiye evrilmiştir. Bu dönemde yürütülen araştırmaların doğası, önceki yaklaşımlara kıyasla daha belirgin biçimde niceliksel olup; anket temelli yöntemlerin kullanıldığı ve daha geniş örneklemeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardan oluşmuştur. Bu araştırmaların temel odak noktalarından biri, tükenmişliğin ölçülmesi olmuş; bu kapsamda farklı değerlendirme araçları geliştirilmiştir. Psikometrik özellikleri en güçlü olan ve günümüzde araştırmacılar tarafından en yaygın biçimde kullanılan ölçek ise (Maslach vd., 2001), Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri'dir.

1980'ler ve 1990'larda ampirik araştırmalara yönelişin güçlenmesiyle birlikte, endüstriyel-örgütsel psikoloji alanından gelen teorik ve metodolojik katkılar da tükenmişlik literatürüne önemli ölçüde dâhil olmuştur. Bu çerçevede tükenmişlik; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkili bir tür iş stresi biçimi olarak ele alınmıştır. Endüstriyel-örgütsel yaklaşımın, klinik ve sosyal psikoloji temelli önceki çalışmalarla bütünleştirilmesi; tükenmişliğe ilişkin daha zengin ve çok boyutlu bir perspektifin ortaya çıkmasını sağlamış, ayrıca standartlaştırılmış ölçüm araçları ve araştırma tasarımlarının yaygınlaşmasıyla bilimsel altyapının güçlenmesine katkı sunmuştur (Maslach vd., 2001).

Tükenmişliğin başlangıçta hizmet sunumuna dayalı mesleklerin bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülse de (Maslach & Jackson, 1981), 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalar tükenmişliğin, belirli çalışma koşullarına sahip olmak kaydıyla hemen her meslek grubunda görülebileceğini ileri sürmüştür. Daha açık bir ifadeyle, çalışanların yüksek iş talepleriyle karşı karşıya kalması ve buna karşın yetersiz iş kaynaklarıyla desteklenmesi durumunda

tükenmişlik geliştirme riskinin belirgin biçimde arttığı vurgulanmaktadır (Demerouti vd., 2001; Lee & Ashforth, 1996; Bakker & Demerouti, 2007).

Yapılan çalışmalarda tükenmişliğin yaygınlığı %2 ila %13 arasında tespit edilmiştir (Ahola vd., 2005; Hallsten, 2005; Norlund vd., 2015). Portekiz'de sektörler arasında yapılan bir çalışmada, Cunha vd. (2014) tükenmişliğin 2008 ve 2013 yılları arasında %8'den %15'e yükseldiğini belirtirken, Hoofman vd. (2017) Hollanda'da tükenmişliğin %11'den %14'e yükseldiğini belirtmektedir. Avrupa bağlamında, mevcut en son veriler, üye ülkelerdeki genel tükenmişlik seviyelerinin %10 olduğunu, Avrupa dışındaki ülkelerde ise bu oranın %17 olduğunu göstermektedir (Schaufeli, 2018). Bununla birlikte, bazı popülasyonlar, özellikle de sağlık hizmetlerinde çalışanlar tükenmişlik yaşamaya karşı meyilli olabilmektedir. Karuna vd. (2022) tarafından 29 ülkede 22.177 pratisyen hekim için (%6 ila %33) tükenmişlik yaygınlığı rapor edilmiştir. Covid-19 sırasında sağlık çalışanlarının tükenmişliğine ilişkin sistematik bir inceleme ve metaanaliz, tüm sağlık çalışanları arasında %52'lik bir yaygınlık gösterirken, hemşireler ve/veya doktorlar %66 ile en yüksek tükenmişlik seviyelerini yaşamıştır (Ghahramani vd., 2021). Sağlık hizmetlerinde, psikolojik terapiler sunan uygulayıcılar %21 ila %67 arasında değişen oranlarda tükenmişlik yaşamaktadır (Morse vd., 2012). Bu durumun tükenmişlik üzerine detaylı incelemeler yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

3.1. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach vd. (1981), tükenmişliğin üç boyutta karakterize edilen bir sendrom olduğu ortaya koymuştur. Bunlar; “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı hissinde azalma” olarak ifade edilmektedir. Belirli kritik durumlara tepki olarak gelişen akut stres reaksiyonlarının aksine tükenmişliğin, devam eden mesleki stres faktörlerine karşı kümülatif bir tepki olduğu düşünülmektedir (Maslach & Leiter, 2008). Tükenmişlik boyutları aşağıda detaylı olarak tanımlanmaktadır.

3.1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, zihinsel, duygusal ve fiziksel yorgunluk şeklini alan bir enerji tükenmesi durumunu ifade etmektedir. Tükenmişliğin merkezi niteliği ve bu karmaşık sendromun en belirgin tezahürü olduğu düşünülmektedir (Maslach vd, 2001). İnsanlar kendilerini veya başkalarını tükenmişlik yaşıyor olarak tanımlarken çoğunlukla tükenme deneyiminden bahsetmektedirler. Tükenmişliğin üç boyutundan en yaygın olarak görülen ve en kapsamlı şekilde analiz edileni duygusal tükenmedir. Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme, aşırı iş yükü (Murray-Gibbons & Gibbons, 2007), rol çatışması

(Kuruüzüm vd., 2008; Sethi vd., 1999), gerçekçi olmayan kişisel beklentiler (Stevens & O'Neill, 1983), kişilerarası yoğun etkileşim (Cordes & Dougherty, 1993) ve etkili stresle başa çıkma mekanizmalarının eksikliği (Erera-Weatherley, 1996) gibi bir dizi olası nedene bağlanmıştır. Çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesi, onların fedakâr davranış gösterme niyetlerini azaltmaktadır. Duygusal tükenme boyutunda bireyin işine olan sorumluluk düzeyi zayıflamaktadır. Bu durumun sonucu olarak bireyde duygusal çöküş gerçekleşmektedir (Leiter & Maslach, 1988; Friesen & Sarros, 1989).

3.1.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, iş stresi (Perrewe vd., 2002), kişilerarası yoğun etkileşim (Maslach, 1982), aşırı iş yükü (Burke, 1989) ve müşteri şikayetleri veya diğer zor durumlarla ilgilenmek gibi iş sorumluluklarının doğası gibi nedenlere bağlanmıştır (Patton & Goddard, 2003). Duyarsızlaşma, kişinin doğasına ve işinin alıcılarına karşı olumsuz tutumların gelişmesiyle ilgilidir; bu, en iyi şekilde kademeli olarak ilgi kaybı olarak tanımlanabilmektedir. İnsani hizmetler kapsamında, işin taşıdığı yoğun duygusal talepler, hizmet sunucusunun hizmet alanların ihtiyaçlarına dâhil olma ve bu ihtiyaçlara duyarlı biçimde yanıt verme kapasitesini zamanla tüketebilmektedir. Bu süreçte sinizm, çalışanın hizmet alanlarla arasına psikolojik mesafe koyma çabasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle çalışan, hizmet alanları “benzersiz ve ilgiye değer bireyler” olarak görmek yerine onların insani yönlerini bilinçli biçimde göz ardı ederek duygusal uzaklaşma geliştirmektedir. Hizmet alanlar kişisel olmayan birer “iş nesnesi” olarak algılandığında ise, işin taleplerini yönetmek daha kolay hâle gelmektedir. Bu tür bir uzaklaşma, tükenmişliğe karşı oldukça hızlı ve ani bir tepki niteliği taşıdığı için, tükenme ile sinizm arasındaki güçlü ilişki tükenmişlik araştırmalarında tutarlı biçimde raporlanmaktadır (Maslach vd., 2001). Duyarsızlaşma düzeyi yüksek çalışanlar, iletişim halinde olduğu kişilere karşı sessiz kalma ve tepkisiz kalma davranışı sergilemektedir. (Maslach vd., 2009). Çalışan etkileşim içinde bulunduğu kişileri dikkate almama tavırları göstererek adeta onları yok saymaktadır (Maslach, 1982; Kahill, 1988). Duyarsızlaşmanın istenmeyen bir talepten kaçmak için sergilenen eylemler olduğu tahmin edilmektedir. Bu sebeple, duyarsızlaşmanın psikolojik gerilimle başa çıkmak için kaçışla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Ashforth & Lee, 1990).

3.1.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma

Çalışanın örgüt içinde yaşadığı kişisel başarı hissindeki azalma kendi yaptığı işte yetersiz hissetme eğilimiyle ilgilidir ve bu durumun zayıf özsaygı ve yetersizlik ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Kişisel başarı hissinde azalma boyutunun, tükenmişliğin diğer iki boyutuyla (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) ilişkisi görece daha karmaşıktır. Bazı durumlarda bu boyut, belirli ölçüde tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin birlikte ortaya çıkmasının bir sonucu gibi görünmektedir. (Byrne, 1994; Lee & Ashforth, 1996). Yorgunluğa veya duyarsızlaşmaya yol açan kronik ve bunaltıcı iş taleplerinin hâkim olduğu bir çalışma ortamı, bireyin başarı duygusunu zamanla aşındırabilir. Bunun yanında bitkinlik ya da şüphecilik, kişinin işini etkili biçimde gerçekleştirebilme algısını doğrudan zayıflatabilmektedir. Nitekim kişi kendisini sürekli yorgun hissettiğinde veya duygusal olarak ilgisini kaybettiği insanlara yardım etmeye çalıştığında, başarı duygusunu sürdürmek ve hissetmek giderek zorlaşmaktadır. Üçüncü boyut olan kişisel hissinde azalma, tanınma veya olumlu geri bildirim eksikliğine (Jackson & Schuler, 1983), yetersizlik veya beceriksizlik hissine (Janssen vd., 1999), sözde otorite sağlanmasına (Zopiatis & Constanti, 2010) bağlanmıştır. Gill vd. (2006), kişisel başarı hissindeki azalmanın iş yerindeki gerçekçi olmayan beklentiler ve kötü yönetim kalitesinden kaynaklandığını öne sürerken, diğerleri karar alma sürecine katılma fırsatlarının sınırlı olması (Miller vd., 1990) ve çalışanların katkıları ile örgütsel ödüller arasındaki tutarsızlık; "değer görmeme" hissi (Murray-Gibbons & Gibbons, 2007) olduğunu belirtmektedir. Kendini, başarısız ve çalışma yeteneği düşük olarak değerlendiren çalışanın motivasyonu düşmekte ve verimliliği azalmaktadır. Duygusal olarak çöküntü yaşayan ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim sorunu olan çalışanın mesleki başarısı da düşmektedir (Leiter & Maslach,1988; Maslach, 2003; Maslach vd., 2009).

3.2. Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişliği ortaya çıkaran çok sayıda neden ve sınıflandırma farklı araştırmalarca ortaya konmuştur. Gallup (2019) tarafından tamamlanan boylamsal bir çalışmada yaklaşık 25.000 tam zamanlı çalışanla anket yapılmış ve işyeri tükenmişliğinin en önemli nedenlerinin makul olmayan iş talepleri, kaynak eksikliği, kontrol ve özerklik eksikliği, yönetsel destek eksikliği ve örgütsel liderlerden tanınma eksikliği olduğu sonucuna varılmıştır. Yazarlar, iş taleplerinin ve kaynak eksikliğinin çalışanların tükenmesine neden olduğunu, bunun da fiziksel ve duygusal olarak aşırı zorlanma ve yıpranma hissi yarattığını ileri sürmüştür (Awa vd., 2010; Cordes & Dougherty, 1993). Buna ek olarak, araştırmacılar duyarsızlaşmanın iş görevlerine, iş arkadaşlarına ve program müşterilerine karşı olumsuz bir duygu ürettiğini ifade

etmiştir (Awa vd., 2010; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach vd., 1996; Maslach vd., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Ayrıca tükenmişlik, genetik yatkınlık, depresif kişilik, kişilik zayıflığı ya da karakter bozukluğu ile ortaya çıkmamaktadır. Tükenmişlik bir kişilik bozukluğu ya da klinik bir sendrom değil, mesleki bir problemdir (Maslach & Leiter, 1997).

Yapılan çalışmalara bakıldığında tükenmişliği ortaya çıkaran nedenler bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında sınıflandırılışı görülmektedir. Bireysel faktörlere bakıldığında yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi faktörler tükenmişliği tetiklemektedir.

3.2.1. Bireysel Faktörler

3.2.1.1. Yaş

Bireysel faktörlerden yaş, tükenmişlik ile ilişkilendirilen önemli unsurlardan biridir (Brewer & Shapard, 2004; Duffy vd., 2009). Genç çalışanların duygusal olarak tükenmiş hissetme ve duyarsızlaşma olasılıklarının yaşlı meslektaşlarına göre daha fazla olabileceği iddia edilmektedir (Williams, 1989; Cordes & Dougherty, 1993; Schaufeli & Enzmann, 1998). İş hayatında uzun süre geçiren bireyler deneyim sahibi olurlar ve bu deneyim onları özgüvenli çalışanlar haline getirir. Yüksek özgüven düzeyine sahip çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimali daha düşüktür (Mefoh vd., 2019).

3.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin tükenmişliği etkileyen güçlü bir faktör olmamakla birlikte, kadın çalışanların tükenmişlik sendromuna daha fazla yakalandıkları tespit edilmiştir (Maslach vd., 2001). Wood vd. (2020) de kadınların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durumun sebebi, kadınların etkileşim içinde oldukları insanlara daha duyarlı davranmaları ve daha fazla önem göstermesi olarak ifade edilmektedir (Budak & Sürgevil, 2005).

3.2.1.3. Medeni Durum

Medeni durumun tükenmişliğin bir öncülü olduğu çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Bekâr bireylerin evlilerden; çocuk sahibi olmayan bireylerin çocuk sahibi olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir. Evlilerin aile içinde kişilerarası sorun çözme becerilerini geliştirmesi ve sorunlarla başa çıkabilme deneyimine sahip olması onların iş hayatlarında tükenmişlik yaşama eğilimlerini azaltmaktadır (Maslach vd., 2001).

3.2.1.4. Eğitim Durumu

Eğitim durumunun tükenmişliği etkilemesiyle ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir (Maslach vd., 2001), eğitim seviyesi arttıkça tükenmişliğin de artacağını belirtmiştir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların beklentisinin artmasıdır. (Schaufeli & Enzmann, 1998) eğitilmiş bireylerin çoğunlukla sorumluluğu ve stresi daha yüksek olan pozisyonlarda görev yaptığını ifade etmiştir. (Howlett vd., 2015), yaptığı çalışmada eğitimin kişinin özgüvenini yükselttiğini, eğitim düzeyi düşük bireylerin kendilerini yeterli hissetmediklerini ve bu yüzden iletişim kurmasının kolay olmayacağını dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek bireylerin daha az tükenmişlik riskine sahip olacağını belirtmektedir.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler de bireyin tükenmişlik düzeyini etkilemektedir. Yapılan çalışmalar iş yükünün fazla olmasının ve çalışanın zaman baskısı yaşamamasının çalışanın duygusal tükenme yaşamasına neden olduğunu belirtmektedir. Çalışana sorumlu olmadığı alanda veya kapasitesinin üzerinde iş yükü verilmesi çalışanın stres düzeyini artırır. Bu durum çalışanın yetersizlik algısına ve işle başa çıkamayacağı düşüncesine kapılmasına neden olur ve tükenmişlik yaşayabilir. Ayrıca liyakat sahibi, iş becerisi yüksek ve eğitilmiş bir çalışana kapasitesinin altında iş verilmesi de çalışanda işe yaramaz hissi uyandırarak tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır (Maslach, 1993). Çalışanların karara katılımının engellenmesi, yöneticilerin geribildirimde bulunmaması ve çalışanlara özerklik verilmemesi de çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmada rol oynamaktadır (Kop vd., 1999).

Çalışanın rol çatışması yaşamaması, örgüt içindeki rollerin dağıtımındaki belirsiz durum ve ona verilen görevin gerçekleşmesine dair imkânların sağlanmaması, çalışanın tükenmişlik yaşama riskini artırmaktadır (Kim & Kao, 2011). Çalışan rolünün birey üzerinde oluşturduğu stres, belirli bir düzeye kadar performansı artırabilmekte; ancak çalışan bu stresle etkili biçimde başa çıkamadığında tükenmişlik, özellikle de tükenme düzeyi ortaya çıkabilmektedir (Singh vd., 1994). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda da tükenmişlik düzeyi artabilmektedir (Schaufeli & Enzmann, 1998; Tunc & Kutanis, 2009). Rol çatışması, temelde çalışana yöneltilen uyumsuz taleplerle ilişkilendirilmektedir. Bireyin çalışanlarına karşı hem yönetici hem de arkadaş olmaya çabalaması, kendi değerleriyle çelişen bir işi yapmak zorunda kalması veya maliyetleri düşürmeye çalışırken aynı zamanda

iyi hizmet sunmaya çalışması rol çatışması yaratabilmektedir (Cordes & Dougherty, 1993; Tunc & Kutanis, 2009). Rol belirsizliği ise temelde kötü tanımlanmış veya belirsiz iş tanımı veya belirsiz kurumsal hedeflerle ilişkili olup, yüksek düzeyde rol çatışması veya belirsizliği yaşayan çalışanların tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır (Cordes & Dougherty, 1993; McCormack & Cotter, 2013).

İş yerinde özerkliği az olan, yüksek düzeyde kontrol altında bulunan ve sosyal destek eksikliği yaşayan bireylerin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir (Schaufeli & Enzmann, 1998; Kalimo vd., 2003). Benzer şekilde, çalışanların iş yerinde karar verme süreçlerine katılabilmeleri ve mesleki açıdan belirli bir düzeyde özerklik ile serbestliğe sahip olmaları, onların iş üzerinde kontrol algısını artırmakta ve kontrol sahibi olmalarını sağlamaktadır (Leiter & Maslach, 2005). Çalışanların sahip oldukları bu özerklik ve kontrol düzeyleri arttıkça fiziksel rahatsızlık veya depresyon yaşama, devamsızlık yapma düzeyleri azalabilmektedir. Yüksek düzeyde özerklik ve kontrole sahip olan ve iş yerinde karar verme sürecine aktif olarak katılmalarına izin verilen çalışanların, etkinlik düzeyleri artmakta ve duygusal tükenme düzeyleri azalmaktadır (McCormack & Cotter, 2013). Çalışanlar kendilerinden beklenen hedefleri gerçekleştirebilmek için karar sürecine dâhil olmak istemektedirler (Leiter & Maslach, 2004). Ancak yapacağı işlerde yeterli yetkiye sahip değilse veya sorumlu olduğu işle ilgili kaynakları kontrol edemiyorsa kontrol uyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Çalışan bu durumda sorumluluklarının yetkisinden fazla olduğunu düşünmektedir (Maslach vd., 2001). Bu düşünce zamanla çalışanın tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır (Angerer, 2003).

Yöneticilerin liderlik tarzı ve yaklaşımı da çalışanların tükenmişliğini etkilemektedir. Yöneticinin örgüt içinde etkin iletişim sağlayamaması, kibirli davranması ve bencilce yaklaşım sergilemesi çalışanın stresi yoğun olarak hissetmesine neden olmaktadır (Leiter & Maslach, 2005). Çalışan üzerinde oluşturulan ağır baskı, çalışanın karar verme yetkisinin elinden alınması ve iş ile ilgili kaynakları kontrol etmesinin engellenmesi çalışanın tükenmişlik düzeyini artırmaktadır. Bu sebeple, yönetici çalışanları ve yeteneklerini tanımalı ve tüm çalışanlara potansiyelini yansıtabileceği işler tanımlayarak çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemelidir (Ardıç & Polatçı 2009). Çünkü çalışanın yöneticinin liderlik tarzına dair algısı tükenmişlik düzeyi ile ilişkilidir (McCormack & Cotter, 2013). Yapılan çalışmalar da çalışanın yöneticisine olan güven düzeyinin düşük olmasının tükenmişlik yaşama riskini artırdığını göstermektedir. Çalışanın yöneticisine güven duyması, işlerine olan sorgulama

eğilimlerini azaltmakta ve hedefleri gerçekleştirmek için fedakâr davranışlar sergilemesini sağlamaktadır (Gabris & Ihrke, 1996).

Yöneticilerin çalışanların düşünce farklılıklarına saygı duyması gerekmektedir. İşle ilgili sorumlulukların dağıtımında, karar sürecinde ya da kuralların işlenmesi hususunda çalışanların dünya görüşleri dikkate alınmamalıdır. Çalışanların adaletsizlik ve ayrımcılık algısına sahip olması örgüt içinde çatışma ortamına sebep olmaktadır. Çalışan diğer arkadaşına öfke duyabilir, motivasyonu ve performansında azalmalar meydana gelebilir. İş yükü, maaş ve terfide dağıtımsal adaletin uygulanmaması çalışanların haksızlığa uğradığını düşünmesine neden olmaktadır (Leiter & Maslach, 2004). Bu durumun sürekli hale gelmesi çalışanın bağlılığını azaltır ve tükenmişlik düzeyini artırır (Maslach & Leiter, 2016). Adaletsiz bir ortamın örgüte hakim olması çalışana duygusal olarak etkilemekte, yormakta ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001).

3.3. Tükenmişlik Sonuçları

Tükenmişlik, derin yansımaları olan genel bir refah eksikliğidir. Tükenmişliği işten ayrılma, düşük iş performansı, depresyon ve psikolojik sorunlarla ilişkilendiren çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Bandura, 2000; Schwarzer & Hallum, 2008). Tükenmişlikle ilgili yapılan birçok çalışmada olumsuz önemli sonuçları olduğu ortaya konmuştur. Sonuçlar bireysel ve örgütsel olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır.

3.3.1. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişlik yaşayan bireyler, genel olarak baş ağrısı, yorgunluk ve uykusuzluk yaşamaktadırlar (Cordes & Dougherty, 1993; Mikolajczak vd., 2018). Tükenmişlik düzeyi yüksek bireylerde ortaya çıkan fiziksel semptomlar; düşük enerji, bitkinli hali, uyku problemleri, baş ve vücut ağrıları, sindirim problemleri, bağışıklık sisteminin zayıflaması ve yüksek tansiyon olarak ifade edilmektedir (Burke vd., 1984; Drummond, 2015). Bireyin tükenmişlik halinde yaşadığı fiziksel sorunlara ek olarak psikolojik problemler de ortaya çıkmaktadır. Bunlar; bireyin kendine olan saygısının azalması, anksiyetik problemler, öfke durumunda artış, kendini çaresiz hissetme (Cordes & Dougherty, 1993), sabır gösterememe, huzursuzluk, şüpheli tavırlar sergileme, içe kapanık ruh hali, kendini suçlu hissetme, insanlardan soyutlanma ve düşük özgüven (Süloğlu, 2009) olarak belirtilmektedir.

3.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Tükenmişliğinin çalışan ve işletme ciddi sonuçları vardır. İşletmelerde tükenmişlik üzerine yapılan ampirik çalışmalar, devamsızlık, iş tatminsizliği, üretkenliğin azalması,

işyerinde şiddet ve mali sonuçların tükenmişliğin sonuçları olduğunu ortaya koymuştur (Borritz vd., 2006; Kahill, 1988; Maslach vd., 1996; Maslach vd., 2001). Bu sonuçlar işletme için zararlıdır ve hem kuruluşun misyonunu hem de çalışanların genel refahını etkiler. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin hizmet kalitesinde düşüşün yanı sıra daha yüksek iş devri ve devamsızlığa yol açtığının tespit edildiğini belirtmektedir. Araştırmalar, duygusal olarak gergin veya tükenmiş hisseden çalışanların devamsızlık yapma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Deery vd., 2002). Ayrıca, araştırmacılar duygusal olarak tükenmiş olan çalışanların kurumdan ayrılma eğiliminde olduğunu bulmuşlardır (Lee & Ashforth, 1996; Wright & Cropanzano, 1998). Schaufeli ve Bakker (2004) tükenmişliğin işten ayrılma ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Parker ve Kulik (1995) daha yüksek tükenmişlik düzeylerinin daha düşük iş performansı ve daha fazla devamsızlık vakası ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde duygusal tükenme ve kötümser düşünceler de üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarını teşvik etmektedir (Penney & Spector, 2005). Tükenmişlik, iş etkinliği düzeyini düşürebilir ve yeni çalışanların eğitimine fazla harcama yapılmasına neden olabilir. Böyle faktörler sadece parasal bir maliyet değildir; insan emeği ve zamanı açısından önemli bir maliyeti temsil etmektedir (Lin, 2013). Tükenmişlik sendromuna yakalanan çalışanlar işlerini aksatma gibi eylemler sergiler ve bu durum diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Bu sebeple, tükenmişliğin işletmelerde bulaşıcı özelliğe sahip olabileceği ve sosyal ilişkiler vasıtasıyla örgüt içinde varlığını sürdürmesine neden olabileceği belirtilmektedir (Bakker vd., 2005).

3.4. Tükenmişlikle İlgili Çalışmalar

Literatür incelediğinde tükenmişliğin birçok değişkenle arasındaki ilişkiye dair yapılmış çalışmalar gözlenmektedir. Bu bölümde tükenmişlik ve liderlik arasında yapılan çalışmalara ağırlık verilmiştir. Liderlik tarzı, çalışanların ruhsal durumunu ve bireysel gelişimini olumlu ya da olumsuz yönde geliştirebilir (Oldham & Cummings, 1996).

Tükenmişlik ve liderlik ilişkisini inceleyen çalışmalardan biri olan Ross vd. (1989), iş arkadaşı ve sosyal çevre desteğinin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi olmadığını; ancak yöneticiden alınan desteğin çalışanların tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerini azalttığını ortaya koymuştur. Yagil (2006), astlarına olumsuz davranışlar sergileyen yöneticilerin çalışanların stres düzeylerini artırdığını ve bunun sonucunda tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinde artış meydana geldiğini belirtmiştir. Hetland vd. (2007), dönüşümcü liderliğin sinizm ve mesleki yeterlilik ile anlamlı ilişkiye sahip olduğunu, pasif liderliğin ise tükenmişlik ve sinizmle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Wu ve Hu

(2009), istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasında pozitif korelasyon bulunduğunu ve yöneticinin istismarcı davranışları arttıkça çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yükseldiğini belirtmiştir.

Literatürde özellikle dönüşümcü, etkileşimci ve pasif liderlik tarzlarının tükenmişlik üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar dikkat çekmektedir. Zopiatis ve Constanti (2010), dönüşümcü liderliğin kişisel başarı hissi ile pozitif; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif ilişkili olduğunu belirtirken, pasif liderlik tarzının çalışanlarda daha yüksek düzeyde tükenmişliğe neden olduğunu ifade etmiştir. Güzel ve Akgündüz (2011), dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal tükenme düzeyini azalttığını, etkileşimci liderliğin duyarsızlaşmayı azalttığını ve pasif liderlik davranışlarının tükenmişliği artırdığını belirtmiştir. Lopez vd. (2011), lider ne kadar düşünceli ise çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin o kadar düşük olduğunu; liderin üretim odaklı olması durumunda ise çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur. Bolat (2011), lider-üye etkileşiminin kalitesinin artmasının çalışanların tükenmişlik düzeyini azalttığını ifade etmiştir. Babakuş ve Yavaş (2010), hizmetkâr liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığını belirtmiştir. Telli vd. (2012), demokratik, otokratik ve karizmatik liderlik tarzlarının tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Garcia Rivera vd. (2012), dönüşümcü ve işlemsel liderliğin tükenmişliği azalttığını; laissez-faire liderliğin ise tükenmişliği artırdığını ifade etmiştir. Asgari ve Jafari (2013), görev odaklı liderliğin tükenmişlikle pozitif, ilişki odaklı liderliğin ise negatif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kırs ve Okçu (2014), dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları ile öğretmen tükenmişliği arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Arnold vd. (2015), dönüşümcü liderlik ve laissez-faire liderliğin liderlerin gerçek duyguları üzerinden tükenmişlik üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ifade etmiştir. Ebrahimzade vd. (2015), dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin hemşireler arasında tükenmişliği azalttığını belirtmiştir. Alga (2017), bürokratik liderliğin tükenmişlikle pozitif, katılımcı liderliğin ise negatif ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Gözoğlu (2018), tam serbestiyetçi liderlik tarzını benimseyen okul müdürlerinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Alrobai (2020), dönüşümcü liderliğin hemşirelerde tükenmişliği önlemede en etkili liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Vullings vd. (2020), etik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığını; pasif liderliğin ise artırdığını ifade etmiştir. Aziz (2020), serbestiyetçi liderliğin öğretmenlerin tükenmişliğini artırdığını; dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ise azalttığını belirtmiştir. Küçüköz (2021), paternalist liderlik ile öğretmen tükenmişliği arasında orta

düzyeyde negatif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Zengin vd. (2021), dönüşümcü liderliğin tükenmişlik ile negatif ilişkili olduğunu ve duyarsızlaşma ile duygusal tükenmeyi azalttığını ifade etmiştir. Kocaoğlu ve Demirdağ (2022), olumlu liderlik tarzlarının tükenmişlikle negatif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Sınlık (2022), okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları arasında orta düzeyde negatif ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Westbrook vd. (2022), hizmetkâr liderliğin hemşire tükenmişliğini azalttığını ve iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Khan vd. (2023), vizyoner liderlik davranışının liderler arasında psikolojik stres ve tükenmişliği artırdığını belirtmiştir. Zia vd. (2023), hizmetkâr liderliğin tükenmişlikle negatif ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Yu-Ping vd. (2024), destekleyici liderliğin iş tükenmişliğini doğrudan etkilediğini ve içsel motivasyonun bu ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Nieminen (2024), dönüşümcü liderliğin tükenmişliği azaltan en etkili liderlik yaklaşımlarından biri olduğunu belirtmiştir. Pandey ve Khatri (2024), dönüşümcü liderliğin çalışan tükenmişliği ile negatif ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Pillay vd. (2024), otantik liderliğin tükenmişlikle negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Hashim ve Nawam (2024), otoriter ve laissez-faire liderliğin tükenmişlik ile pozitif; demokratik liderliğin ise negatif ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Bunun yanında literatürde toksik, despotik, narsistik ve istismarcı liderlik gibi olumsuz liderlik türlerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerine yoğun biçimde yer verildiği görülmektedir. Gkorezis vd. (2015), makyavelist liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırdığını ve sinizmin bu ilişkide aracı rol oynadığını ifade etmiştir. Wu ve Cao (2015), liderin istismarcı tavrının iş-aile-yaşam çatışmasını tetiklediğini ve tükenmişliğin bu ilişkide aracı rol oynadığını belirtmiştir. Aykut vd. (2016), olumsuz lider davranışlarının hekimlerin iş yükünü artırarak mesleki tükenmeye neden olduğunu ortaya koymuştur. Çetinkaya ve Ordu (2018), toksik lider davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini artırdığını ifade etmiştir. Stradovnik ve Stare (2018), makyavelist liderliğin hem örgütsel sinizm hem de duygusal tükenme üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiştir. Uzunbacak vd. (2019), kötü davranan ve otokratik liderliğin çalışanların tükenmişlik algılarıyla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Karaüce (2018), okul yöneticilerinin olumsuz liderlik davranış eğilimleri arttıkça öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur. Góralewska-Słońska (2019), mobbingin toksik çalışma ortamı yaratarak çalışanların mesleki ve duygusal tükenmişlik düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Rahmat vd. (2022), despotik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırdığını ve örgütsel adaletin

bu ilişkide aracı rol oynadığını ifade etmiştir. Budak ve Erdal (2022), toksik liderliğin tükenmişlik sendromu ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir. Badar vd. (2023), Filistin’de 731 hemşire üzerinde yapılan çalışmada despotik ve narsistik liderliğin duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve despotik ile narsistik liderlik davranışlarının çalışanların duygusal tükenme düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Abdurrezzak ve Akkuş (2023), öğretmenlerin toksik liderlik algılarının mesleki tükenmişlik düzeylerini artırdığını ifade etmiştir. Roshida vd. (2023), istismarcı denetim, laissez-faire liderlik, sömürücü liderlik ve despotik liderliğin tükenmişliği artırdığını ortaya koymuştur. Khan vd. (2023), despotik liderliğin duygusal tükenme üzerinde pozitif etkisi olduğunu, insanlıktan çıkarmanın bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını belirtmiştir. McCord ve Yu (2023), istismarcı denetim ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Ahmad vd. (2023), zorba liderliğin çalışan dışlanması ve tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Lambert vd. (2024), zorbalığın tükenmişlikle pozitif ilişkili olduğunu, etik liderliğin ise zorbalığın tükenmişlik üzerindeki etkisini hafiflettiğini belirtmiştir. Waal vd. (2024), çalışanların toksik liderlik algıları arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de arttığını ifade etmiştir. Khan ve Saeed (2024), despotik liderlik ile duygusal tükenme arasında anlamlı pozitif ilişki bulunduğunu ve psikolojik sermayenin bu ilişkiyi zayıflattığını belirtmiştir. Nunes ve Palma Moreira (2024), toksik liderliğin çalışan tükenmişliğini artırdığını ifade etmiştir. Ahmed vd. (2024), toksik liderliğin duygusal tükenme ve örgütsel sinizm üzerinde önemli pozitif etkiler yarattığını belirtmiştir. Zheng vd. (2025), otoriter liderliğin hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini artırdığını ve örgüt iklimi ile psikolojik sermayenin bu ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur.

Literatürde ayrıca tükenmişlik ile farklı örgütsel ve bireysel değişkenler arasındaki aracılık ve düzenleyicilik ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Gkorezis vd. (2015), sinizmin makyavelist liderlik ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rol oynadığını belirtmiştir. Wu ve Cao (2015), tükenmişliğin istismarcı liderlik ile iş-aile-yaşam çatışması arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ifade etmiştir. Rahmat vd. (2022), örgütsel adaletin despotik liderlik ve tükenmişlik ilişkisinde aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Westbrook vd. (2022), engelleyici stres faktörlerinin hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını belirtmiştir. Khan vd. (2023), insanlıktan çıkarmanın despotik liderlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Ahmad vd. (2023), işyerinde insanlıktan çıkarmanın zorba liderlik ile tükenmişlik

arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Yu-Ping vd. (2024), içsel motivasyonun destekleyici liderlik ile iş tükenmişliği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade etmiştir. Lambert vd. (2024), etik liderliğin zorbalığın tükenmişlik üzerindeki etkisini hafiflettiğini belirtmiştir. Khan ve Saeed (2024), psikolojik sermayenin despotik liderlik ve duygusal tükenme ilişkisinde düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Zheng vd. (2025), örgüt iklimi ve psikolojik sermayenin otoriter liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmiştir.

Sonuç olarak literatürde yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığı; buna karşılık toksik, istismarcı, despotik, otoriter, narsistik ve pasif liderlik davranışlarının çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini artırdığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel adalet, psikolojik sermaye, içsel motivasyon, örgüt iklimi, sinizm ve insanlıktan çıkma gibi değişkenlerin tükenmişlik ilişkilerinde aracılık ve düzenleyicilik rollerine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgular doğrultusunda liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşları, iş tatminleri, performansları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici rol oynadığı söylenebilir.

4. ÖZ YETERLİLİK

Öz yeterlilik yapısı, Rotter'in 1966 tarihli kontrol odağı teorisinde ortaya çıkmıştır ve burada öz saygı ile duygusal istikrarın örtüştüğü öne sürülmüştür (Koniewski, 2019). Bandura'nın sosyal-bilişsel davranış değişikliği teorisi ile daha da geliştirilmiştir (Barni vd., 2019). Öz yeterlilik teorisi, "hedefler belirleyerek, bir dizi zor görevi tamamlayarak ve başarıya da başarısızlığı atfederek, kişisel gelişime ve beceri çeşitliliğine katkıda bulunulduğuna" işaret eden genel öz yeterlilik teorisinden (Bandura, 1997) gelmektedir. Bandura'ya (1982) göre öz yeterlilik, kişinin yeni, öngörülemeyen ve stresli unsurlar içeren durumlarda davranış kalıplarını ne kadar iyi organize edip uygulayabileceğine dair kişisel yargılarını ifade eder. Kişisel öz yeterlilik yargısı, insanların ne kadar çaba harcayacaklarını ve özellikle zorluklar karşısında bir görevi ne kadar sürdüreceklerini belirler. Yeterlilik duygusu ne kadar güçlü olursa, başarıya yönelik çabalar da o kadar güçlü olur. Engellerle karşılaştıklarında, daha yüksek bir yeterlilik duygusuna sahip olan kişiler çabalarında daha uzun süre devam ederken, kendinden şüphe duyan kişiler çabalarını azaltmaya veya tamamen bırakmaya meyillidir (Bandura & Schunk, 1981; Brown & Inouye, 1978; Schunk, 1981). Bandura'nın öz yeterlilik teorisini daha da genişleten Luthans vd. (2007) öz yeterliliği de içeren psikolojik sermaye yapısını ortaya koymuştur. Öz yeterlilik, kişinin mesleki durumlarda gerekli eylemleri organize etme ve gerçekleştirme yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Göreve özgü bir kavram olarak öz yeterlilik, bireyin duygusal durumuyla bağlantılı olarak bir konunun seçimini ve kalıcılığını düzenlemesi bakımından öz saygı ve güvenden farklıdır (Bray-Clark & Bates, 2003). Öz yeterlilik, bireyin bir görevi tamamlama veya bir hedefe ulaşma yeteneği veya inancı olarak tanımlanır. Olumlu bir içsel motivasyon olarak, zorluklar karşısında bireyin güvenini artırabilir, bireysel eylemleri öngörebilir ve davranış değişikliklerine yol açabilir (Zhao vd., 2005).

Öz yeterlilik, kişinin deneyimleri aracılığıyla kademeli olarak biriktirilen motivasyonel bir yapıdır (Zhao vd., 2005). Kişi, hedeflerini, kararlılığını ve başarısını öz yeterliliğiyle etkileyebilir (Sequeira vd., 2007). Öz Yeterlilik, performans alanlarına özgü dinamik öz inançları içerir. Bu alanlar diğer kişiler, davranışlar ve çevresel faktörlerle karmaşık etkileşimlerin bir parçasını oluşturur (Bryant, 2006). Ayrıca, öz yeterlilik ölçülebilir yetenek veya beceri endeksleri ile ilgili değildir. Bunun yerine, bireyin bir görevi üstlenmede kendi başarı şansına ilişkin fikirlerini ifade eder (Peterson & Arnn, 2005). Öz yeterlilik zaman içinde tutarlı olma eğilimindedir, ancak değişmemiş veya statik olması gerekmez (Baron & Byrne, 2003). Öz yeterliliği şekillendiren unsurlar arasında karşılaşılan görevin zorluk

seviyesi, organizasyonun büyüklüğü ve faaliyetlerinin dinamikleri ile ilgili olan geniş görev alanı yer almaktadır. Öz yeterlilik değişir, gelişir ve farklı ortamlara göre ayarlanır (Williams vd., 2017)

Öz yeterliliğe sahip bireyler belirli görevleri yerine getirebileceklerine inanır, zor durumlarla yüzleşmekten çekinmez, hedefler belirler, risk alır ve hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler (Roux, 2010). Bunları kaçınılması gereken tehditlerden ziyade üstesinden gelinmesi gereken zorluklar olarak görürler (Bandura, 1994). Luthans vd. (2007), öz yeterliliğin niteliklerini şu şekilde tanımlamıştır: "Bireyler kendileri için yüksek hedefler belirler ve zor görevleri kendi kendilerine seçerler, zorlukları hoş karşılarlar ve bu zorluklar karşısında başarılı olurlar, kendi kendilerini motive ederler, hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler ve engellerle karşılaştıklarında sebat ederler".

Öz yeterlilik şu şekilde sınıflandırılmıştır: genel öz yeterlilik, göreve özgü öz yeterlilik ve alana özgü öz yeterlilik (Khalil & Siddiqui, 2019). Genel öz yeterlilik, "çok çeşitli stresli taleplerle başa çıkmak için temel yeterliliğe olan inanç" iken, özel öz yeterlilik tek bir görevle sınırlıdır veya alana özgü öz yeterlilik belirli bir meslekle sınırlıdır (Luszczynska vd., 2005). İnsanların kendi yeteneklerine ilişkin yargıları, çevreyle olan beklentisel ve fiili işlemler sırasında düşünce kalıplarını ve duygusal ilişkilerini de etkiler. Kendilerini çevresel taleplerle başa çıkmada yetersiz olarak değerlendirenler, kişisel eksiklikleri üzerinde durur ve potansiyel zorlukları gerçekte olduklarından daha zorlu olarak hayal ederler (Beck, 1976). Bunun aksine, güçlü bir yeterlilik duygusuna sahip olan kişiler dikkatlerini ve çabalarını durumun taleplerine yönlendirir ve engeller tarafından daha fazla çaba göstermeye teşvik edilirler (Bandura, 1982).

Locke vd. (1984), bir bireyin öz yeterliliği ne kadar yüksekse, üstlendiği hedeflerin de o kadar yüksek olduğunu ve ilk başarısızlık karşısında bile kararlılığını sürdürdüğünü öne sürmektedir. Özetle, insanların yargıları ve inançları öz yeterliliklerinde çok önemlidir. Hedeflere ulaşmak için zorluklar karşısında sebat etme kabiliyetleri ve kararlılıkları, tükenmişlikten kaçınmak için gerekli nitelikler olabilir. Buna ek olarak, benlik saygısı, kişiliğin temel bir yönü olduğundan ve bu nedenle bir bireyin refahını ve davranışını anlamada önemli bir rol oynadığından, benlik saygısı öz yeterlilik ile ilişkilendirilebilir (Brockner, 1988).

Öz yeterliliğin ana kaynakları arasında uzmanlık deneyimleri, modelleme, sosyal ikna ve deneyimlere verilen fizyolojik tepki yer almaktadır (Bandura, 1997). Uzmanlık deneyimleri, kişinin bir görevi yerine getirmedeki başarısına ilişkin algılarını şekillendirmede

dört kaynak arasında en güçlü olanıdır. Bir görevde uzmanlık, o görevin ya da uygulamanın tekrarlanmasıyla ortaya çıkar (Peterson & Arnn, 2005). Uzmanlık deneyimleri, kişinin görevleri yerine getirme becerisine duyduğu güvenin temelini oluşturur (Bandura, 1997; Brown vd., 2005b; Zhao vd., 2005). Öz yeterlilik inançlarının ikinci kaynağı modelledir. İnsanlar rol modellerini gözlemlediklerinde, modeller öz yeterlilik yaratmak için dolaylı deneyimler sağlayabilir (Wood & Bandura, 1989; Zhao vd., 2005). İnsanlar bir modeli gözlemleyerek, bilgiyi akılda tutmak için zihinsel olarak kodlayarak ve ardından modellenen eylemleri yeniden üreterek öğrenirler (Peterson & Arnn, 2005). Bandura (1997), model ile gözlemci arasında varsayılan benzerlik ne kadar büyükse, modelin başarı ya da başarısızlığının o kadar ikna edici olacağını, çünkü insanların başkalarıyla karşılaştırma yaparak kendi yeteneklerine ilişkin yargılar oluşturduğunu öne sürmüştür (Bandura, 1997; Peterson & Arnn, 2005; Zhao vd., 2005). Öz yeterliliğin üçüncü kaynağı sosyal iknadır. Sosyal ikna, alıcının kendi kapasitesine ilişkin kişisel değerlendirmesine dair diğer insanlardan gelen inanılan bir geri bildirim şeklidir (Peterson & Arnn, 2005). Başkalarından gelen geri bildirim ve teşvik, kişinin bir görevi yerine getirme kapasitesini onaylar. Olumlu geribildirim ve gerçekçi teşviklerin alınması kişinin öz yeterliliğini artırır (Wood & Bandura, 1989). Öz yeterliliğin dördüncü kaynağı, deneyimlere verilen fizyolojik tepkidir. Kişisel yetenekleri değerlendirirken, insanlar genellikle fizyolojik durumlarına ilişkin algılarına güvenirler. Genel fiziksel koşullar, kişilik faktörleri ve ruh hali gibi faktörler kişinin öz yeterliliğini etkileyebilir ve bir görevle karşı karşıya kaldığında duygularını yükseltebilir (Peterson & Arnn, 2005). Bazı insanlar kendi duygusal uyarılmalarını ve gerginliklerini savunmasızlık belirtileri olarak yorumlar (Bandura, 1997). Buna ek olarak, bir görevi yerine getirme konusundaki kaygı, başarısızlık olasılığına katkıda bulunabilir (Peterson & Arnn, 2005).

Bireyler, kariyer tercihlerini yaparken öz yeterlilik algılarını göz önüne bulundurmaktadır. Öz yeterlilik algıları çerçevesinde kariyer hedeflerine çaba göstererek ulaşmaya çalışmaktadır (Lent & Hackett, 1987). Öz yeterlilik düzeyi yüksek çalışanlar örgüt içinde gelen taleplere olumlu reaksiyonlar gösterir, stres süreçlerini başarılı şekilde yönetir ve bu durum çalışanın işten tatmin olmasına ve mesleki analmda uzlaşmasını sağlamaktadır (Hackett, 1995). Düşük öz yeterlilik seviyeleri, talimat verme, motive etme ve disipline etme becerisi kişisel olarak sorgulanabilir hale geldikçe ve duygusal tükenme biriktikçe tükenmişlikle bağlantılıdır (O'Brennan vd., 2017). Stres ve kaygı, düşük öz yeterliliğe sahip kişiler tarafından yetersizlik olarak yanlış yorumlanabilmektedir. Aynı stres faktörleri, yüksek

öz yeterliliğe sahip kişiler tarafından ulaşılabilir zorluklar olarak algılanmaktadır (Maphumulo & Nkoane, 2020).

Çalışmalar, öz yeterlilik düzeyi ve çalışan performansı arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlar başkalarının onu yönlendirmesini beklemeden kendilerine hedefler koyarlar ve gerçekleşmesi zor hedefler belirleyerek kişisel motivasyonlarını artırırılar. (Luthans vd., 2004). Mesleki öz yeterliliği yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıkları da yüksek olur (Schyns & Collani, 2002). Öz yeterliliği yüksek olan bireyin iş tatminin yüksek olduğuna dair çalışmalar da mevcuttur (Gist, vd, 1989). Öz yeterliliği yüksek çalışanlar stres düzeylerini kontrol altına alarak çatışmalardan kaçındıkları görülmektedir (Siu vd, 2005; Çimen, 2007; Telef, 2011). Çalışan öz yeterliliğinin yüksek olması çalışanın kişisel başarısını ve iyi oluşunu olumlu yönde etkilemektedir. Mesleki becerilerinin ve sahip oldukları kapasitenin farkında olan çalışanlar kriz dönemlerinde pes etmezler. Aksine, kriz dönemlerinde çözümler üreterek sorunların ortadan kalkmasına yardımcı olurlar. Çalışanın sahip olduğu yüksek öz yeterlilik algısı zorlu süreçlerde kendisi için dayanak görevi görür. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar problemlerle karşı karşıya kaldıklarında ya da zorlu süreçlerden geçtiklerinde özgüvenli şekilde sorunlarla başa çıkabileceklerine inanırlar. Öz yeterlilik algısı çalışanın iş hayatını etkileyen önemli bir faktördür. Öz yeterlilik düzeyi düşük olan çalışanlar bir sorunla karşılaştıklarında yılgınlık göstermekte ve çaba sarfetmemektedirler. Ancak öz yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlar sorunlar karşısında pes etmek yerine çözüm üretmeyi ve sorunları ortadan kaldırmaya yönelik davranışlar sergilerler. Bu şekilde farkında oldukları becerileri sayesinde zorlu süreçlerle başa çıkabilmektedirler (Bandura, 2004).

4.1. Öz Yeterlilikle İlgili Çalışmalar

Öz yeterlilik kavramı, bireylerin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebilme kapasitelerine ilişkin inançlarını ifade etmekte olup, örgütsel davranış literatüründe çalışan tutumları, performansı, tükenmişlik düzeyleri ve liderlik süreçleri üzerinde etkili önemli bireysel kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde öz yeterliliğin çalışanların stres düzeyleri, tükenmişlikleri, iş tatminleri, işe bağlılıkları, bilgi paylaşım davranışları ve liderlik süreçleri üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Ayrıca son dönem araştırmalarda öz yeterliliğin aracılık ve düzenleyicilik rollerinin yoğun biçimde incelendiği görülmektedir.

Öz yeterliliğin çalışanların tükenmişlik, stres ve psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar literatürde önemli yer tutmaktadır. VanYperen (1998), düşük öz yeterlilik inancına sahip hemşirelerin bilgi desteğine daha duyarlı olduğunu; güçlü öz yeterlilik inancına sahip hemşirelerin ise daha az bilgi desteği alsalar bile kurum tarafından adil davranıldığını düşündüklerini belirtmiştir. Bu durumun çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediği ifade edilmiştir. Skaalvik ve Skaalvik (2010), öğretmenlerin öz yeterlilik düzeyleri arttıkça iş tatminlerinin arttığını ve tükenmişlik düzeylerinin azaldığını ortaya koymuştur. Mardani vd. (2015), İngilizce öğretmenlerinin öz yeterlilik düzeyleri ile tükenmişlik arasında negatif ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Shoji vd. (2015) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, öz yeterlilik ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu; ancak ilişkinin gücünün tükenmişlik boyutlarına, meslek gruplarına ve yaşa göre değiştiği ifade edilmiştir. Alessandri vd. (2018), iş yerinde olumsuz duyguları yönetmeye yönelik öz yeterlilik inançlarının duygusal istikrar ile iş tükenmişliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Ozkara (2019), öz yeterlilik ile kişisel başarı arasında pozitif; duygusal tükenme ile öz yeterlilik arasında negatif ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yaşın öz yeterlilik üzerinde, deneyimin ise kişisel başarı üzerinde önemli etkisi olduğu belirtilmiştir. Arslan (2019), akademisyenlerin tükenmişlik algıları ile öz yeterlilik düzeyleri arasında negatif ilişki bulunduğunu ve tükenmişlik alt boyutlarının da öz yeterlilik ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Studzinska vd. (2020), öz yeterliliğin stres düzeyini azaltmada ve tükenmişlik ile tükenmişliğin alt boyutları üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Chami-Malaeb (2022), algılanan yönetici desteği ve öz yeterlilik arttıkça hemşirelerin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ifade etmiştir. Matos vd. (2022), öğretim elemanlarının öz yeterlilik inançlarının yaşam kalitesini pozitif yönde etkilediğini ve bunun da tükenmişliği azalttığını ortaya koymuştur. Li (2023), öğretmenlerin öz yeterlilik düzeyleri yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin azaldığını belirtmiştir. Yu vd. (2023), duygusal zeka ve öz yeterliliğin hemşireler arasında olumsuz psikolojinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynadığını ifade etmiştir. Bellemans vd. (2023), öz yeterliliğin COVID-19 kaynaklı stres ile tükenmişliğin tükenme, zihinsel mesafe, duygusal bozulma ve bilişsel bozulma boyutları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Friesen vd. (2023), öz yeterliliğin düşük tükenmişlikle ilişkili olduğunu ve öğrenci merkezli yaklaşımları benimseyen öğretmenlerin daha az tükenmişlik yaşadığını belirtmiştir. Battal vd. (2024), gemi adamlarının öz yeterlilik düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik ve bireysel yabancılaşma düzeylerinin azaldığını ifade etmiştir. Tian ve Guo (2024), dönüşümcü

liderliğin öğretmen tükenmişliğini negatif yönde etkilediğini ve öz yeterliliğin bu ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Literatürde öz yeterliliğin liderlik davranışları ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da dikkat çekmektedir. Tripiana ve Llorens (2015), destekleyici liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Destekleyici liderlik algısının çalışanların öz yeterlilik düzeylerini artırdığı ve bunun da işe bağlılığı olumlu etkilediği belirtilmiştir. Jiang vd. (2016), kariyer öz yeterliliğinin istismarcı denetim ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel görev süresi ve proaktif kişiliğin istismarcı denetimin olumsuz etkilerini azalttığı ifade edilmiştir. Cobanoğlu ve Yurek (2018), yöneticilerin öz yeterlilik algıları ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında ilişki bulunduğunu ve yöneticilerin kendilerini daha yeterli hissettikçe daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Söylemez (2019), dönüşümsel liderlik ile sosyal sermaye arasındaki ilişkide öz yeterliliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Tian vd. (2020), istismarcı denetimin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumsuz etkilediğini ve yaratıcı öz yeterliliğin bu ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca motivasyonel tercihin bu ilişkileri hafiflettiği belirtilmiştir. Chan (2020), dönüşümcü liderlik ile gönüllü performansı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracılık rolü oynadığını ifade etmiştir. Zhou vd. (2021), despotik liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ve öz yeterliliğin bu ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca lider-üye etkileşiminin despotik liderlik ile öz yeterlilik arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı belirtilmiştir. Sun vd. (2022), istismarcı denetimin hemşirelerin işe bağlılığını olumsuz etkilediğini ve öz yeterliliğin bu ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Zada vd. (2022), öz yeterliliğin hizmetkâr liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrudan etkilediğini ve bilgi paylaşımı aracılığıyla çalışan yaratıcılığı ile iş rolü performansını dolaylı biçimde etkilediğini belirtmiştir. Aftab vd. (2023), etik liderliğin iş tatminini artırdığını ve öz yeterliliğin etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Al Hawamdeh (2023), çalışanların öz yeterlilik düzeyleri ve liderlerine duydukları güvenin mütevazı liderlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ifade etmiştir.

Öz yeterliliğin bilgi paylaşımı, yaratıcılık ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Akın (2022), genel öz yeterlilik algısı ile çalışma arkadaşları destek algısının bilgi paylaşma davranışını olumlu yönde etkilediğini

ortaya koymuştur. Zada vd. (2022), öz yeterliliğin hizmetkâr liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki pozitif ilişkiyi yönettiğini ve çalışan yaratıcılığı ile iş rolü performansını dolaylı olarak etkilediğini ifade etmiştir. Tian vd. (2020), yaratıcı öz yeterliliğin istismarcı denetim ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmiştir. Ayrıca düşük motivasyonel tercihe sahip çalışanların istismarcı denetime karşı daha az savunmasız olduğu ifade edilmiştir. Al Hawamdeh (2023), öz yeterlilik düzeyinin bilgi gizleme davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak literatürde öz yeterliliğin aracılık ve düzenleyicilik rollerinin yoğun biçimde incelendiği görülmektedir. Tripana ve Llorens (2015), öz yeterliliğin destekleyici liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirtmiştir. Jiang vd. (2016), kariyer öz yeterliliğinin istismarcı denetim ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade etmiştir. Söylemez (2019), öz yeterliliğin dönüşümsel liderlik ile sosyal sermaye arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu belirtmiştir. Tian vd. (2020), yaratıcı öz yeterliliğin istismarcı denetim ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve motivasyonel tercihin düzenleyici rol oynadığını ifade etmiştir. Zhou vd. (2021), öz yeterliliğin despotik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Sun vd. (2022), öz yeterliliğin istismarcı denetim ile işe bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu belirtmiştir. Büyükbalbant (2022), öz yeterlilik algısının örgütsel yalnızlık ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Aftab vd. (2023), öz yeterliliğin etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. He vd. (2023), öz yeterliliğin yüksek performanslı çalışma sistemleri ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu belirtmiştir. Yu vd. (2023), öz yeterliliğin olumsuz psikolojinin tükenmişlik üzerindeki etkisini düzenlediğini ifade etmiştir. Bellemans vd. (2023), öz yeterliliğin COVID-19 kaynaklı stres ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını belirtmiştir. Tian ve Guo (2024), öz yeterliliğin dönüşümcü liderlik ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmiştir.

Sonuç olarak literatürde yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, öz yeterliliğin çalışanların stres düzeylerini, tükenmişliklerini ve olumsuz psikolojik çıktıları azaltan önemli bireysel kaynaklardan biri olduğu görülmektedir. Bunun yanında öz yeterlilik; iş tatmini, işe bağlılık, yaşam kalitesi, yenilikçi davranış, bilgi paylaşımı, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel çıktıları artırmaktadır. Literatürde ayrıca öz

yeterliliğin liderlik davranışları ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerde önemli aracılık ve düzenleyicilik rollerine sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgular doğrultusunda öz yeterliliğin çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artıran, örgütsel süreçleri olumlu etkileyen ve çalışanların olumsuz iş koşullarına karşı daha dirençli hale gelmelerini sağlayan kritik bir bireysel kaynak olduğu görülmektedir.

5. YIKICI LİDERLİK, TÜKENMİŞLİK VE ÖZ YETERLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Yıkıcı liderlikle ilgili literatüre bakıldığında yıkıcı liderlikle pek çok kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, yıkıcı liderliğin etkisi örgütsel düzeydeki sonuçların ötesine geçmektedir. Optimal olmayan liderlik davranışları çalışanların motivasyonunu bozdukça ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını engelledikçe, çalışanlar daha düşük iş tatmini hissetmekte, daha zayıflatıcı davranışlarda bulunmakta, örgütlerine olan bağlılık duygularını kaybetmekte ve nihayetinde örgütlerinden ayrılmayı düşünmektedir. Yıkıcı liderlik ile çalışanların iş tatmini (Tepper, 2000; Brandebo vd., 2019), duygusal bağlılığı (Einarsen vd., 2007; Brandebo vd., 2016), psikolojik iyi oluşu (Sankowsky, 1995; Schyns & Schilling, 2013), iş ve yaşam doyumu (Hauge vd., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000) ve performansı (Burris vd., 2008) arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Yıkıcı liderliğin, depresyon ve stres düzeyi (Schyns & Schilling, 2013), işi bırakma niyeti (Burris vd., 2008; Hong & Wang, 2012), psikolojik gerginlik (Schaubroeck vd., 2007), işyeri sapkınlığı (Fischer vd., 2021; Duffy & Ferrier, 2003), iş-aile çatışması (Schyns & Schilling, 2013), çalışanlarda direnç davranışı (Bamberger & Bacharach, 2006), üretkenlik karşıtı davranışları (Penney & Spector, 2005; Brender-Ilan & Sheaffer, 2019) ve işten ayrılma niyeti (Van Prooijen & De Vries, 2016) arasındaki ilişkiyi pozitif olarak belirtilmektedir. Yıkıcı liderliğin beklentileri örgütsel hedeflerle tutarsız olduğunda, çalışanların rol çatışmaları artmaktadır (Teas, 1983; Tubre & Collins, 2000). Liderleri tarafından küçümsenen astlar, yeterli bilgiye sahip olmamaları durumunda liderlerinin beklentilerini net olarak anlayamayabilirler, bu da kendi davranışları için beklenti eksikliğine ve rol belirsizliğinin artmasına neden olmaktadır (Singh, 1993; Tubre & Collins, 2000). Liderleri tarafından beceriksiz olduğuna inanılan çalışanlar genellikle zor görevleri belirlenen zamanda ya da belirli koşullarda tamamlayamazlar ve kendilerine diğer çalışanlardan daha fazla rol görevi verilirse aşırı rol yükü hissedebilirler (Peterson vd., 1995). Yıkıcı lider tarafından gerçekleştirilen zorbalık; astlar arasında stres ve endişe yaratmakta ve zorbalığın hedefi olan bireyin bağlılığı, motivasyonu, ruh sağlığı ve hepsinin sonucu olarak performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olabilmektedir. (Harvey vd., 2007). Yıkıcı liderliğe maruz kalan çalışanlar da bu duruma misilleme yaparak işe geç gelme, devamsızlık, iş yavaşlatma ve işletme kaynaklarını kötüye kullanma gibi etik dışı yollara başvurmaktadır (Aasland vd., 2010; Thoroughgood vd., 2018). Baskıcı ve otoriter tutumun örgüt içinde hâkim olması,

yüksek potansiyele sahip çalışanların elde tutulmasını engellemektedir dolayısıyla örgütün geleceğine yönelik olumsuz etkisi de bulunmaktadır (Erickson vd., 2015).

Bu çalışmada yıkıcı liderliğin tükenmişliğe olan etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Bu bağlamda hipotezlerin oluşturulmasına yönelik teorik altyapı açıklanmaya çalışılmıştır. Kaynakların korunması teorisi, bireylerin kaynaklarını elde etmek, elde tutmak ve korumak için çaba gösterdikleri temel ilkesi üzerine inşa edilmiş kaynak temelli bir stres teorisidir (Hobfoll, 1989). Kaynaklar; nesnelere (araba, ev), kişisel özellikler (öz saygı, öz yeterlilik), koşullar (sosyal destek, iş güvenliği) ve enerjiler (zaman) dâhil olmak üzere insanların kendi başlarına değer verdikleri şeyler olarak tanımlanır. Bu teorisinin temel ilkesi, "bireylerin sosyal destek, kişisel özellikler, zaman ve enerji gibi kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çaba gösterdiği"dır". Kaynakların potansiyel ve fiili kaybı ya da kaynak yatırımından sonra kaynak kazanımının olmaması, kaynakların tükenmesi bireylerde stres düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Bu teori, bir bireyin kaynaklarının kaybolduğuna, kaynakların kaybedildiğine veya kaybedilen kaynakların daha fazla kaynak yatırımı yapılsa bile geri kazanılamayacağına inanması durumunda bir duruma tepki vereceğini öne sürer (Hobfoll, 1989). Kaynaklara değer verilir çünkü bunlar yalnızca insanlara önemli ve anlamlı hedefleri gerçekleştirmeleri için araçsal bir değere sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda bireyleri oldukları kişi olarak tanımlayan sembolik bir değer de taşır. İnsanlar temelde kaynak fazlası olan bir durum yaratmaya çalışır ve psikolojik rahatsızlık veya strese neden olacağı için değerli kaynaklarını kaybetmelerine neden olabilecek durumlardan kaçınırlar. Çalışan yeni kaynaklar elde etmek için çaba sarfeder, zaman ve enerji harcar. Hatta ailesine ayırması gereken zamandan çalarak yeni kaynaklar elde etmeye çalışır. Buna rağmen yeni kaynak elde edemez ve elindeki kaynakları kaybetmeye devam ederse tükenmişlik yaşamaktadır. Bu teoriye göre çalışan proaktif bir yaklaşım sergileyerek herhangi bir stres unsuru olmamasına rağmen gelecekteki potansiyel kaynak kaybına karşı sahip olduğu kaynakları artırmak için çaba göstermektedir. Çünkü çalışanlar yeni kaynak elde etmek ya da sahip olduğu kaynağı kaybetmemek için kaynak harcamak durumundadırlar. Çalışanın sahip olduğu kaynak miktarı, elindeki kaynağı kaybetmemesi ve yeni kaynaklar elde etmesi açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla kaynağı sayısı çok olan çalışanların kaynak sayısı az olan çalışanlara göre daha dayanıklı olduğu vurgulanmaktadır (Hobfoll, 2001). Astlarla alay etmek, onları küçümsemek ve onlara bağırarak suretiyle sergilenen istismarcı denetim, astların istihdam güvencesi ve kariyer fırsatları açısından değerli kaynaklarını fiilen veya potansiyel olarak kaybetmelerine neden olan belirgin bir işyeri

stresörüdür (Aryee vd., 2008; Whitman vd., 2014). Ayrıca, astların öz yeterlilik ve öz saygı gibi kişisel kaynaklarını da tüketmektedir (Harvey vd., 2007). İstismara uğrayan astlar, belirsizlik nedeniyle istismara uğramayan meslektaşlarına kıyasla mücadele etmek ve hayatta kalmak için çok daha fazla zaman ve enerji harcamak zorunda kalırlar (Whitman vd., 2014). Sonuç olarak, istismara uğrayan astlar kendilerini savunmasız bulduklarından ve istismarcı amirleriyle başa çıkmak için yeterli duygusal, kişisel veya sosyal kaynaklardan yoksun olduklarından duygusal tükenme meydana gelir (Hobfoll, 1989; Lee & Ashforth, 1993). COR teorisinin temellerine dayanarak, yıkıcı liderlik davranışları potansiyel olarak çalışanları strese sokabilir ve kişisel kaynaklarının tükenmesine yol açabilir. Yıkıcı liderler, çalışanlarına zorbalık eden, taciz eden veya kötü davranan zorba veya destekleyici olmayan davranışlarla istismarcı bir şekilde hareket edebilirler. Ayrıca kişisel kazanç için çalışanları tehdit ederek güçlerini kötüye kullanabilirler (Einarsen vd., 2007). Bu durum, çalışanlar arasında bir tehdit ve kaynak tükenmesi hissi yaratır çünkü işlerini yapmak için potansiyel kaynaklarını tam olarak kullanamazlar ve refahları da etkilenebilir. Benzer şekilde, zaman ve enerji, çalışanların yüksek vatandaşlık baskısına maruz kalmaları halinde tükenebilecek kişisel kaynaklardır. Sözleşmeye dayalı görevlerden daha fazlasını yerine getirmeleri istenir, bu da zamanlarını ve enerjilerini zorlayarak strese neden olabilir ve doğrudan iş tatminsizliği hissini tetikleyebilir (Harris vd., 2011). Çalışanlar, kaynakları yenilemek ve daha fazla kaynağın kaybolmasını önlemek için sabotaj yapabilir, erteleyebilir, itaatsizlik edebilir, tartışabilir veya diğer sapkın davranışlarda bulunduğu öne sürülmektedir (Piccoli & De Witte, 2015).

Rol teorisinin de kaynakların korunma teorisine ek olarak yıkıcı liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılabilmesi düşünülmektedir. Rol teorisi, çalışanların zihniyetini, davranışlarını ve geçişlerini sosyal rolleri aracılığıyla yorumlayabilir ve bireylerin örgütsel bağlamdaki farklı rollerini ortaya çıkarabilir (Tubre & Collins, 2000; Walker vd., 1975). Bireysel rollere ilişkin algılar kontrolsüz olduğunda, çalışanların rolleri etkisiz hale gelebilir ve rol stresörleri yaratabilir (Walker vd., 1975). Rol stresörleri rol çatışması, aşırı rol yükü ve rol belirsizliği olarak üç yapı kullanılarak kavramsallaştırılmıştır (Belasco, 1966; Behrman & Perreault, 1984). Rol çatışması, bir çalışanın 'gerçek rolü' ile 'beklenen rolünün' uyumsuz olduğunu algıladığı zaman ortaya çıkar; rol belirsizliği, farklı rol beklentileri hakkında eksik bilgi veya belirsizlik nedeniyle rol beklentilerinin karıştırılmasını ifade eder; aşırı rol yükü ise çalışanların yeteneklerini aşan kümülatif rol görevleri ile ilgilidir ve görevleri zamanında bitiremeyecekleri anlamına gelir (Conley & You, 2014; Singh, 1998). Kahn vd.'nin (1964) rol bölümü modeli, başkalarının sahip olduğu veya kendi

davranışlarından kaynaklanan uygun beklenti ve standartları net bir şekilde ayırt edemeyen çalışanların rol stresi geliştirebileceğini öne sürmektedir. Çalışanların stres algıları bilişsel yeteneklerinden, zihinsel becerilerinden, sosyal faktörlerden ve kişisel özelliklerinden etkilenebilirken; yıkıcı liderliğin talimatları ve gereklilikleri çalışanlar için rol çatışmasına, rol belirsizliğine ve aşırı rol yüküne neden olabilir (Singh, 1998). Yıkıcı liderliğin beklentileri örgütsel hedeflerle tutarsız olduğunda, çalışanların rol çatışmaları artacaktır (Teas, 1983; Tubre & Collins, 2000). Yıkıcı liderler tarafından alay edilen ve küçümsenen astlar, yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Liderlerinin beklentilerini net olarak anlayamayabilirler, bu da kendi davranışları için beklenti eksikliğine ve rol belirsizliğinin artmasına neden olabilir (Singh, 1993; Tubre & Collins, 2000). Liderleri tarafından beceriksiz olduğuna inanılan çalışanlar genellikle zor görevleri belirlenen zamanda ya da belirli koşullarda tamamlayamazlar ve kendilerine diğer çalışanlardan daha fazla rol görevi verilirse aşırı rol yükü hissedebilirler (Peterson vd., 1995). Bu durumda stres yaşayan çalışanlarda tükenmişliğin, duygusal yorgunluk halinin ve duyarsızlaşma düzeyinin arttığı (Um & Harrison, 1998) belirtilmektedir.

Yıkıcı liderliğin çalışanların tükenmişliklerine olan etkisi yapılan çalışmalarla da ortaya koyulmuştur. Yöneticilerin yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı, bağlılığı ve refahı ile negatif; tükenmişlik, stres, sağlık şikayetleri ve işyeri sapkınlığı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Montano vd., 2017). Krasikova vd. (2013) yıkıcı liderliğin iş ortamındaki negatif etkilerine yoğunlaşmışlardır ve yıkıcı liderliğin çalışanlarda duygusal tükenmeye yol açtığını belirtmiştir. Tepper (2000), istismarcı denetimin çalışanlar üzerinde duygusal ve psikolojik baskı oluşturduğunu, bu durumun çalışanların stres düzeyini artırdığını ve tükenmişliğe neden olabileceğini ifade etmiştir. Harms vd. (2011) liderin karanlık kişilik özelliklerine (Makyavelizm, narsisizm, psikopati) sahip olmasının çalışanların psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkilediğini ve tükenmişlik düzeylerini artırdığını belirtmişlerdir. Hoel & Cooper (2000), iş yerinde gerçekleşen zorbalığın çalışanların psikolojik sağlığına zarar verdiğini ve bu durumun iş performansına olumsuz etkisinden bahsetmektedir. Schilling (2009), etkisiz ve yıkıcı liderlik tarzlarının çalışanlarda iş stresi ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini araştırmış ve olumsuz liderlik tarzlarının sadece çalışanların performansını değil, aynı zamanda psikolojik sağlıklarını da olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ashforth (1994) despotik liderliğin çalışanların moralini, iş tatminini azalttığını; tükenmişliğini ciddi düzeyde artırdığını belirtmiştir. Nielsen ve Einarsen (2012) tarafından yapılan meta-analiz, işyerindeki zorbalık ve yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşu ve tükenmişlik

üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Çalışanların zorba liderlerin davranışlarına maruz kalması, duygusal tükenmişliği artıran bir faktör olarak tespit edilmiştir. Campbell vd. (2011), narsist liderlerin aşırı kontrolcü ve kendine odaklı tutumlarının çalışanlarda iş tatminsizliği ve tükenmişlik yarattığını göstermişlerdir. Yıkıcı liderler, örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemekte, bu durum çalışanların iş tatminini düşürmekte ve nihayetinde çalışanlar tükenmişliğe yakalanmaktadır (Padilla vd., 2007; Shaw vd., 2011). Yıkıcı olarak nitelendirilen liderlik davranışlarının, ast ile üst arasında geçen kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bu sayede astta yaşanan tükenme, yıkıcı liderlik davranışını sergileyenin sistematik olarak astının öz yeterliğini ve özsaygısını hedef alan tutum ve davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda yıkıcı liderlik algısının, tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin varlığı saptanmıştır (Harvey vd., 2007). Bu noktada ast açısından yaşanan tükenmenin kaynağı, büyük ölçüde lider davranışıyla ilgili olduğu söylenebilmektedir (Tepper 2000: 184). Yıkıcı lider davranışları çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta, bu çalışanlar yoğun duygusal tükenme yaşayarak işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Brandebo vd., 2016). Yapılan çalışmalar yıkıcı liderlik ve çalışan sıkıntısı arasındaki ilişkiye dair önemli bilgiler sağlamış ve çalışanların yıkıcı liderlik uygulamalarına ne kadar çok maruz kalırlarsa o kadar yoğun sıkıntı seviyesine maruz kaldıklarını göstermiştir (Skogstad vd., 2007; Bass vd., 2003; Cortina vd., 2001). Hissedilen psikolojik baskılar; mutsuzluğa, düşük verime, iş doyumunun azalmasına ve işten ayrılmaya neden olmaktadır. Dolayısıyla bu baskı tükenmişliği de beraberinde getirmektedir (Nyberg vd., 2011; Brandebo vd., 2016; Woestman & Wasonga, 2015; Palvimo, 2023; Reinhold vd., 2025b; Alsadaan, 2025). Maslach ve Leiter (2016), liderlerden algılanan destek ve tanınma eksikliğinin tükenmişlik sendromunun gelişiminde kritik bir faktör olduğunu savunur, çalışanların değer görmediklerini ya da tanınmadıklarını hissettiklerinde, hızla tükenmişlik durumuna ulaşabileceğini belirtir. Öte yandan Schaufeli ve Taris (2014), artan iş taleplerinin, yetersiz destekle birleştiğinde, yıkıcı liderliğin tükenmişliğe yol açmasının başlıca yollarından biri olduğunu savunmaktadır. Maslach ve Leiter (2016), çalışanların iyi oluşunu küçümseyen ve görmezden gelen liderlerin varlığının, tükenmişliği önlemeye yönelik her türlü kurumsal çabayı sabote edebileceğini ve bu girişimleri etkisiz hale getirebileceğini vurgulamaktadır. Reinhold vd. (2025b)

Yapılan literatür taramasına bağlı olarak yıkıcı liderlik ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1:Yıkıcı liderlik, çalışanların genel tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H2a:Aşırı otoriterlik, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H2b:Liderlik için yetkin olmamak, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H2c:Etik dışı davranışlar, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H2d:Teknoloji ve değişime direnç gösterme, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H2e:Astlara karşı duyarsızlık, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H2f:Adam kayırma, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H3a:Aşırı otoriterlik, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H3b:Liderlik için yetkin olmamak, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H3c:Etik dışı davranışlar, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H3d:Teknoloji ve değişime direnç gösterme, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H3e:Astlara karşı duyarsızlık, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H3f:Adam kayırma, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H4a:Aşırı otoriterlik, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.
H4b:Liderlik için yetkin olmamak, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H4c:Etik dışı davranışlar, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H4d:Teknoloji ve değişime direnç gösterme, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H4e:Astlara karşı duyarsızlık, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.

H4f:Adam kayırma, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.

Öz yeterlilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye dair teorik altyapıyı iş yükü-kontrol modelinin iş kontrol boyutu açıklayabilmektedir (Karasek, 1979). İş yükü-kontrol modeline göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri, iş yükünün veya iş kontrolünün yüksek ya da düşük olması ile ilişkilidir. Bu modelde iş yükü; iş yoğunluğu ve işin güç gerektirme durumu olarak kavramsallaştırılmıştır. İş kontrolü ise; çalışanın sahip olduğu özellikler (bilgi, beceri ve yetenek), bu özellikleri iş ortamında kullanabilmesine dair ortam ve iş üzerindeki yetkisi olarak tanımlanmıştır (Demiral vd, 2007). Çalışan öz yeterliliği söz konusu olduğunda modelin iş kontrol boyutu ön plana çıkmaktadır. Çalışan ne kadar iş ile bilgi, beceri ve yeteneğe sahipse ve işle ilgili yetkisi ne kadar yüksekse iş kontrol düzeyi de o kadar yüksek olur. Bu durumda çalışanın tükenmişlik yaşama riski de azalmaktadır. İş kontrol boyutunun temel unsurlarından olan çalışan özellikleri (bilgi, beceri ve yetenek), çalışanların öz yeterlilik algılarını da etkilemekte ve iş kontrol düzeylerini de belirlemektedir. Buradan hareketle öz yeterlilik düzeyi yüksek çalışanların iş kontrol düzeyleri de yüksek olmaktadır.

Çalışanın iş kontrol düzeyinin yüksek olması tükenmişlik düzeylerinin artmasını engellemektedir.

Ayrıca sosyal bilişsel teoriye göre genel öz yeterlilik, insanların duygu ve düşüncelerinde farklılıkların oluşmasını sağlamaktadır. Duygusal farklılık, öz yeterlilik seviyesi düşük bireylerin depresyon, kaygı ve çaresizlik gibi duygulara daha çok maruz kalmasıyla kendini göstermektedir. Buna göre öz yeterlilik seviyesi düşük insanlar kişisel gelişimleri ve yeteneklerine ilişkin öz-değerlendirmelerinde karamsar bir tutum sergilemektedirler. Aksine genel öz yeterlilik düzeyi yüksek bireyler daha iyimser ve mücadelecidir. Düşünsel farklılık ise akademik başarı ve nitelikli karar verme gibi konularda bilişsel süreçlerin etkin kullanılması ile kendini göstermektedir (Schwarzer vd., 1997). Genel öz yeterlilik seviyesi yüksek olan bireylerin temel özellikleri; zor işleri başarabileceğine dair yüksek inanç, ulaşılması zor amaçlar belirleme ve olumsuzluklara karşı direnç gösterme şeklinde belirtilebilir (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Schwarzer vd., 1997; Chen vd., 2001; Luszczynska vd., 2005). Yüksek genel öz-yeterliliğin, daha önceki araştırmalarda daha sağlıklı bir yaşam, daha büyük başarılar ve daha fazla sosyal bütünleşme ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Schwarzer vd., 1997).

Birçok çalışma, öz yeterliliğin tükenmişlikle negatif ilişkili olduğunu göstermiştir (Huk vd., 2019; Savas vd., 2014; Schwarzer & Hallum, 2008; Weißenfels vd., 2021), öyle ki kendini daha yeterli hisseden bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığı daha düşüktür. Brown (2012) bu ilişkiyi spesifik olarak inceleyen araştırmaların sistematik bir incelemesini yapmıştır. İncelenen on bir çalışmanın tamamı, tükenmişlik ile öz yeterlilik arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Schwarzer ve Hallum (2008) çalışmalarında, düşük öz yeterliliğin tükenmişlik için nedensel bir değişken olabileceğini göstermiştir. Evers vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada, öz yeterlilik algısı ile kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmişken; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Fathi vd. (2021) öğretmen öz yeterliği ile iş tükenmişliği arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Salanova vd. (2002) tarafından yapılan çalışmada ise, gerek genel öz yeterlilik algısı gerekse mesleki öz yeterlilik algısı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır.

Buradan yola çıkarak tükenmişlik ve öz yeterlilik kavramları arasındaki ilişkiye dair hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H5:Öz yeterlilik, çalışanların genel tükenmişlik düzeylerini negatif yönde etkiler.

H5a:Öz yeterlilik, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini negatif yönde etkiler.

H5b:Öz yeterlilik, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini negatif yönde etkiler.

H5c:Öz yeterlilik, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini negatif yönde etkiler.

Öz yeterlilik bireyin hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin öznel algısıdır (Bandura, 1997). Bu nedenle bireylerin kendilerine olan inançlarını ifade etmek için kullanılan kavram, bireylerin sadece yeteneklerine değil, sahip oldukları kaynaklara olan güvenlerine ve kendi performanslarına ilişkin öz değerlendirmelerine de atıfta bulunmaktadır (Brophy, 2004; Tian & Huang, 2013). Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler sorunları geniş bir perspektiften ele alır, hedeflere ulaşmada kararlılık gösterir, zor durumlarla başa çıkar, başarısızlığın nedenini kendilerinde arama eğilimindedir ve daha fazla özgüvene sahiptir (Bandura, 1994).

Liderlik tarzları ile öz yeterlilik arasında hem anlamlı hem de anlamlı olmayan ilişkiler bulunmaktadır (Roux, 2010). Yıkıcı liderlere maruz kalan astlar, genellikle öz yeterliliği engelleyen, psikolojik ve sosyal etkilerden muzdariptir (Einarsen, 1999). Bu bağlamda, yıkıcı liderlik, düşük öz yeterlilik (Duffy vd., 2002) ve benlik saygısı (Burton & Hoobler, 2006) ile ilişkilendirilmiştir. Yıkıcı liderlik, astların duygularına, öz saygılarına ve özellikle de öz yeterliliklerine yönelik aralıksız bir saldırı teşkil etmektedir (Skogstad vd., 2017). Yıkıcı liderliğin çalışanlar üzerinde zararlı etkileri vardır, öyle ki çalışanlar yetersiz hale gelir ve kendilerini istenmeyen kişiler olarak hissederler. Birçok kötü liderlik mağduru, doğası gereği travma sonrası stres sendromuna benzeyen ve birey üzerinde zayıflatıcı bir etkiye sahip olabilen bir tür sosyal stresten muzdariptir (Leymann & Gustafsson, 1996; Wilson, 1991). Dolayısıyla, kötü bir liderin takipçisi sosyal, psikolojik ve psikosomatik etkilere maruz kalabilir ve bu etkiler bireyin öz yeterliliği ve işini yapma becerisi üzerinde olumsuz bir etki olarak kendini gösterebilir (Einarsen, 1999; Einarsen & Raknes, 1997).

Lider davranışının zarar verici etkisi, çalışan öz yeterliliği, memnuniyeti veya genel refahı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Duffy vd., 2006). Çalışana destek verilmesi, pozitif eleştiri yapılması, teşvik edilmesi ve olumlu beklenti içine sokulması çalışan tarafından sosyal destek olarak tanımlanmaktadır. Sosyal desteğin kaynağı çalışanın öz yeterlilik algısını etkilemektedir Bu durum çalışanın öz yeterlilik algısını artırmaktadır (Cole vd., 1997). Olumlu dönüşler çalışan öz yeterliliğine pozitif katkı yaparken; çalışana saygısızca davranılması ve performansının olumsuz şekilde eleştirilmesi öz yeterlilik düzeyini zayıflatmaktadır (Baron, 1988).

Yıkıcı liderliğin örgütsel yaşam üzerinde bir etkisi vardır ve çalışanlar yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılığa sahip olsalar bile yıkıcı liderlik davranışlarından olumsuz

etkilenirler (Johansen & Platek, 2017). Ayrıca yıkıcı liderlik uygulamaları, yüksek dayanıklılığa sahip çalışanları etkilemekle birlikte, düşük dayanıklılık düzeyine sahip çalışanları daha fazla etkilenmektedir (Spradbrow, 2016). Tüm bunlara ek olarak, yıkıcı liderliğin sürekli hale gelmesi astların kendilerini görevlerini yerine getirmede yetersiz olarak algılamalarına neden olabilir (Woestman, 2014).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yıkıcı liderliğin tükenmişliğe olan etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rol oynayacağı düşünülmekte ve hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H6: Öz yeterlilik, yıkıcı liderliğin çalışanların genel tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H7a: Öz yeterlilik, aşırı otoriterliğin çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H7b: Öz yeterlilik, liderlik için yetkin olmamanın çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H7c: Öz yeterlilik, etik dışı davranışların çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H7d: Öz yeterlilik, teknoloji ve değişime direnç göstermenin çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H7e: Öz yeterlilik, astlara karşı duyarsızlığın çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H7f: Öz yeterlilik, adam kayırmanın çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H8a: Öz yeterlilik, aşırı otoriterliğin çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H8b: Öz yeterlilik, liderlik için yetkin olmamanın çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H8c: Öz yeterlilik, etik dışı davranışların çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H8d: Öz yeterlilik, teknoloji ve değişime direnç göstermenin çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H8e: Öz yeterlilik, astlara karşı duyarsızlığın çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H8f: Öz yeterlilik, adam kayırmanın çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H9a: Öz yeterlilik, aşırı otoriterliğin çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H9b: Öz yeterlilik, liderlik için yetkin olmamanın çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H9c: Öz yeterlilik, etik dışı davranışların çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H9d: Öz yeterlilik, teknoloji ve değişime direnç göstermenin çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H9e: Öz yeterlilik, astlara karşı duyarsızlığın çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

H9f: Öz yeterlilik, adam kayırmanın çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.

6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı ve önemi ayrıntılı biçimde ortaya konulmakta; araştırmanın modeli açıklanarak değişkenler arasındaki ilişkilerin hangi çerçevede ele alındığı belirtilmektedir. Ayrıca çalışmanın yürütüldüğü evren ve bu evrenden seçilen örneklem hakkında bilgi verilmekte; örneklemin belirlenme süreci, özellikleri ve araştırmanın kapsadığı katılımcı profili açıklanmaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

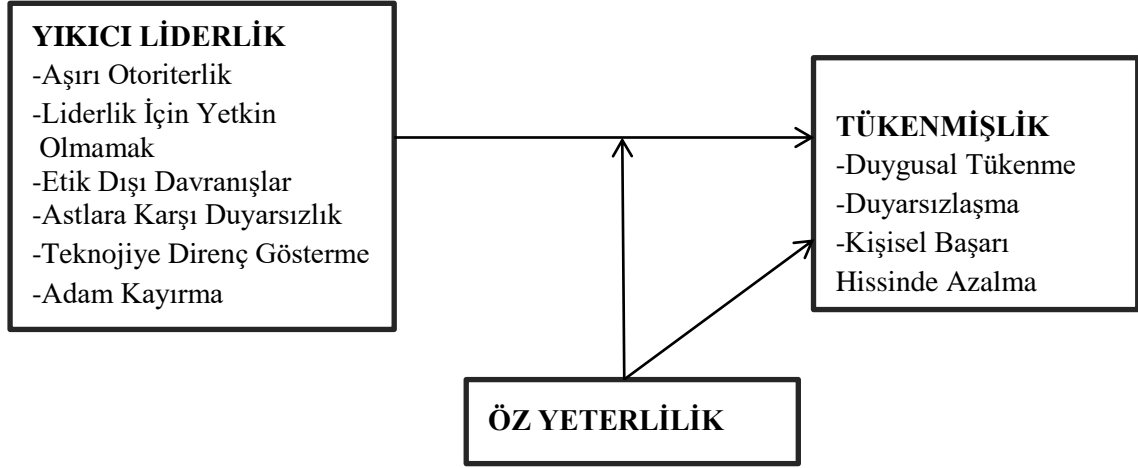
Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkiye öz yeterlilik algısının nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktır. Ayrıca araştırma kapsamında yıkıcı liderliğin alt boyutları olan; aşırı otoriterlik, etik dışı davranışlar, liderlik için yetkin olmamak, astlara karşı duyarsızlık, teknolojiye direnç gösterme ve adam kayırma kavramlarının tükenmişlik ve boyutları üzerindeki etkisi ayrı ayrı analiz edilerek öz yeterliliğin bu ilişkilerdeki düzenleyici rolü saptanacaktır.

Örgütsel davranış literatüründe liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki etkileri yaygın olarak araştırılmakla birlikte, liderliğin olumsuz yönleri ve bu yönlerin çalışan sonuçları üzerindeki etkileri son yıllarda daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Yıkıcı liderlik, sadece örgütsel performans üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşları, motivasyonları ve bağlılıkları üzerinde de ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Öte yandan, bireysel kaynaklar arasında yer alan öz yeterlilik, bireylerin zorlayıcı koşullarla başa çıkma kapasitelerini artırarak, olumsuz liderlik davranışlarının etkilerini azaltabilecek potansiyele sahiptir. Bu çalışma, örgütlerdeki yıkıcı liderlik davranışlarının neden olduğu tükenmişlik düzeylerinin daha iyi anlaşılmasına ve öz yeterliliğin bu etkileşimde düzenleyici rol üstlenip üstlenmediğine dair önemli ampirik bulgular sunmayı hedeflemektedir. Elde edilecek sonuçlar, hem örgütsel politika ve uygulamalar açısından hem de liderlik gelişimi açısından yol gösterici olması beklenmektedir.

6.2. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide öz yeterliliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu doğrultuda araştırma modeli, bağımlı değişken, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken olmak üzere üç temel değişken üzerine kurulmuştur. Araştırma kapsamında tükenmişlik bağımlı değişken (y), yıkıcı liderlik

bağımsız değişken (x) ve öz yeterlilik düzenleyici değişken (w) olarak ele alınmıştır. Model iki aşamada test edilmiştir. İlk aşamada yıkıcı liderlik ve öz yeterliliğin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkileri, ikinci aşamada ise öz yeterliliğin yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Aşağıda araştırma kavramsal modeli için hem şekil hem de eşitlik gösterilmektedir.



Şekil 6.1. Araştırma Kavramsal Modeli I

$$y = \beta_0 + \beta_1. x_1 + \beta_2. w + \beta_3. (x_1 \times w) + \varepsilon \quad (E.1)$$

Eşitlik (1)'de y tükenmişliği, x_1 yıkıcı liderliği ve w öz yeterliliği temsil etmektedir. β_0 sabit terimi, β_1 yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisini, β_2 öz yeterliliğin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisini, β_3 ise öz yeterliliğin düzenleyici rolünü ($x_1 \times w$) etkileşimi göstermektedir.

6.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplama sürecinde nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış ve veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesi için gerekli olan etik kurul onayı Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Etik Kurulundan alınmıştır. Anket formu Google formlar aracılığıyla oluşturulmuş ve çevrimiçi şekilde katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket; Yıkıcı Liderlik algısını ölçen 29 madde, Tükenmişlik algısını ölçen 22 madde, Öz yeterlilik algısını ölçen 10 madde ve demografik bilgileri tanımlayan 10 madde olmak üzere toplam 71 maddeden oluşmaktadır.

6.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'de kamu ve özel sektör kurumlarında görev yapan en az bir üst yöneticiye bağlı olarak çalışan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada yıkıcı

liderlik algısı, öz yeterlilik ve tükenmişlik düzeylerinin değerlendirilebilmesi için katılımcıların doğrudan bir yönetici ile çalışma deneyimine sahip olması temel ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Marmara bölgesinde kamu ve özel sektörde çalışan ve en az bir üst yönetici ile birlikte çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem, doğrudan ulaşılması güç birey gruplarına erişimi kolaylaştırmak amacıyla kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Kartopu örnekleme, özellikle belirli bir evrende yer alan ancak listeleme ya da doğrudan erişim imkânı sınırlı olan bireylerin araştırılması gereken durumlarda uygun bir yöntem değerlendirilmektedir (Atkinson & Flint, 2001; Noy, 2008). Bu yöntemde araştırmacı önce sınırlı sayıda katılımcıya ulaşmakta, ardından bu katılımcıların yönlendirmeleri aracılığıyla benzer özelliklere sahip diğer bireylere erişmektedir. Böylece örneklem, sosyal ağlar üzerinden genişletilerek veri toplama süreci sistematik biçimde ilerletilmektedir. Ayrıca kartopu örnekleme, güven ilişkisine dayalı ilerlemesi nedeniyle hassasiyet düzeyi yüksek konularda sıklıkla tercih edilmektedir (Sadler vd., 2010).

Örneklem kapsamında toplam 746 kişiye çevrimiçi anket formu ulaştırılmış, bunlardan 720 tanesi eksiksiz ve analiz edilebilir nitelikte olduğu için değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın örneklemini belirlerken öncelikle anket gönderilecek olan katılımcıların en az bir yönetici ile çalışmasına dikkat edilmiştir. En az bir yönetici nezaretinde çalışan kişilerin tespit edilmesinden sonra örneklemin büyüklüğüne karar verilmiştir. Örneklem büyüklüğüne dair literatürde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Sönmez (1999), örneklem büyüklüğü için madde sayısının en az 3 katı olması gerektiğini belirtmiştir. Bazı araştırmacılar madde sayısının 10 katı örneklem olması gerektiğini savunurken (Nunnally, 1978; Kline, 1994) bazıları ise 4 katı olması gerektiğini ifade etmiştir (MacCallum vd., 2001). Comrey ve Lee (1992), Tabachnick ve Fidel (1996) ile DeVellis (2003), örneklem sayısını 200 kişi için ‘orta’, 300 kişi için ‘iyi’, 500 kişi için ‘çok iyi’, 1000 ve üzeri kişi için ise ‘mükemmel’ olarak nitelendirmişlerdir. Madde sayısının en az 5 katı olması gerektiği ise araştırmacılar tarafından genel kabul gören yaklaşımdır (Büyüköztürk vd., 2014; Tavşancıl, 2010). Sonuç olarak, kullanılan örnekleme yöntemi ve elde edilen 720 katılımcı, araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek ve güvenilir analizler yapabilmek açısından uygun ve yeterli olduğu düşünülmektedir.

6.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

6.5.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeği

Yıkıcı liderlik davranışlarını ölçmek için Shaw vd. (2011) tarafından oluşturulan, Uymaz (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Yıkıcı Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Faktör

analizi sonucunda ölçeğin aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma olmak üzere 6 boyut ve 28 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin adam kayırma boyutunda iki madde bulunmakta olup, uzman görüşleri doğrultusunda bu boyuta “Yöneticimin ödül ve ceza sistemi adil değildir.” maddesi eklenmiştir. Bu şekilde ölçek toplam 29 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 5’li Likert tipi ölçek yapısında hazırlanarak katılımcıların sırasıyla “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüşleri belirlenmiştir. Katılımcının ölçeğe verdiği puan arttıkça yıkıcı liderlik algısının yüksek, verdiği puan düştükçe yıkıcı liderlik algısının düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

6.5.2. Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik algısını ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. 22 ifadeden oluşan ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipi formatında uygulanmıştır. Ölçekte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından alınan yüksek puan, kişisel başarı boyutundan alınan düşük puan tükenmişlik düzeyinin yüksekliğini göstermektedir. Bu açıdan, araştırmada kişisel başarı boyutu ters kodlanmış ve kişisel başarı hissinde azalma olarak tanımlanmıştır. Bu durumda katılımcıların kişisel başarı hissindeki azalma ölçülmüştür. 5’li Likert tipi ölçek yapısında hazırlanarak katılımcıların sırasıyla “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüşleri belirlenmiştir.

6.5.3. Öz yeterlilik Ölçeği

Araştırmada öz yeterliliğin ölçümü için Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilmiş, öz-yeterlilik ölçeği 10 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek bu araştırmada 5’li Likert ölçeği formatında kullanılmıştır. 5’li Likert tipi ölçek yapısında hazırlanarak katılımcıların sırasıyla “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüşleri belirlenmiştir. Katılımcının ölçeğe verdiği puan arttıkça öz yeterlilik algısının yüksek, verdiği puan düştükçe öz yeterlilik algısının düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

6.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışmanın kesitsel bir tasarıma sahip olması, değişkenler arasındaki ilişkilerin tek bir zaman diliminde ölçülmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, elde edilen bulguların değişkenler arasındaki nedensel yönü ortaya koymasını sınırlandırmakta; dolayısıyla yıkıcı liderlik, öz yeterlilik ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler neden-sonuç ilişkisi şeklinde kesin olarak yorumlanamamaktadır. Kesitsel araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlı olsa bile, bu ilişkilerin hangi değişkenden hangi değişkene doğru geliştiği net biçimde belirlenememekte ve sonuçlar daha çok ilişkisel düzeyde değerlendirilebilmektedir. Örneklem sürecinde kullanılan kartopu örneklem yöntemi, katılımcıların benzer demografik özelliklere sahip olma ihtimalini artırarak bulguların genellenebilirliğinin sınırlandırılmasına neden olmuştur. Ayrıca, örnekleme ‘‘65 ve üstü’’ yaş grubu ve ‘‘ilkokul’’ eğitim düzeyine sahip katılımcılar sayıca yetersiz olduklarından analizlere dâhil edilememiştir. Bu durum, özellikle ileri yaş ve yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcılara ilişkin yeterli bulgunun elde edilememesi şeklinde bir kısıta yol açmıştır. Bunun yanı sıra, kullanılan yıkıcı liderlik ölçeği katılımcıların mevcut yöneticilerini olumsuz değerlendirmelerini gerektirdiğinden çalışanların sorulara cevap vermelerini zorlaştırmıştır. Çalışma, kültürel özellikler ve bölgesel farklılıklar dikkate alınmadan yürütülmüş olduğundan, yıkıcı liderlik ve tükenmişlik algılarında kültürel faktörlerin etkisi belirlenememiştir.

7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çevrimiçi anket yöntemiyle 720 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 24 paket programı ve SPSS altında çalışan PROCESS Macro 4.2 eklentisi kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerini gerçekleştirmek amacıyla Jamovi programından yararlanılmıştır.

7.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın amacı doğrultusunda, 720 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik özelliklere ait istatistikler Tablo 7.1’de sunulmaktadır.

Tablo 7.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken		Toplam	
		f	%
Cinsiyet	Kadın	488	67,8
	Erkek	232	32,2
Medeni Durum	Evli	364	49,4
	Bekâr	356	50,6
Eğitim Düzeyiniz	İlkokul	2	0,3
	Lise	55	7,6
	Önlisans	104	14,4
	Lisans	337	46,8
	Lisansüstü	222	30,8
Çalıştığımız Sektör	Kamu	361	50,1
	Özel	359	49,9
Aylık Geliriniz	22.000-40.000	279	38,8
	40.001-60.000	239	33,2
	60.001-80.000	138	19,2
	80.001-100.000	35	4,9
	100.001 ve üstü	29	4,0
Yaşınız	18-24	87	12,1
	25-34	327	45,4
	35-44	213	29,6
	45-54	77	10,7
	55-64	15	2,1
	65 ve üstü	1	0,1
Bu Kurumda Çalışma Süreniz	1 yıldan az	172	23,9
	1-5 yıl arası	253	35,1
	5-10 yıl arası	132	18,3
	10-15 yıl arası	86	11,9
	15 yıl ve üstü	77	10,7
Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az	65	9,0
	1-5 yıl arası	208	28,9
	5-10 yıl arası	139	19,3
	10-15 yıl arası	119	16,5
	15 yıl ve üstü	189	26,3
Yöneticinizin Cinsiyeti	Kadın	239	33,2
	Erkek	481	66,8
Yöneticinizin Yaşı	30 ve altı	37	5,1
	31-40	190	26,4
	41-50	282	39,2
	51-60	171	23,8
	60 ve üstü	40	5,6

Tablo 7.1'deki bilgilere göre katılımcılara ilişkin demografik istatistikler sunulmuştur. Araştırma kapsamında yer alan 720 katılımcının 488'i kadın (%67,8), 232'si erkektir (%32,2). Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Bu durum, çalışma bulgularının özellikle kadın çalışanların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik kavramlarına ilişkin algıları için güçlü çıkarımlar yapılmasına olanak tanımaktadır.

Medeni durum değişkenine bakıldığında, katılımcıların 364'ü evli (%49,4), 356'sı bekârdır (%50,6). Medeni durum dağılımının katılımcılar arasında dengeli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların 2'si ilkokul mezunu (%0,3), 55'i lise mezunu (%7,6), 104'ü önlisans mezunu (%14,4), 337'si lisans mezunu (%46,8), 222'si ise lisansüstü eğitim almıştır (%30,8). Katılımcıların büyük ölçüde yükseköğrenim görmüş bireylerden oluştuğu görülmektedir. Lisans ve lisansüstü mezunlar toplamda %77,6'lık bir oranla ağırlığı oluşturmaktadır. Bu durum, araştırmanın eğitim düzeyi yüksek çalışanların algılarına dayandığını göstermektedir. İlkokul ve lise eğitim düzeyinde olanların oranı oldukça düşüktür.

Katılımcıların 361'i kamu sektöründe (%50,1), 359'u özel sektörde (%49,9) çalışmaktadır. Kamu ve özel sektör çalışanlarının sayıları neredeyse eşittir. Bu durum, sektörler arası karşılaştırmalı analizler yapılmasını ve farklılıkların tespit edilmesini kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Katılımcıların 279'u 22.000-40.000 TL (%38,8), 239'u 40.001-60.000 TL (%33,2), 138'i 60.001-80.000 TL (%19,2), 35'i 80.001-100.000 TL (%4,9), 29'u ise 100.001 TL ve üzeri (%4,0) gelir düzeyindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%72) 22.000 ile 60.000 TL arasında aylık gelire sahiptir. Bu durum, orta gelir grubundaki çalışanların araştırmaya daha fazla dâhil olduğunu göstermektedir. Yüksek gelir grubuna sahip bireylerin oranı oldukça düşük olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların 87'si 18-24 yaş (%12,1), 327'si 25-34 yaş (%45,4), 213'ü 35-44 yaş (%29,6), 77'si 45-54 yaş (%10,7), 15'i 55-64 yaş (%2,1) ve 1'i 65 yaş ve üzerindedir (%0,1). Araştırma katılımcılarının çoğunluğunu olarak genç ve orta yaşlı bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların yarıdan fazlası 34 yaş altındadır.

Katılımcıların şu an çalıştığı kurumlardaki sürelerine bakıldığında katılımcıların 172'si 1 yıldan az (%23,9), 253'ü 1-5 yıl arası (%35,1), 132'si 5-10 yıl arası (%18,3), 86'sı 10-15 yıl arası (%11,9) ve 77'si 15 yıl ve üzeri çalışmaktadır (%10,7). Katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları kurumda 5 yıldan az süredir çalışmaktadır. Bu durum araştırma kapsamına dâhil

edilen katılımcıların genellikle orta düzey kıdeme sahip çalışanlar olduğu görüntüsünü oluşturmaktadır.

Toplam çalışma süresi değişkeni ele alındığında, katılımcıların 65'i 1 yıldan az (%9,0), 208'i 1-5 yıl arası (%28,9), 139'u 5-10 yıl arası (%19,3), 119'u 10-15 yıl arası (%16,5), 189'u ise 15 yıl ve üzeridir (%26,3). Katılımcıların toplam çalışma süreleri geniş bir dağılıma sahip olmakla birlikte uzun süreli deneyime sahip çalışanların araştırmaya katkı sağladığı görülmektedir.

Katılımcıların 239'u kadın yöneticilere (%33,2), 481'i erkek yöneticilere (%66,8) bağlı çalışmaktadır. Erkek yöneticilere bağlı çalışanların oranı oldukça fazladır. Araştırma kapsamında yöneticilik pozisyonlarında erkeklerin baskın olduğu ve örgütlerde cinsiyet temelli liderlik dağılımında dengesizlik olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin yaşı değişkenine bakıldığında, araştırmaya katılımcılarının bağlı olarak çalıştığı yöneticilerin 37'si 30 yaş ve altında (%5,1), 190'ı 31-40 yaş arası (%26,4), 282'si 41-50 yaş arası (%39,2), 171'i 51-60 yaş arası (%23,8), 40'ı ise 60 yaş ve üzerindedir (%5,6). Yöneticilerin yaş dağılımı daha olgun yaş gruplarında yoğunlaşmaktadır. Özellikle 41-50 yaş grubundaki yöneticiler (%39,2) en büyük grubu oluşturmaktadır. Bu da yönetsel pozisyonlara ulaşmanın belirli bir yaş ve deneyim birikimi gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

7.2. Güvenilirlik Analizleri ve Ölçeklere Ait İstatistik Bilgiler

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri ile ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Bu kapsamda her bir ölçeğin ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha (α) değerleri hesaplanarak iç tutarlılık düzeyleri değerlendirilmiş; ayrıca değişkenlere ait ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler raporlanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının analizler için yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

7.2.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeğine Ait Bilgiler

Tablo 7.2.'de yıkıcı liderlik ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7.2. Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach Alpha Değeri
Yıkıcı Liderlik	,981
Aşırı Otoriterlik	,957
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	,965
Etik Dışı Davranış	,937
Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme	,932
Astlara Karşı Duyarsızlık	,926
Adam Kayırma	,933

Tablo 7.2'ye göre, güvenilirlik analizi sonuçları, "Yıkıcı Liderlik" ve alt boyutlarının yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Yıkıcı liderlik ölçeği için elde edilen Cronbach's Alpha değeri ,981 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin genelinde oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, alt boyutlardan "Aşırı Otoriterlik" için ,957, "Liderlik İçin Yetkin Olmamak" için ,965, "Etik Dışı Davranış" için ,937 gibi oldukça yüksek değerler elde edilmiştir. Bu bulgular, yıkıcı liderliğin hem genel ölçekte hem de alt boyutlarda tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü ortaya koymaktadır.

Alt boyutlar düzeyinde de güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olması, ölçüm aracının alt boyutlar bazında da güçlü bir yapı sergilediğini işaret etmektedir. "Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme" için ,932, "Astlara Karşı Duyarsızlık" için ,926 ve "Adam Kayırma" için ,933 olarak elde edilen Cronbach's Alpha değerleri, alt boyutların her birinin de ölçüm açısından güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, kullanılan ölçeğin hem bütünsel olarak hem de alt boyutları itibarıyla geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu güçlü bir biçimde desteklemektedir.

Tablo 7.3'te yıkıcı liderlik ölçeğine ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile maddelere ait istatistiki bilgiler sunulmuştur.

Tablo 7.3. Yıkıcı Liderlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler

Yıkıcı liderlik Ölçeği	\bar{x}	ss
Yöneticim çalışanları üzerinde gereğinden fazla hâkimiyet kurmaya çalışır.	3,16	1,44
Yöneticim çoğu konuda aşırı derecede şüphelidir.	3,03	1,40
Hedeflere ulaşamadığımda, yöneticim bunu kabul edilebilir bir durum olarak görmez.	3,05	1,36
Yöneticim her süreci ve kararı doğrudan kontrol etmek ister.	3,43	1,40
Yöneticim, bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.	3,16	1,45
Yöneticim genellikle otoriter (despot) bir yönetim tarzına sahiptir.	3,07	1,49
Yöneticim çalışanları üzerinde yoğun bir baskı oluşturur.	3,06	1,47
Yöneticim, işimizi düzgün yaptığımıza güvenmez.	2,78	1,42
Yöneticim, çalışanlarını motive etmeyi bilmez.	3,02	1,46
Yöneticim, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye yönelik plan yapmaz.	3,09	1,44
Yöneticim, kurum için vizyon oluşturmakta zorlanır.	2,90	1,40
Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.	2,88	1,42
Yöneticim, sorunları çözmek yerine sorunları görmezden gelir.	2,74	1,43
Yöneticim, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemsemez.	2,93	1,44
Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.	2,78	1,45
Yöneticim işlerde öncelikleri belirlemede zorlanır.	2,78	1,41
Yöneticim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verir.	2,50	1,40
Yöneticim insanlara karşı genellikle saygısız davranır.	2,49	1,39
Yöneticim müzakerelerde çıkarıcı davranır.	2,83	1,47
Yöneticim zor zamanlarda dürüst davranmaz.	2,74	1,44
Yöneticim yeni teknolojiyi bir tehdit olarak görür.	2,21	1,23
Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.	2,22	1,25
Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime karşı çıkar.	2,38	1,30
Yöneticim benden ne beklediğini çoğu zaman söylemez.	2,62	1,34
Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.	2,70	1,34
Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü çoğu zaman bilmem.	2,85	1,40
Yöneticimin favori çalışanları vardır.	3,32	1,46
Yöneticimin belirli kişilere karşı ayrıcalık gösterir.	3,24	1,50
Yöneticimin ödül ve ceza sistemi adil değildir.	2,99	1,51

Tablo 7.3'de çalışanların yöneticilerine ilişkin yıkıcı liderlik algılarını ölçmek amacıyla yıkıcı liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin istatistikleri detaylı olarak incelenmiştir. Ölçek, çalışanların yöneticilerinin tutum ve davranışlarını nasıl algıladığını yansıtan 29 ifadeden oluşmaktadır. Her bir ifadeye ilişkin ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 7.3'de sunulmuştur.

Ortalama değerler, yöneticilerin çeşitli yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. “Yöneticim her süreci ve kararı doğrudan kontrol etmek ister.” ifadesi 3,43 ortalama değeriyle öne çıkmakta ve katılımcıların bu davranışı sıkça gözlemlediğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, “Yöneticimin favori çalışanları vardır.” ($\bar{x} = 3,32$) ve “Yöneticim çalışanları üzerinde gereğinden fazla hâkimiyet kurmaya çalışır.” ($\bar{x} = 3,16$) gibi ifadeler de yüksek ortalama puanlar alarak, örgütlerde otoriter

ve kayırmacı yönetim tarzlarının çalışanlar tarafından önemli ölçüde hissedildiğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan, “Yöneticim yeni teknolojiyi bir tehdit olarak görür.” ($\bar{x}= 2,21$) ve “Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.” ($\bar{x}= 2,22$) gibi ifadeler diğer maddelere göre daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu durum, yöneticilerin teknolojiye direnç konusunda daha az algılanan yıkıcı davranışlar sergilediğini göstermektedir. Standart sapma değerleri genellikle 1,2 ile 1,5 arasında değişmektedir. Bu değerler, yanıtların çeşitliliğini ve katılımcıların farklı algılara sahip olabileceğini göstermesiyle birlikte aşırı uç cevapların verilmediğini de koymaktadır.

7.2.2. Tükenmişlik Ölçeğine Ait Bilgiler

Araştırmanın bir değişkeni olan tükenmişlik ölçeği ve alt boyutlarına dair güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 7.4’de, tükenmişlik ölçeğine ilişkin maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7.5’te sunulmuştur.

Tablo 7.4. Tükenmişlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ölçek Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach Alpha Değeri
Tükenmişlik	,934
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	,927
Duygusal Tükenme	,956
Duyarsızlaşma	,898

Tablo 7.4’de görüldüğü üzere Tükenmişlik ve alt boyutlarının, "Yıkıcı Liderlik" ve alt boyutlarında olduğu yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik ölçeği için elde edilen Cronbach’s Alpha değeri ,927 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik alt boyutları; "Kişisel Başarı Hissi" için ,927, "Duygusal Tükenme" için ,956 ve "Duyarsızlaşma" için ,898 gibi oldukça yüksek değerler saptanmıştır. Bu bulgular, tükenmişlik ölçeğinin hem genel ölçekte hem de alt boyutlarda tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü göstermektedir.

Bu çalışmanın bir diğer değişkeni olan çalışanların tükenmişlik düzeylerine dair algıları 22 ifadenin madde istatistikleri analiz edilmiştir. Her bir ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7.5’de sunulmuştur.

Tablo 7.5. Tükenmişlik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler

Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İfadeler	\bar{x}	ss
İşimde karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	2,30	1,03
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.	2,24	1,01
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	2,06	1,05
Çok şeyler yapabilecek güçte olduğumu düşünüyorum.	2,11	1,08
İşimde insanlarla kolayca iletişim kurarım.	2,00	1,07
İnsanlarla yakın çalıştıktan sonra kendimi daha enerjik hissedirim.	2,32	1,18
Bu işte pek çok başarılı iş yaptım.	2,07	1,09
İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla(sakince) yaklaşıyorum.	2,36	1,14
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	3,13	1,40
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	3,29	1,38
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi yapamayacağımı hissediyorum.	2,90	1,42
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	3,13	1,35
Yaptığım işte yıldığımı (yorulduğumu) hissediyorum.	3,18	1,40
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	3,17	1,39
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	3,29	1,37
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yapıyor.	3,04	1,35
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	2,63	1,40
İşimde karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	2,40	1,38
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	2,73	1,41
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	2,78	1,43
İşimde karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	2,23	1,30
İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını hissediyorum.	2,62	1,40

Tablo 7.5’de gösterilen değerler, çalışanların işe karşı tutumları ve duygusal durumları hakkında genel bir görünüm sunmaktadır. Tablo 7.5 incelendiğinde, bazı ifadelerin görece yüksek ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir. Özellikle “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ($\bar{x} = 3,29$, $ss = 1,38$), “İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum” ($\bar{x} = 3,29$, $ss = 1,37$) ve “Yaptığım işte yıldığımı hissediyorum” ($\bar{x} = 3,18$, $ss = 1,40$) gibi ifadeler, çalışanların önemli bir bölümünün iş yükü ve duygusal yıpranmayı belirgin biçimde deneyimlediğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, “İşimde insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı” ($m = 3,13$, $ss = 1,35$) ifadesi de bu durumu desteklemektedir.

Buna karşılık, bazı ifadelerin daha düşük ortalama değerlere sahip olması dikkat çekmektedir. “İşimde karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil” ($\bar{x} = 2,23$, $ss = 1,30$) ve “İşimde karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum” ($\bar{x} = 2,40$, $ss = 1,38$) gibi ifadelerde ortalamaların görece düşük düzeyde kalması, çalışanların genel olarak işlerine ve insan ilişkilerine karşı belirgin bir ilgisizlik ya da duyarsızlaşma eğilimi içinde olmadıklarını göstermektedir.

Standart sapma değerlerinin 1,03 ile 1,43 arasında değişmesi, çalışanların tükenmişliğe ilişkin algılarında bireysel farklılıkların bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim” ($\bar{x}= 2,73$, $ss = 1,41$) ifadesinde görüldüğü üzere, bazı çalışanlar bu durumu daha yoğun hissederken, bazı çalışanların daha düşük düzeyde deneyimlediği anlaşılmaktadır.

7.2.3. Öz yeterlilik Ölçeğine Ait Bilgiler

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan Öz yeterlilik kavramına ait güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde, öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach’s Alpha katsayısı 0,969 olarak hesaplanmıştır. Öz yeterlilik ölçeğinde yer alan toplam 10 madde için bu güvenilirlik katsayısı, ölçeğin homojen bir yapıya sahip olduğunu ve katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtların birbirleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, öz yeterlilik kavramını ölçen ifadelerin tutarlılığını ve ölçeğin güvenilirliğini destekleyen önemli bir kanıt olarak düşünülmektedir.

Tablo 7.6’da çalışanların öz yeterlilik algısını ölçmek için kullanılan 10 ifadenin ortalamaları, standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 7.6. Öz Yeterlilik Ölçek İfadelerine Ait İstatistikler

Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin İfadeler	\bar{x}	ss
Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim	3,81	1,14
Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.	3,64	1,08
Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.	3,59	1,08
Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.	3,69	1,05
Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.	3,71	1,08
Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim	3,86	1,06
Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.	3,81	1,07
Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim	3,85	1,01
Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim	3,83	1,02
Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim	3,67	1,09

Bu çalışmada öz yeterlilik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğe ilişkin madde istatistikleri Tablo 7.6’da sunulmuştur. Elde edilen ortalama değerler, çalışanların öz yeterlilik algılarının genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. “Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.” ($\bar{x}= 3,86$) ve “Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.” ($\bar{x}= 3,85$) gibi ifadeler, çalışanların problem çözme konusundaki inançlarının güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, “Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim.” ($\bar{x} = 3,83$) ve “Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim.” ($\bar{x}= 3,82$) gibi ifadeler de öz yeterlilik

düzeyinin genel olarak olumlu algılandığını göstermektedir. Standart sapma değerleri 1,01 ile 1,13 arasında değişmektedir. Bu aralık, katılımcıların öz yeterlilikle ilgili ifadelerle verdikleri yanıtların görece benzer ve homojen bir dağılıma sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, çalışanların öz yeterlilik algılarında belli bir ortak görüş ve tutarlılık gözlemlenmektedir.

7.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde yıkıcı liderlik ve tükenmişlik kavramlarına dair açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

7.3.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu çalışmada, yıkıcı liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak, verinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm yeterliliği ve Bartlett's Test of Sphericity analizleri yapılmıştır. KMO değeri ,973 olarak bulunmuş ve bu değer, örneklemin faktör analizi için "mükemmel" bir yeterlilik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974). Bartlett's Test sonucu ise $\chi^2 = 25483,883$ ve $p < ,001$ olarak bulunmuş; bu sonuç değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon matrisi olduğunu ve faktör analizine uygunluğu doğrulamaktadır (Hair vd., 2010).

Ardından, ölçek için Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, altı faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapı, ölçeğin teorik temelini ve yıkıcı liderlik literatüründe tanımlanan alt boyutları yansıtan bir örüntü sunmaktadır. Altı faktörün varyans açıklama oranları ve faktör yükleri, yıkıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir. Tablo 7.7'de faktör analiz sonuçları sunulmuştur:

Tablo 7.7. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Yıkıcı liderlik Ölçeği			
Aşırı Otoriterlik			
Yöneticim çalışanları üzerinde gereğinden fazla hâkimiyet kurmaya çalışır.	,785		
Yöneticim çoğu konuda aşırı derecede şüphelidir.	,784		
Hedeflere ulaşamadığımda, yöneticim bunu kabul edilebilir bir durum olarak görmez.	,723		
Yöneticim her süreci ve kararı doğrudan kontrol etmek ister.	,775		
Yöneticim, bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.	,770		
Yöneticim genellikle otoriter (despot) bir yönetim tarzına sahiptir.	,784		
Yöneticim çalışanları üzerinde yoğun bir baskı oluşturur.	,750		
Yöneticim, işimizi düzgün yaptığımızı güvenmez.	,626		
Açıklanan Varyans	%24,117		
Liderlik İçin Yetkin Olmamak			
Yöneticim, çalışanlarını motive etmeyi bilmez.	,611		
Yöneticim, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye yönelik plan yapmaz.	,681		
Yöneticim, kurum için vizyon oluşturmakta zorlanır.	,780		
Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.	,802		
Yöneticim, sorunları çözmek yerine sorunları görmezden gelir.	,732		
Yöneticim, çalışanlarının ihtiyaçlarını önemsemez.	,599		
Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.	,783		
Yöneticim işlerde öncelikleri belirlemede zorlanır.	,714		
Açıklanan Varyans	%21,509		
Etik Dışı Davranış			
Yöneticim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verir.	,660		
Yöneticim insanlara karşı genellikle saygısız davranır.	,630		
Yöneticim müzakerelerde çıkarıcı davranır.	,601		
Yöneticim zor zamanlarda dürüst davranmaz.	,606		
Açıklanan Varyans	%11,092		
Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme			
Yöneticim yeni teknolojiyi bir tehdit olarak görür.	,814		
Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.	,840		
Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime karşı çıkar.	,700		
Açıklanan Varyans	%10,027		
Astlara Karşı Duyarsızlık			
Yöneticim benden ne beklediğini çoğu zaman söylemez.	,727		
Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.	,721		
Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü çoğu zaman bilmem.	,730		
Açıklanan Varyans	%9,684		
Adam Kayırma			
Yöneticimin favori çalışanları vardır.	,747		
Yöneticimin belirli kişilere karşı ayrıcalık gösterir.	,700		
Yöneticimin ödül ve ceza sistemi adil değildir.	,504		
Açıklanan Varyans	%7,147		
Açıklanan Toplam Varyans	%83,58		

Tablo 7.7’de yer alan bilgilere göre, yıkıcı liderlik ölçeğine yönelik yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda, önceden kuramsal olarak öngörülen yapıya uygun biçimde altı faktör elde edilmiştir. Varimax rotasyonu uygulanarak gerçekleştirilen analizde, toplam varyansın %83,58’inin açıklanmış olması, ölçeğin yapısal geçerliliğinin oldukça güçlü olduğuna işaret etmektedir. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyansın %60 ve üzeri olması genellikle yeterli kabul edilmekte, %80’e yakın oranlar ise oldukça güçlü faktör yapıları olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2010). Her bir faktörün açıkladığı varyans oranının %7,15 ile %24,12 arasında değişmesi, faktörlerin homojen biçimde dağılmış olduğunu ve ölçekte herhangi bir faktörün tek başına baskın olmadığını göstermektedir. Ayrıca, faktör yüklerinin ,504 ile ,840 arasında değişmesi, her maddenin ait olduğu faktörle yüksek ilişki içinde olduğunu ve madde-faktör uyumunun güçlü olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 1996). 1-8 arası maddeler yıkıcı liderliğin ‘aşırı otoriterlik’ boyutunu, 9-16 maddeleri ‘liderlik için yetkin olmamak’ boyutunu, 17-20 arasındaki maddeler ‘etik dışı davranış’ boyutunu, 21-23 arası maddeler ‘teknoloji ve değişime direnç gösterme’ boyutunu, 24-26 arası maddeler ‘astlara karşı duyarsızlık’ boyutunu ve 27-29 arası maddeler de ‘adam kayırma’ boyutunu oluşturmaktadır.

7.3.2. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin faktör yapısını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizler Jamovi programında SEM (lavaan) modülü aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Modelin genel uyumuna ilişkin sonuçlar $\chi^2(362) = 2140, p < .001$ şeklindedir. Model uyumu alternatif uyum indeksleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Model uyumuna ilişkin elde edilen değerler şu şekildedir: CFI = 0.930, TLI = 0.922, SRMR = 0.051 ve RMSEA = 0.083 (90% Güven Aralığı = 0.079–0.086). CFI ve TLI değerlerinin 0.90’ın üzerinde olması modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. SRMR değerinin 0.05’e yakın olması iyi uyuma işaret etmektedir. RMSEA değerinin 0.08 sınırına yakın olmakla birlikte kabul edilebilir aralıkta yer alması ve güven aralığının alt sınırının 0.08’in altında olması modelin genel uyumunu desteklemektedir.

Maddelere ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < .001$) ve kabul edilebilir düzeyin üzerinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bulgu, ölçeğin altı boyutlu yapısının mevcut örnekleme doğrulandığını göstermektedir.

7.3.3. Tükenmişlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Tükenmişlik ölçeğinin faktör yapısını ve alt boyutlarını ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin örneklem yeterliliğini belirlemek için yapılan KMO analizi sonucu 0,946 olarak elde edilmiştir. Bu değer, verinin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974). Ayrıca, Bartlett's Test sonucu $\chi^2 = 13552,596$; $p < ,001$ olarak bulunmuş ve değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu ortaya koymuştur. Tablo 7.8'de tükenmişlik ifadelerine dair faktör yüklerine ve boyutların açıkladığı varyans değerleri sunulmuştur.

Tablo 7.8. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi

Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İfadeler		
Kişisel Başarı Hissinde Azalma		
İşimde karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.		,745
İşimde karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.		,829
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		,825
Çok şeyler yapabilecek güçte olduğumu düşünüyorum.		,821
İşimde insanlarla kolayca iletişim kurarım.		,877
İnsanlarla yakın çalıştıktan sonra kendimi daha enerjik hissedirim.		,784
Bu işte pek çok başarılı iş yaptım.		,848
İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla(sakince) yaklaşırım.		,749
Açıklanan Varyans	%24,503	
Duygusal Tükenme		
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,807	
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,868	
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi yapamayacağımı hissediyorum.	,836	
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	,833	
Yaptığım işte yıldığımı (yorulduğumu) hissediyorum.	,890	
İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	,851	
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	,741	
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yapıyor.	,682	
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	,640	
Açıklanan Varyans	%29,867	
Duyarsızlaşma		
İşimde karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		,820
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		,750
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.		,716
İşimde karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.		,791
İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını hissediyorum.		,683
Açıklanan Varyans	%17,213	
Açıklanan Toplam Varyans	%71,583	

Faktör analizi sonuçları, tükenmişlik ölçeğinin üç temel alt boyut etrafında yapılandığını göstermektedir: "Kişisel Başarı Hissi" boyutunu 1-8 arası maddeler, "duygusal tükenme" boyutunu 9-17 arası maddeler ve "duyarsızlaşma" boyutunu 18-22 arası maddeler oluşturmaktadır. Faktörlerin açıklanan toplam varyans oranı %71,583 olup, ölçeğin yüksek yapısal geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir.

7.3.4. Tükenmişlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tükenmişlik Ölçeğinin kuramsal olarak önerilen üç boyutlu yapısının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Modelin ki-kare değeri $\chi^2(206) = 1113$, $p < .001$ olarak hesaplanmıştır. Model uyum indeksleri dikkate alındığında; CFI değeri 0.933, TLI değeri 0.925, SRMR değeri 0.048 ve RMSEA değeri 0.078 (90% GA = 0.074–0.083) olarak tespit edilmiştir. CFI ve TLI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması model-veri uyumunun yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. SRMR değerinin 0.05'in altında gerçekleşmesi modelin iyi bir uyum sergilediğine işaret etmektedir. RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer alması da ölçüm modelinin genel olarak desteklendiğini göstermektedir.

Maddelere ilişkin faktör yüklerinin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ve maddelerin ait oldukları boyutları yeterli düzeyde temsil ettiği görülmüştür. Faktörler arasındaki ilişkiler incelendiğinde korelasyon katsayılarının 0.12 ile 0.75 arasında değiştiği saptanmıştır. Bu değerler, alt boyutların birbirinden ayırt edilebilir olduğunu göstermekte ve ölçeğin ayrışma geçerliliğini desteklemektedir.

Tükenmişlik Ölçeğinin üç boyutlu yapısının araştırma örnekleminde doğrulandığı ve ölçüm modelinin analizler için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

7. 4. Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterliliğin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Yıkıcı liderlik, örgüt çalışanlarının motivasyonunu, iş doyumunu ve genel psikolojik iyi oluşunu tehdit eden önemli bir liderlik tarzıdır (Schyns & Schilling, 2013). Ancak, yıkıcı liderliğin yol açtığı tükenmişlik düzeyleri, çalışanların bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Yaşı genç veya deneyimsiz olan çalışanlar liderlik baskılarına karşı daha kırılgan olabilirken; yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip bireyler bu olumsuz etkilerden daha az etkilenebilir (Hobfoll, 2001; Bandura, 1997). Bu bağlamda, demografik özelliklerin yıkıcı liderlik ve tükenmişlik ilişkisindeki rolünü incelemek, çalışanların maruz kaldığı psikolojik baskının kapsamını daha net anlamaya katkıda bulunur.

Demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör vb.) örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir bağlam faktörü olduğu uzun süredir kabul edilmektedir (Schaufeli & Taris, 2014). Cinsiyet rolleri, iş yerinde yaşanan stresle başa çıkma stratejilerini etkileyebilir. Kadın çalışanların sosyal destek odaklı başa çıkma stratejilerine daha yatkın olduğu, erkek çalışanların ise görev ve kontrol odaklı stratejileri tercih ettiği

görülmektedir (Eagly & Wood, 2012). Benzer şekilde, yaş veya deneyim gibi demografik faktörler, bireylerin öz yeterlilik algılarını ve dolayısıyla yıkıcı liderlik baskılarına nasıl tepki verdiklerini şekillendirebilir. Bu farklılıklar, öz yeterlilik gibi psikolojik kaynakların kullanım biçimini de etkileyerek, yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkilerini anlamlı şekilde değiştirebilir.

Bu çalışmada, yıkıcı liderlik ve tükenmişlik ilişkisinin yanı sıra öz yeterliliğin düzenleyici rolünü anlamaya çalışırken, demografik değişkenlerin de dikkate alınması, bulguların geçerliliğini ve yorum zenginliğini artıracaklarını düşündürmektedir. Özellikle farklı demografik profillere sahip çalışanların yıkıcı liderliğe karşı nasıl farklı tepkiler verdiklerini ve öz yeterlilik gibi koruyucu faktörlerin bu tepkileri nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak, hem bilimsel literatüre katkı sunacak hem de uygulamada çalışan sağlığı ve liderlik gelişim programları için önemli ipuçları sağlayacaktır.

Bu bölümde, katılımcıların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçları sunulmaktadır. Analizlerde iki gruptan oluşan değişkenler (cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör ve yöneticinin cinsiyeti) için bağımsız örneklem t-testi; üç ve daha fazla gruptan oluşan değişkenler (eğitim düzeyi, aylık gelir, yaş aralığı, yöneticinin yaş aralığı, mevcut kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi) için ise tek yönlü ANOVA yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan demografik değişkenler; cinsiyet, medeni durum, çalışan yaşı, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, gelir düzeyi, mevcut kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, yöneticinin cinsiyeti ve yöneticinin yaş aralığından oluşmaktadır.

7.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bağımsız örneklem t testi uygulanmış olup Tablo 7,9'da gösterilmektedir.

Tablo 7.9. Cinsiyet Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	Kadın	488	2,85	1,112	4,161	,808
	Erkek	232	2,87	1,190		
Tükenmişlik	Kadın	488	2,67	,706	,296	,052
	Erkek	232	2,56	,711		
Öz Yeterlilik	Kadın	488	3,74	,901	3,630	,997
	Erkek	232	3,74	1,037		

Yapılan analizler sonucu çalışanların yıkıcı liderlik algılarında, tükenmişliklerinde ve öz yeterlilik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p= ,808>0,05$; $p= ,052>0,05$; $p=,997>0,05$). Ancak çalışanların tükenmişlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılığa yakın olduğu görülmektedir. Kadınların, erkeklere göre daha fazla tükenme yaşadıkları görülmektedir. Bu sonucun Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik modelinde ortaya koyduğu kadınların duygusal tükenmeye daha duyarlı olduğu sonucuyla tutarlı olduğu görülmektedir. Ayrıca Kantek ve Kabukçuoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada ve Purvanova ve Muros (2010) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmalarında kadınların tükenmeye daha yatkın oldukları ortaya konmuştur.

7.4.2. Medeni Hal Değişkenine Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algıları, medeni durum değişkeni dikkate alınarak farklılık analizine tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 7.10'da sunulmuştur.

Tablo 7.10. Medeni Hal Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Medeni Hal	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	Bekâr	356	2,93	1,112	5,405	,118
	Evli	364	2,79	1,190		
Tükenmişlik	Bekâr	356	2,67	,715	,199	,138
	Evli	364	2,59	,702		
Öz Yeterlilik	Bekâr	356	3,78	,901	2,237	,383
	Evli	364	3,72	1,037		

Tablo 7.10'de görüldüğü üzere, 356 bekâr ve 364 evli katılımcı olduğu görülmektedir. Bu durum, iki grubun sayıca birbirine oldukça yakın olduğunu göstermektedir. Bağımsız örneklem için yapılan t-testi analiz sonuçlarına göre, katılımcıların medeni durumlarına göre yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Her iki grubun da yıkıcı liderlik ve tükenmişlik ortalamaları birbirine yakın

olsa da, bekâr katılımcıların yıkıcı liderlik algıları ve tükenmişlik düzeylerinin evli katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Hobfoll (2001), Kaynakların Korunması Teorisi'nde, çalışanların sosyal destek eksikliği gibi koruyucu faktörlerden yoksun olmasının, yöneticilerin olumsuz davranışlarına karşı daha duyarlı olmalarına yol açabileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, bekâr çalışanların olumsuz bir yönetim tarzı altında evli çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik hissedebileceği anlaşılmaktadır.

7.4.3. Sektör Değişkenine Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların çalıştıkları sektöre göre yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı Bağımsız Örneklem t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7.11’de sunulmuştur.

Tablo 7.11. Çalışılan Sektör Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Sektör	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	Kamu	361	2,89	1,169	,976	,469
	Özel	359	2,83	1,105		
Tükenmişlik	Kamu	361	2,59	,681	3,357	,081
	Özel	359	2,68	,735		
Öz Yeterlilik	Kamu	361	3,76	,946	,017	,645
	Özel	359	3,73	,948		

Tablo 7.11 incelendiğinde, sektör değişkeni kapsamında gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre katılımcıların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, her üç değişkenin ortalama değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğu, ancak özel sektörle karşılaştırıldığında kamu sektöründe bu ortalamaların daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Yıkıcı liderlik algısının kamuda daha yüksek olma sebebini tespit etme adına yıkıcı liderlik boyutları üzerine de farklılık analizleri uygulanmıştır ve “Liderlik İçin Yetkin Olmamak” boyutunda kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($Kamu_m = 2,99$; $Özel_m = 2,78$; $p = 0,02 < 0,05$). Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere kamu sektörü çalışanlarının liderlerine daha eleştirel bir biçimde baktığı anlaşılmaktadır. Tükenmişlik boyutları incelendiğinde ise “Kişisel Başarı Hissinde Azalma” boyutunda kamu ve özel sektör çalışanları arasında farklılık tespit edilmiştir ($Kamu_m = 2,11$; $Özel_m = 2,26$; $p = 0,02 < 0,05$). Özel sektör çalışanlarında kişisel başarı hislerindeki azalmanın kamu sektörüne göre daha fazla hissedildiği ve daha fazla tükenmişlik algısına sahip olduğu gözlemlenmektedir.

7.4.4. Yönetici Cinsiyetine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışanların bağlı oldukları yöneticinin cinsiyetine göre yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 7.12’de sunulmuştur.

Tablo 7.12. Yönetici Cinsiyeti Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Sektör	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	Kadın	239	2,88	1,187	2,820	,660
	Erkek	481	2,84	1,112		
Tükenmişlik	Kadın	239	2,63	,748	1,158	,867
	Erkek	481	2,63	,690		
Öz Yeterlilik	Kadın	239	3,75	,985	1,311	,893
	Erkek	481	3,74	,927		

Tablo 7.12, yöneticinin cinsiyetine göre katılımcıların yıkıcı liderlik algısı, tükenmişlik düzeyi ve öz yeterlilik algısı gibi temel değişkenlerde anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bağımsız örneklem t-testi analizinde, tüm değişkenler için p değerleri 0,05’in üzerinde bulunmuş ve bu durum, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Schyns ve Schilling (2013) ile Tepper (2000), yıkıcı liderlik algısında yöneticinin cinsiyetinden ziyade liderlik tarzının ve davranışlarının ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Ayrıca Maslach vd. (2001) tükenmişlik düzeylerinin yöneticinin cinsiyetinden çok, çalışanların bireysel özellikleri ve örgütsel ortamla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Değişkenlerin hepsinde çok küçük ortalama farkları olmakla birlikte, kadın yönetici nezaretinde çalışanların yıkıcı liderlik algısının ve öz yeterlilik seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir.

7.4.5. Yaş Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde, çalışanların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinin yaş aralıklarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7.13’de sunulmuştur.

Tablo 7.13. Yaş Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Yaş	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	18-24	87	3,01	1,156	1,849	,118
	25-34	327	2,89	1,079		
	35-44	213	2,86	1,202		
	45-54	77	2,66	1,148		
	55-64	15	2,34	1,068		
Tükenmişlik	18-24	87	2,73	,696	2,333	,054
	25-34	327	2,69	,718		
	35-44	213	2,54	,704		
	45-54	77	2,56	,715		
	55-64	15	2,63	,425		
Öz Yeterlilik	18-24	87	3,79	,946	1,662	,157
	25-34	327	3,69	,923		
	35-44	213	3,85	,946		
	45-54	77	3,58	1,085		
	55-64	15	3,92	,507		

Araştırmada katılımcıların yaş düzeylerine göre yıkıcı liderlik algıları, tükenmişlik düzeyleri ve öz yeterlilik algılarında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve Tablo 7.13’de gösterilmiştir. 65 yaş ve üstü katılımcı sayısı yalnızca “1” olduğu için analize dâhil edilmemiştir. Analiz sonuçları, yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, yaş grupları arasında söz konusu değişkenlere ilişkin algıların anlamlı düzeyde değişmediğini göstermektedir.

Yıkıcı liderlik algısı, en yüksek düzeyde 18–24 yaş grubunda gözlemlenmiştir. Bu değer, yaş ilerledikçe kademeli olarak düşmekte ve 55–64 yaş grubunda 2,34’e kadar gerilemektedir. Bu sonuç, genç çalışanların baskıcı ve olumsuz yönetici davranışlara karşı daha hassas olabileceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tükenmişlik düzeyi açısından en yüksek ortalama 18-24 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında çalışanın yaşı arttıkça tükenmişlik düzeyinin düştüğüne işaret etmektedir. Bu durum, genç ve orta yaşlı çalışanların iş yaşamında daha fazla tükenmişlik hissettiklerini; yaşla birlikte ise bu düzeyin azaldığını göstermektedir. Ancak, farklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Öz yeterlilik düzeyinde, 55–64 yaş grubunda ve 65 yaş üzeri tek katılımcıda en yüksek ortalamalar kaydedilmiştir. Bu da yaş ilerledikçe bireylerin öz yeterlilik algısının arttığını göstermektedir. Buna karşın, 45–54 yaş grubunda öz yeterlilik düzeyi görece olarak düşüktür. Bu eğilim, yaşla birlikte iş tecrübesinin artmasının öz yeterlilik algısını olumlu yönde etkileyebileceğine işaret etmektedir. Ancak, farklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

7.4.6. Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışanların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algı düzeylerinin, bağlı buldukları yöneticinin yaşı değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 7.14’de sunulmuştur.

Tablo 7.14. Yöneticinin Yaşı Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Yaş	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	30 ve altı	37	2,88	,956	,606	,647
	31-40	190	2,88	1,214		
	41-50	282	2,91	1,127		
	51-60	171	2,75	1,100		
	61ve üstü	40	2,77	1,149		
Tükenmişlik	30 ve altı	37	2,74	,683	4,063	,003
	31-40	190	2,65	,748		
	41-50	282	2,71	,701		
	51-60	171	2,52	,644		
	61ve üstü	40	2,34	,762		
Öz yeterlilik	30 ve altı	37	3,87	1,071	1,391	,037
	31-40	190	3,68	,982		
	41-50	282	3,70	,923		
	51-60	171	3,78	,584		
	61ve üstü	40	4,02	,946		

Tablo 7.14’de yöneticilerin yaş gruplarına göre çalışanların yıkıcı liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı gösterilmiştir. Varyans homojenliği varsayımı Levene testi ile ihlal edildiğinden, analizlerde klasik ANOVA yerine Welch ANOVA tercih edilmiştir. Analiz sonucunda tükenmişlik öz yeterlilik değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p = ,003 < 0,05$; $p = ,037 < 0,05$).

Yıkıcı liderlik algısı, 41–50 yaş aralığındaki yöneticilerde en yüksek ortalamaya sahiptir. Ancak bu fark oldukça sınırlıdır. 30 yaş ve altı yöneticilere sahip çalışanlar da benzer düzeyde yıkıcı liderlik algılamaktadır. 51-60 yönetici yaş grubunda çalışanlardaki yıkıcı liderlik algısının diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında çalışanların yıkıcı liderlik ortalamaları tüm yaş grupları için benzer olarak saptanmıştır.

Çalışanların bağlı oldukları yöneticilerin yaş gruplarına göre tükenmişlik düzeylerinde fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Games–Howell post-hoc testi

sonuçlarına göre, 51–60 ve özellikle 61 yaş ve üzeri yöneticilere bağlı çalışanların tükenmişlik ortalamalarının daha düşük olduğu; 30 yaş ve altı ile 41–50 yaş aralığındaki yöneticilere bağlı çalışanlarda ise tükenmişliğin görece daha yüksek seyrettiği görülmektedir.

Çalışanların öz yeterlilik algıları, yöneticilerin yaşı arttıkça yükselme eğilimindedir. 61 yaş ve üzeri yöneticilere sahip çalışanlar, en yüksek öz yeterlilik düzeyine sahiptir. Bu bulgu, yaşlı ve deneyimli yöneticilerin daha destekleyici, motive edici ve yol gösterici bir yönetim tarzı benimseyebileceğini; bunun da çalışanların kendilerine olan güvenini artırabileceğini düşündürmektedir. Öz yeterlilik düzeyinin en düşük olduğu grup ise 31–40 yaş aralığındaki yöneticilerdir.

7.4.7. Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde çalışanların aylık gelir düzeylerinin yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algılarında farklılık yaratıp yaratmadığına dair sonuçlar sunulmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 7.15’de gösterilmiştir.

Tablo 7.15. Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Gelir	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	22.000-40.000	279	2,86	1,133	,719	,579
	40.001-60.000	239	2,88	1,152		
	60.001-80.000	138	2,89	1,151		
	80.001-100.000	35	2,77	1,174		
	100.001 ve üstü	29	2,53	,933		
Tükenmişlik	22.000-40.000	279	2,69	,738	2,506	,041
	40.001-60.000	239	2,62	,692		
	60.001-80.000	138	2,64	,658		
	80.001-100.000	35	2,35	,739		
	100.001 ve üstü	29	2,43	,692		
Öz Yeterlilik	22.000-40.000	279	3,74	,946	,263	,902
	40.001-60.000	239	3,75	1,001		
	60.001-80.000	138	3,72	,851		
	80.001-100.000	35	3,73	,787		
	100.001 ve üstü	29	3,91	,960		

Tablo 7.15’de, çalışanların aylık gelir düzeyi gruplarına göre çalışanların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yönetici yaş değişkeninde olduğu gibi aylık gelir düzey gruplarında da varyans homojenliği varsayımı Levene testi ile ihali söz konusu olduğu için, analizlerde Welch ANOVA uygulanmıştır. Tablo 7.15’de gösterilen analiz sonucunda hiçbir değişkeninde

anlamli bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak çalışanların tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p=0,41<0,05$).

Elde edilen verilere göre, gelir düzeyi arttıkça çalışanların yıkıcı liderlik algısında kademeli bir azalma eğilimi gözlemlenmektedir. En düşük gelir grubundaki bireyler (22.000–40.000 TL) ile en yüksek gelir grubundaki bireyler (100.001 TL ve üstü) arasında yaklaşık 0,33 puanlık fark ortaya çıkmıştır. Bu durum, daha yüksek gelir elde eden çalışanların iş ortamında daha güçlü hissettikleri, yıkıcı liderlik davranışlarına karşı daha dirençli oldukları veya daha az maruz kaldıkları durumunu göstermektedir.

Aylık gelir düzeyine göre çalışanların tükenmişlik düzeylerinde fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, daha düşük gelir grubundaki çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek, 80.000 TL ve üzeri gelir grubundaki çalışanların ise daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, düşük gelirin çalışan tükenmişliğini etkileyebilecek bir faktör olduğunu göstermektedir.

Çalışanların öz yeterlilik düzeyi, gelir düzeyi arttıkça yükselme eğilimi göstermektedir. 100.001 TL ve üzeri gelire sahip çalışanlarda öz yeterlilik düzeyi en yüksek düzeydedir. Bu bulgu, daha yüksek gelir elde eden çalışanların daha yüksek psikolojik sermayeye sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

7.4.8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışanların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algılarının eğitim düzeyi bağlamında analiz edildiği bulgular Tablo 7.16’da sunulmuştur.

Tablo 7.16. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Eğitim	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	İlkokul	2	4,68	0,438	5,361	,003
	Lise	55	2,69	1,338		
	Önlisans	104	2,48	1,178		
	Lisans	337	2,91	1,128		
	Lisansüstü	222	2,97	1,030		
Tükenmişlik	İlkokul	2	3,27	,835	1,394	,234
	Lise	55	2,66	,842		
	Önlisans	104	2,50	,742		
	Lisans	337	2,65	,688		
	Lisansüstü	222	2,63	,686		
Öz Yeterlilik	İlkokul	2	4,35	1,301	3,436	,205
	Lise	55	3,43	1,125		
	Önlisans	104	3,56	,879		

Tablo 7.16. Tablonun Devamı

Lisans	337	3,76	,822
Lisansüstü	222	3,83	,946

Tablo 7.16’da katılımcıların eğitim durumlarına göre yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerine ilişkin Tek Yönlü ANOVA sonuçları sunulmuştur. Varyans homojenliğini tespit etmek amacıyla Levene Testi uygulanmış ve varjansların homojen dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle farklılık analizi için Welsch ANOVA kullanılmış, yıkıcı liderlik değişkeninde gruplar arası anlamlı farklılıklar elde edilmiştir ($p=0,003 < 0,05$). Çalışanların eğitim düzeylerine göre tükenmişlik ve öz yeterlilik algılarında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Gruplar arası farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post-hoc analizler (Tukey HSD ve Scheffe) kullanılmıştır. Ayrıca “İlkokul” eğitim düzeyindeki çalışanların katılımının çok az olması sebebiyle istatistiki açıdan güvenilir olmadığı düşünülmektedir. Bu yüzden “İlkokul” eğitim düzeyindeki çalışan algıları yorumlara dâhil edilmemiştir.

Tukey HSD ve Scheffe analiz sonuçlarına göre; “Önlisans” eğitim düzeyine sahip çalışanlar, “lisans” ve “lisansüstü” eğitim düzeyindeki çalışanlara kıyasla yıkıcı liderliği daha düşük algılamaktadır. Bu, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların yönetici davranışlarını daha eleştirel değerlendirme eğiliminde olduklarını ve liderlik tarzına karşı daha duyarlı olduklarını göstermektedir.

Çalışanların tükenmişlik algıları söz konusu olduğunda, “Önlisans” eğitim düzeyi çalışanların, diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlara oranla daha düşük seviyede tükenmişlik davranışı sergilediği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların yıkıcı liderlik algısı düzeyi yükselmekte; tükenmişlik ve öz yeterlilik algılarında ise farklılık oluşmamaktadır.

7.4.9. Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışanların mevcut kurumunda çalıştıkları süre bağlamında yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algılarında anlamlı bir fark olup olmadığına dair analiz sonuçları Tablo 7.17’de gösterilmiştir

Tablo 7.17. Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Süre	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	1 yıldan az	172	2,88	1,124	,980	,418
	1-5 yıl	253	2,87	1,114		
	5-10 yıl	132	2,94	1,185		
	10-15 yıl	86	2,85	1,180		
	15 yıl ve üstü	77	2,63	1,108		
Tükenmişlik	1 yıldan az	172	2,74	,706	2,309	,057
	1-5 yıl	253	2,65	,718		
	5-10 yıl	132	2,53	,670		
	10-15 yıl	86	2,62	,745		
	15 yıl ve üstü	77	2,52	,687		
Öz Yeterlilik	1 yıldan az	172	3,71	,911	,127	,973
	1-5 yıl	253	3,74	,927		
	5-10 yıl	132	3,78	,987		
	10-15 yıl	86	3,71	1,025		
	15 yıl ve üstü	77	3,75	,945		

Yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonucu yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik değişkenlerinde çalışanların mevcut kurumda çalışma süreleri açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmediği Tablo 7.17’de gösterilmiştir. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre 5-10 yıl arasında çalışanlar yıkıcı liderliği en yüksek düzeyde algılamaktadır. Buna karşılık, 15 yıl ve üzeri çalışanlarda bu algı en düşüktür. Bu durum aynı iş yerinde uzun süre çalışmanın yıkıcı liderlik algısına daha az sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut kurumda çalışma süresi değişkenine göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri birbirine oldukça yakındır. Tükenmişlik düzeyi en yüksek grup ise; mevcut kurumundaki çalışma süresi 1 yılı aşmamış çalışanlardır. Bu durum çalışanların kurumuna adapte olması ile ilgili stresi yönetememesi gibi faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Öz yeterlilik algısı söz konusu olduğunda ise gruplar arası farklılık yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mevcut kurumdaki çalışma süresinin çalışanların öz yeterlilik düzeylerine anlamlı bir etki yapmadığı görülmektedir.

7.4.10. Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışanların toplam çalışma süresi değişkeni dikkate alınarak yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algılarında farklılık olup olmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7.18’de sunulmuştur.

Tablo 7.18. Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenine Göre Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik

	Süre	N	\bar{x}	Ss (standart sapma)	F	p
Yıkıcı Liderlik	1 yıldan az	65	2,92	1,106	1,863	,115
	1-5 yıl	208	2,88	1,115		
	5-10 yıl	139	2,83	1,046		
	10-15 yıl	119	3,05	1,177		
	15 yıl ve üstü	189	2,70	1,197		
Tükenmişlik	1 yıldan az	65	2,87	,668	4,469	,002
	1-5 yıl	208	2,73	,760		
	5-10 yıl	139	2,61	,584		
	10-15 yıl	119	2,52	,730		
	15 yıl ve üstü	189	2,53	,709		
Öz Yeterlilik	1 yıldan az	65	3,63	,994	,995	,410
	1-5 yıl	208	3,74	1,022		
	5-10 yıl	139	3,64	,955		
	10-15 yıl	119	3,80	,944		
	15 yıl ve üstü	189	3,81	,945		

Tablo 7.18’de sunulan bilgilere göre, çalışanların tüm mesleki çalışma süre değişkeni ele alındığında çalışanların yıkıcı liderlik ve öz yeterlilik algılarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenirken; tükenmişlik düzeylerinde ise anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002 < 0,05$).

İstatistiksel sonuçlar ele alındığında; 10-15 yıl deneyime sahip çalışanların yöneticilerinde daha yüksek yıkıcı liderlik algısı olduğu gözlenmektedir. Buna karşın, 15 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar en düşük düzeyde yıkıcı liderlik algısına sahiptir. Bu durum, deneyim arttıkça yıkıcı liderlik algılarının farklılaştığını göstermektedir.

Toplam çalışma süresine göre çalışanların tükenmişlik düzeylerinde fark olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan analizler sonucunda, varyans homojenliği varsayımının ihlal edilmesi nedeniyle Welch testi esas alınmıştır. Welch testi sonuçlarına göre, gruplar arasında tükenmişlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Games–Howell post-hoc testi sonuçları, toplam çalışma süresi arttıkça çalışan tükenmişlik düzeylerinin düştüğünü ortaya koymaktadır.

Öz yeterlilik düzeyinin ise; çalışma süresiyle birlikte arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerde öz yeterlilik düzeyi belirgin şekilde yüksektir. Bu durum, mesleki tecrübe süresi yüksek olan çalışanlarda öz yeterliliğin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Tüm bu sonuçlar, tükenmişlik olgusunun, çalışma yaşamında sadece demografik değişkenlerle açıklanmasının yeterli olmayacağını göstermektedir. Bu çalışmada demografik faktörlere ilişkin yapılan varyans analizleri, tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel olarak

anamlı farkların çoğunlukla sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, tükenmişliğin çalışanların yaş, gelir, eğitim gibi sabit özelliklerinden ziyade, maruz kaldıkları örgütsel ve psikolojik etkenlerden daha güçlü biçimde etkilendiğini düşündürmektedir. Nitekim liderlik tarzları, özellikle de yıkıcı liderlik davranışları, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını ve tükenmişlik düzeylerini doğrudan etkileyen kritik faktörlerdendir. Benzer şekilde, bireyin kendi yeterliliğine ilişkin algısı olan öz yeterlilik düzeyi, stresle başa çıkma kapasitesini belirlemesi açısından tükenmişliğin önemli bir yordayıcısıdır. Bu nedenle, tükenmişliği daha derinlemesine anlayabilmek için yıkıcı liderlik ve öz yeterlilik değişkenlerinin dâhil edildiği korelasyon, regresyon ve moderatör etki analizleri yapılmıştır.

7.5. Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik Değişkenleri ile Bu Değişkenlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri daha ayrıntılı şekilde incelemeye geçmeden önce, Yıkıcı Liderlik, Tükenmişlik ve Öz Yeterlilik değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönü, gücü ve anlamlılığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri ortaya koymak için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, çok değişkenli istatistiksel modellemelere geçmeden önce gerçekleştirilen temel analizlerden biridir ve araştırma modelinde öngörülen teorik varsayımların geçerliliğini değerlendirmede önemli rol oynamaktadır.

Moderasyon analizlerinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişkinin bulunması, aynı zamanda düzenleyici değişkenin bu iki değişkenle istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bağlantı kurması, analizin geçerliliği açısından gereklidir (Hayes, 2022). Bu nedenle, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediğini test etmeden önce, bu üç değişkenin birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olup olmadığının belirlenmesi yöntemsel bir zorunluluktur.

Ayrıca, korelasyon katsayılarının yönü ve büyüklüğü, araştırma hipotezlerinin desteklenip desteklenmediğine ilişkin ilk bulguların elde edilmesini sağlar. Bu bağlamda yapılan korelasyon analizi, sadece değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri ortaya koymakla kalmayıp, aynı zamanda bu değişkenlerin nasıl bir etkileşim ağı içerisinde yer aldıklarına ilişkin öngörüler geliştirmeye katkı sağlamakta ve moderasyon analizine geçiş için gerekli istatistiksel altyapıyı oluşturmaktadır.

Tablo 7.19’da, yıkıcı liderlik ve alt boyutları (aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnç gösterme, astlara karşı duyarsızlık

ve adam kayırma) ile tükenmişlik ve alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma) ile öz yeterlilik arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 7.19. Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Yıkıcı Liderlik	1											
2. Tükenmişlik	,460**	1										
3. Öz Yeterlilik	,078*	-,250**	1									
4. Aşırı Otoriterlik	,905**	,414**	,120**	1								
5. Liderlik İçin Yetkin Olmamak	,932**	,425**	,062	,756**	1							
6. Etik Dışı Davranışlar	,908**	,450**	,031	,772**	,821**	1						
7. Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme	,780**	,349**	,030	,592**	,716**	,735**	1					
8. Astarlara Karşı Duyarsızlık	,838**	,385**	,013	,690**	,753**	,729**	,686**	1				
9. Adam Kayırma	,867**	,384**	,101**	,789**	,758**	,759**	,581**	,700**	1			
10. Duygusal Tükenme	,540**	,847**	,098**	,531**	,487**	,480**	,359**	,427**	,493**	1		
11. Duyarsızlaşma	,443**	,822**	-,017	,388**	,400**	,435**	,379**	,376**	,371**	,721**	1	
12. Kişisel Başarı Hissinde Azalma	-,169**	,244**	-,690**	-,212**	-,132**	-,095*	-,089*	-,109**	-,208**	-,244**	-,107**	1

Tablo 7.19 incelendiğinde, yıkıcı liderlik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = ,460$; $p < ,01$). Bu bulgu, örgüt içerisinde yıkıcı liderlik davranışlarının artmasının, çalışanların tükenmişlik düzeylerini anlamlı biçimde yükselttiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin sergilediği aşırı kontrolcü, etik dışı ve destekleyici olmayan liderlik davranışları, çalışanların duygusal ve psikolojik kaynaklarını tüketerek tükenmişlik yaşantılarını artırmaktadır. Elde edilen sonuç, yıkıcı liderliğin çalışan refahı üzerinde olumsuz etkiler yaratan önemli bir örgütsel stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.

Yıkıcı liderlik ile öz yeterlilik arasındaki ilişki incelendiğinde, iki değişken arasında zayıf düzeyde ancak istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = ,078$; $p = ,036$). Korelasyon katsayısının oldukça düşük olması, bu ilişkinin pratik etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu durum, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik davranışlarından doğrudan ve güçlü biçimde etkilenen bir değişken olmadığını; daha çok bireysel ve görece istikrarlı bir psikolojik kaynak niteliği taşıdığını düşündürmektedir.

Tükenmişlik ile öz yeterlilik arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -,250$; $p < ,01$). Bu bulgu, öz yeterliliği yüksek bireylerin daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin kendilerini yeterli ve yetkin algılamaları, iş ortamında

karşılaşılan stresörlerin tükenmişliğe dönüşmesini sınırlandıran koruyucu bir psikolojik kaynak işlevi görmektedir.

Tükenmişlik değişkeni ile yıkıcı liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, aşırı otoriterlik ($r = ,414$; $p < ,01$), liderlik için yetkin olmamak ($r = ,425$; $p < ,01$), etik dışı davranışlar ($r = ,450$; $p < ,01$), teknoloji ve değişime direnç gösterme ($r = ,349$; $p < ,01$), astlara karşı duyarsızlık ($r = ,385$; $p < ,01$) ve adam kayırma ($r = ,384$; $p < ,01$) boyutlarının tükenmişlik ile pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Bu bulgular, yıkıcı liderlik davranışlarının her bir alt boyutunun çalışanların tükenmişlik düzeyleriyle ilişkili olduğunu ve farklı yıkıcı davranış biçimlerinin tükenmişlik üzerinde artırıcı bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Etik dışı davranışlar ve liderlik için yetkin olmamak boyutlarının diğer boyutlara göre daha yüksek korelasyon katsayılarına sahip olması, bu davranış türlerinin çalışanlar üzerinde daha belirgin bir yıpratıcı etki yaratabileceğine işaret etmektedir.

Elde edilen korelasyon analizi sonuçları, tükenmişliğin alt boyutları ile yıkıcı liderliğin alt boyutları arasında genel olarak pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, yıkıcı liderliğin farklı davranış biçimlerinin, tükenmişliğin farklı boyutlarıyla tutarlı bir biçimde birlikte değiştiğini ortaya koymaktadır. Öncelikle duygusal tükenme boyutu ele alındığında, bu boyutun aşırı otoriterlik ($r = ,531$; $p < ,01$), liderlik için yetkin olmamak ($r = ,487$; $p < ,01$), etik dışı davranışlar ($r = ,480$; $p < ,01$), teknoloji ve değişime direnç gösterme ($r = ,359$; $p < ,01$), astlara karşı duyarsızlık ($r = ,427$; $p < ,01$) ve adam kayırma ($r = ,493$; $p < ,01$) boyutlarının tamamı ile pozitif ve anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin kontrolcü, adaletsiz, etik dışı ve değişime kapalı davranışlar sergilemelerinin, çalışanların duygusal enerjilerini tüketerek duygusal tükenme düzeylerini artırdığını göstermektedir. Aşırı otoriterlik ve adam kayırma boyutlarının görece daha yüksek korelasyon katsayılarına sahip olması, bu davranış türlerinin çalışanlar üzerinde daha yoğun bir duygusal yük oluşturduğuna işaret etmektedir.

Duyarsızlaşma boyutu incelendiğinde, aşırı otoriterlik ($r = ,388$; $p < ,01$), liderlik için yetkin olmamak ($r = ,400$; $p < ,01$), etik dışı davranışlar ($r = ,435$; $p < ,01$), teknoloji ve değişime direnç gösterme ($r = ,379$; $p < ,01$), astlara karşı duyarsızlık ($r = ,376$; $p < ,01$) ve adam kayırma ($r = ,371$; $p < ,01$) boyutlarının tamamının duyarsızlaşma ile pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Bu sonuçlar, yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların yalnızca duygusal enerjilerini tüketmekle kalmadığını; aynı zamanda işlerine ve hizmet sundukları kişilere karşı duygusal mesafe geliştirmelerine ve

umursamazlaşmalarına da zemin hazırladığını göstermektedir. Etik dışı davranışlar boyutunun duyarsızlaşma ile en yüksek korelasyonu göstermesi, etik dışı uygulamaların çalışanlarda güçlü bir yabancılaşma duygusu yaratabileceğini düşündürmektedir.

Kişisel başarı hissinde azalma boyutu ele alındığında, bu boyutun yıkıcı liderliğin tüm alt boyutları ile negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Aşırı otoriterlik ($r = -,212$; $p < ,01$), liderlik için yetkin olmamak ($r = -,132$; $p < ,01$), etik dışı davranışlar ($r = -,095$; $p < ,05$), teknoloji ve değişime direnç gösterme ($r = -,089$; $p < ,05$), astlara karşı duyarsızlık ($r = -,109$; $p < ,01$) ve adam kayırma ($r = -,208$; $p < ,01$) boyutlarının tamamı, kişisel başarı hissinde azalma ile anlamlı düzeyde ilişkilidir. Bu bulgular, yıkıcı liderlik davranışlarının artmasının, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerinin düşeceğini ortaya koymaktadır.

Öz yeterlilik ile yıkıcı liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, aşırı otoriterlik ($r = ,120$; $p < ,01$) ve adam kayırma ($r = ,101$; $p < ,01$) boyutları ile öz yeterlilik arasında zayıf ancak istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Buna karşılık, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranışlar, teknoloji ve değişime direnç gösterme ve astlara karşı duyarsızlık boyutları ile öz yeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > ,05$).

Öz yeterlilik ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı, ancak zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,098$; $p < ,01$). Korelasyon katsayısının düşük olması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte etkisinin sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgu, öz yeterliliği yüksek bireylerin, iş ortamında daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ve kendilerinden daha yüksek performans beklentisi taşımaları nedeniyle, duygusal açıdan daha fazla yıpranma riskiyle karşılaşabileceklerini düşündürmektedir. Başka bir ifadeyle, öz yeterlilik, bireylerin zorluklarla başa çıkma kapasitesini artırırken; aynı zamanda yoğun iş talepleri altında duygusal yükü artıran bir faktör hâline de gelebilmektedir. Bu sonuç, öz yeterliliğin her koşulda koruyucu bir rol üstlenmeyebileceğini; özellikle yüksek talepli ve stresli çalışma ortamlarında, bireyin kendine yönelik beklentilerinin artmasıyla birlikte duygusal tükenmenin sınırlı da olsa yükselmesine katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Öz yeterlilik ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki incelendiğinde, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir ($r = -,017$; $p = ,642$). Bu bulgu, öz yeterlilik düzeyinin, çalışanların işlerine veya hizmet sundukları bireylere karşı

geliştirdikleri duygusal mesafe ve umursamazlık eğilimleriyle doğrudan ilişkili olmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin kendilerini yeterli hissetmeleri, onların işe karşı duyarsızlaşmalarını otomatik olarak engelleyen ya da artıran bir faktör değildir. Bu durum, duyarsızlaşmanın daha çok örgütsel iklim, liderlik tarzı, adalet algısı ve duygusal emek yükü gibi bağlamsal faktörler tarafından şekillendiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla duyarsızlaşma, bireysel bir kaynak olan öz yeterlilikten ziyade, örgütsel ve ilişkisel süreçlerle daha yakından ilişkili bir tükenmişlik boyutu olarak değerlendirilebilir.

Öz yeterlilik ile kişisel başarı hissinde azalma arasında yüksek düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -.690$; $p < .01$). Bu güçlü negatif ilişki, öz yeterliliği yüksek bireylerin, kişisel başarı hissinde yaşadıkları azalmanın belirgin biçimde daha düşük olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, kendisini yetkin ve yeterli hisseden çalışanlar, işlerinde başarısız olduklarına dair algıları çok daha az deneyimlemektedir. Bu bulgu, öz yeterliliğin tükenmişliğin kişisel başarı boyutu açısından son derece güçlü bir koruyucu psikolojik kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Öz yeterlilik, bireyin performansını, yetkinliğini ve katkısını olumlu biçimde değerlendirmesini sağlayarak, tükenmişliğin bu boyutunda ortaya çıkan olumsuz benlik algısını büyük ölçüde sınırlandırmaktadır. Elde edilen sonuç, öz yeterliliğin “kendini yeterli ve başarılı hissetme” ile doğrudan ilişkili olduğunu ve bu yönüyle tükenmişliğin bilişsel boyutunu dengeleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir.

7.6. Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutlarının Tükenmişlik ve Alt Boyutlarına Etkisi

Bu bölümde yıkıcı liderlik ve yıkıcı liderliğin alt boyutlarının, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile tükenmişliğin alt boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda, yıkıcı liderliğin genel düzeyde tükenmişlik üzerindeki etkisinin yanı sıra aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma boyutlarının tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler detaylı biçimde yorumlanmıştır.

7.6.1. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Araştırma Kavramsal Model 1’i test etmek amacıyla yapılan yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik basit regresyon analiz sonuçları Tablo 7.20’de verilmiştir.

Tablo 7.20. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	(β)	(R^2)	p-değeri	Tolerance	VIF
Yıkıcı Liderlik	,287	,212	,000	1,000	1,000

Yıkıcı liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizleri, yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Tablo 7.20’de verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, yıkıcı liderlik, tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = ,287$; $p < ,001$). Kurulan model, tükenmişlikteki toplam varyansın yaklaşık %21,2’sini açıklamaktadır ($R^2 = ,212$). Bu bulgu, yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini anlamlı ve orta düzey ölçüde artırdığını göstermektedir. Etki büyüklüğü dikkate alındığında, yıkıcı liderliğin tükenmişlik açısından orta düzeyde güçlü bir yordayıcı olduğu söylenebilir. Bu bulgu, yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik tükenmişlik yaşamada önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

7.6.2. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi

Tablo 7.21. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	(β)	(R^2)	p-değeri	Tolerance	VIF
Aşırı Otoriterlik	,506	,282	,000	1,000	1,000
Adam Kayırma	,420	,242	,000	1,000	1,000
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	,453	,236	,000	1,000	1,000
Etik Dışı Davranış	,438	,230	,000	1,000	1,000
Astlara Karşı Duyarsızlık	,400	,181	,000	1,000	1,000
Teknoloji ve Değişime Direnç	,363	,128	,000	1,000	1,000

Tablo 7.21’deki regresyon analizi sonuçları, yıkıcı liderlik alt boyutlarının duygusal üzerinde güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduklarını göstermektedir.

Aşırı otoriterlik, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve güçlü bir etki göstermektedir ($\beta = ,506$; $p < ,001$). Bu boyutun yer aldığı model, duygusal tükenmedeki varyansın %28,2’sini açıklamaktadır ($R^2 = ,282$). Bu sonuç, yöneticilerin baskıcı ve kontrolcü davranışlarının çalışanların duygusal yıpranmasına neden olduğunu göstermektedir.

Liderlik için yetkin olmamak değişkeninin duygusal tükenme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = ,453$; $p < ,001$). Bu değişkenin yer aldığı model, duygusal tükenmedeki toplam varyansın %23,6’sını açıklamaktadır ($R^2 = ,236$). Elde edilen bulgular, yöneticilerin hedeflere ulaşma açısından gerekli yetkinliklere sahip

olmamasının çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir.

Regresyon sonuçlarına göre, etik dışı davranışlar duygusal tükenme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = ,438$; $p < ,001$). Model, duygusal tükenmedeki varyansın %23,0'unu açıklamaktadır ($R^2 = ,230$). Bu bulgu, yöneticilerin etik dışı davranışlar sergilemesinin çalışanların duygusal tükenmelerini artıracak olduğunu göstermektedir.

Teknoloji ve değişime direnç gösterme boyutu da duygusal tükenme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = ,363$; $p < ,001$). Kurulan model, duygusal tükenmedeki varyansın %12,8'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,128$). Bu bulgu, yöneticilerin teknoloji ve değişime ayak uyduramamalarının çalışanlar üzerinde stres yaratarak duygusal tükenmeyi artırdığını göstermektedir.

Astlara karşı duyarsızlık, duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = ,400$; $p < ,001$). Bu boyutun yer aldığı model, duygusal tükenmedeki varyansın %18,1'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,181$). Bu sonuç, yöneticilerin çalışanlarına karşı duyarsız olmalarının çalışanlarda duygusal tükenme hissini artırdığını ortaya koymaktadır.

Adam kayırma boyutunun duygusal tükenme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,420$; $p < ,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi %24,2'dir ($R^2 = ,242$). Bu bulgu, yöneticinin adil olmayan uygulamalarının çalışanların tükenmişliğini artırdığını göstermektedir.

7.6.3. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi

Tablo 7.22. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	(β)	(R^2)	p-değeri	Tolerance	VIF
Aşırı Otoriterlik	,362	,150	,000	1,000	1,000
Adam Kayırma	,310	,138	,000	1,000	1,000
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	,364	,160	,000	1,000	1,000
Etik Dışı Davranış	,389	,189	,000	1,000	1,000
Astlara Karşı Duyarsızlık	,345	,141	,000	1,000	1,000
Teknoloji ve Değişime Direnç	,375	,144	,000	1,000	1,000

Tablo 7.22 incelendiğinde aşırı otoriterliğin, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = ,362$; $p < ,001$). Bu boyutun yer aldığı model, duyarsızlaşmadaki varyansın %15,0'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,150$). Bu sonuç, yöneticilerin baskıcı ve kontrolcü tutumlarının, çalışanların kendilerini korumak amacıyla işlerine ve insan ilişkilerine karşı

duygusal geri çekilme geliştirmelerine yol açtığını göstermektedir. Aşırı otoriterlik, duyarsızlaşmayı tetikleyen önemli bir yıkıcı liderlik davranışı olarak öne çıkmaktadır.

Adam kayırma boyutunun duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,310$; $p < ,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi %13,8'dir ($R^2 = ,138$). Bu bulgu, örgüt içerisinde kayırmacı tutumların uygulanmasının çalışanlarda örgüte ve yönetime karşı yabancılaşma yaratarak duyarsızlaşmayı artırdığını göstermektedir.

Liderlik için yetkin olmamak, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = ,364$; $p < ,001$). Bu değişkenin yer aldığı model, duyarsızlaşmadaki varyansın %16,0'ını açıklamaktadır ($R^2 = ,160$). Bu sonuç, yöneticilerin liderlik gereklerinden yoksun algılanmasının, çalışanlarda işi yalnızca “görev” düzeyinde sürdürmeye ve duygusal kopuşa yönelttiğini göstermektedir.

Regresyon sonuçlarına göre, etik dışı davranışlar duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = ,389$; $p < ,001$). Model, duyarsızlaşmadaki toplam varyansın %18,9'unu açıklamaktadır ($R^2 = ,189$). Bu bulgu, yöneticilerin etik ilkelere aykırı davranışlarının onları duygusal olarak geri çekilmeye ve umursamazlaşmaya ittiğini göstermektedir.

Astlara karşı duyarsızlık, duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = ,345$; $p < ,001$). Bu boyutun yer aldığı model, duyarsızlaşmadaki varyansın %14,1'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,141$). Bu sonuç, yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve duygularını görmezden gelmelerinin, çalışanlarda örgütlerine karşı duyarsızlaşma hissini artırdığını ortaya koymaktadır.

Teknoloji ve değişime direnç gösterme boyutu da duyarsızlaşma üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = ,375$; $p < ,001$). Kurulan model, duyarsızlaşmadaki varyansın %14,4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = ,144$). Bu bulgu, yöneticilerin yenilik ve değişime kapalı tutumlarının, çalışanlarda geleceğe yönelik belirsizlik algısını artırarak, işi yalnızca mekanik biçimde sürdürme ve duygusal uzaklaşma eğilimlerini güçlendirdiğini göstermektedir.

7.6.4. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerindeki Etkisi

Tablo 7.23. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	(β)	(R^2)	p-değeri	Tolerance	VIF
Aşırı Otoriterlik	-,149	,045	,000	1,000	1,000
Adam Kayırma	-,131	,043	,000	1,000	1,000
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	-,091	,017	,000	1,000	1,000
Etik Dışı Davranış	-,064	,009	,011	1,000	1,000
Astlara Karşı Duyarsızlık	-,075	,012	,003	1,000	1,000
Teknoloji ve Değişime Direnç	-,067	,008	,016	1,000	1,000

Tablo 7.23’de verilen regresyon analizi sonuçlarına göre, aşırı otoriterlik, kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = -,149$; $p < ,001$). Bu boyutun yer aldığı model, kişisel başarı hissindeki azalmanın %4,5’ini açıklamaktadır ($R^2 = ,045$). Ters içerikli yapı dikkate alındığında, bu sonuç aşırı otoriter liderlik davranışları arttıkça çalışanların kişisel başarı hissinde yaşadıkları azalmanın azaldığını göstermektedir. Bu bulgu, baskıcı ve kontrolcü liderlik ortamlarında çalışanların başarısızlık algılarını kendilerine atfetmek yerine, durumu dışsal faktörlerle açıklayarak başarı algılarını koruma eğiliminde olduklarını düşündürmektedir.

Liderlik için yetkin olmamak, kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -,091$; $p < ,001$). Kurulan model, kişisel başarı hissindeki azalmanın %1,7’sini açıklamaktadır ($R^2 = ,017$). Bu sonuç, yöneticilerin liderlik özellikleri taşımadığına inanan çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerinde herhangi bir artış olmadığını göstermektedir.

Regresyon sonuçlarına göre, etik dışı davranışlar kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -,064$; $p = ,011$). Model, kişisel başarı hissindeki azalmanın %0,9’ünü açıklamaktadır ($R^2 = ,009$). Bu bulgu, yöneticilerin etik dışı davranışlarının artmasıyla birlikte, çalışanların kendilerini başarısız hissetme eğilimlerinin azaldığını; başarısızlık algısını dış faktörlere atfettiğini ortaya koymaktadır.

Teknoloji ve değişime direnç gösterme, kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -,067$; $p = ,016$). Model, kişisel başarı hissindeki azalmanın %0,8’ini açıklamaktadır ($R^2 = ,008$). Bu bulgu, teknoloji ve değişime

direnç gösteren yöneticilerin çalışanların kişisel başarı hissindeki azalma düzeylerini artırmadığını göstermektedir.

Astlara karşı duyarsızlık, kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif ve anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = -,075$; $p = ,003$). Bu boyutun yer aldığı model, kişisel başarı hissindeki azalmanın %1,2'sini açıklamaktadır ($R^2 = ,012$). Bu sonuç, yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve katkılarına karşı duyarsız davranmalarının, çalışanların kişisel başarı algılarını doğrudan zayıflatmak yerine, başarı ve başarısızlık değerlendirmelerini dışsal faktörlere yöneltmelerine neden olduğunu düşündürmektedir.

Adam kayırma, kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -,131$; $p < ,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi %4,3'tür ($R^2 = ,043$). Bu bulgu, yöneticilerin adil olmayan uygulamaların artmasıyla birlikte, çalışanların kişisel başarı hissinde yaşadıkları azalmanın istatistiksel olarak düştüğünü göstermektedir. Bu durum, çalışanların başarı ve başarısızlık değerlendirmelerini yönetsel uygulamalara atfederek, bireysel yeterlik algılarını korumaya yöneldiklerini düşündürmektedir.

7.6.5. Öz Yeterliğin Tükenmişlik ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın amacına bağlı olarak çalışan öz yeterlilik düzeyinin tükenmişliklerine olan etkisi regresyon analiziyle saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 7.24'de verilmiştir.

Tablo 7.24. Öz Yeterliliğin Tükenmişlik ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	(β)	(R^2)	p-değeri	Tolerance	VIF
Öz Yeterlilik	-,188	,063	,000	1,000	1,000
Tükenmişlik					
Öz Yeterlilik	,124	,010	,008	1,000	1,000
Duygusal Tükenme					
Öz Yeterlilik	-,021	,000	,642	1,000	1,000
Duyarsızlaşma					
Öz Yeterlilik	-,642	,475	,000	1,000	1,000
Kişisel Başarı Hissinde Azalma					

Regresyon analizi sonuçlarına göre, öz yeterlilik, genel tükenmişlik üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -,188$; $p < ,001$). Kurulan model, genel tükenmişlikteki varyansın %6,3'ünü açıklamaktadır ($R^2 = ,063$). Bu bulgu, öz yeterlilik düzeyi arttıkça çalışanların tükenmişlik düzeylerinin anlamlı biçimde azaldığını göstermektedir. Etki büyüklüğü küçük–orta düzeyde olmakla birlikte, öz yeterliliğin tükenmişlik açısından koruyucu bir psikolojik kaynak olduğu söylenebilir.

Öz yeterliliğin duygusal tükenme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı, ancak zayıf düzeyde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = ,124$; $p = ,008$). Model, duygusal tükenmedeki varyansın yalnızca %1'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,010$). Bu sonuç, öz yeterliliği yüksek bireylerin, artan sorumluluk algısı ve kendilerine yükledikleri yüksek performans beklentileri nedeniyle sınırlı da olsa daha fazla duygusal yorgunluk yaşayabildiklerini düşündürmektedir. Bununla birlikte, açıklanan varyans oranının düşük olması, bu ilişkinin pratik etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Öz yeterliliğin duyarsızlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = -,021$; $p = ,642$). Modelin açıklayıcılık düzeyi sıfıra yakındır ($R^2 = ,000$). Bu bulgu, öz yeterliliğin, çalışanların işe veya hizmet sundukları bireylere karşı geliştirdikleri duygusal mesafe ve umursamazlık eğilimlerini doğrudan açıklamadığını göstermektedir. Duyarsızlaşmanın, bireysel bir kaynak olan öz yeterlilikten ziyade, liderlik davranışları ve örgütsel koşullar gibi bağlamsal faktörlerle şekillendiği söylenebilir.

Öz yeterliliğin kişisel başarı hissinde azalma (KBH) üzerinde negatif yönlü, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = -,642$; $p < ,001$). Kurulan model, kişisel başarı hissinde azalmadaki varyansın %47,5'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,475$). KBH boyutunun ters içerikli yapısı dikkate alındığında, bu bulgu öz yeterlilik arttıkça çalışanların kişisel başarı hissinde yaşadıkları azalmanın belirgin biçimde azaldığını; başka bir ifadeyle bireylerin kendilerini daha başarılı ve yeterli hissettiklerini göstermektedir. Açıklanan varyans oranının oldukça yüksek olması, öz yeterliliğin tükenmişliğin bu boyutu açısından son derece güçlü bir koruyucu faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, öz yeterliliğin tükenmişlik ve alt boyutları üzerindeki etkisinin homojen olmadığı görülmektedir. Öz yeterlilik, genel tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma boyutunda güçlü bir koruyucu rol üstlenirken; duygusal tükenme üzerinde sınırlı ve bağlama duyarlı bir etki göstermekte, duyarsızlaşma üzerinde ise doğrudan bir yordayıcı olarak işlev görmemektedir. Bu bulgular, öz yeterliliğin tükenmişliği bütünüyle ortadan kaldıran bir değişken olmaktan ziyade, bireyin kendine yönelik değerlendirmelerini düzenleyen ve tükenmişliğin bilişsel boyutunu dengeleyen temel bir psikolojik kaynak olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, yıkıcı liderliğin gerek genel tükenmişlik gerekse tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık, kişisel

başarı hissinde azalma boyutunda gözlenen daha zayıf açıklayıcılık düzeyleri ve ters yönlü ilişkiler, tükenmişliğin bu boyutunun diğerlerinden farklı psikolojik mekanizmalarla şekillendiğine işaret etmektedir. Bu durum, tükenmişliğin alt boyutlarının yıkıcı liderlikten aynı yönde ve aynı güçte etkilenmediğini, dolayısıyla bu ilişkilerin açıklanmasında bireysel kaynakların dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Öz yeterlilik değişkenine ilişkin regresyon sonuçları, bu bireysel kaynağın tükenmişlik üzerinde boyuta özgü ve farklı yönlerde etkiler sergilediğini göstermektedir. Öz yeterlilik, genel tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma boyutunda güçlü bir koruyucu rol üstlenirken, duyarsızlaşma üzerinde doğrudan bir etki göstermemekte ve duygusal tükenme üzerinde sınırlı bir ilişki ortaya koymaktadır. Bu bulgular, öz yeterliliğin tükenmişliği doğrudan belirleyen bir faktör olmaktan ziyade, olumsuz örgütsel koşullar altında bireylerin yaşadıkları psikolojik sonuçları şekillendiren ve düzenleyen bir rol üstlenebileceğini düşündürmektedir.

Bu çerçevede, yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki güçlü etkileri ile öz yeterliliğin tükenmişliğin belirli boyutlarında ortaya çıkan koruyucu işlevi birlikte ele alındığında, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik–tükenmişlik ilişkisinde düzenleyici (moderatör) bir değişken olarak incelenmesi kuramsal ve ampirik açıdan anlamlı görünmektedir. Yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin, bireylerin kendilerine yönelik yeterlik algılarına bağlı olarak farklı düzeylerde ortaya çıkabileceği varsayımı, çalışmanın bir sonraki aşamasında gerçekleştirilen moderasyon analizlerinin temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

7.7. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişliğe Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü

Araştırmanın önceki aşamalarında, yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve Pearson korelasyon analizi sonuçları doğrultusunda bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri, yıkıcı liderlik ve boyutlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir. Elde edilen bu bulgular, yıkıcı liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik sağlıkları üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak, çalışanların bireysel kaynakları ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri, dışsal olumsuzluklara verdikleri tepkileri farklılaştırabilir. Bu noktada, Bandura'nın (1997) sosyal

bilişsel kuramı çerçevesinde ele alınan öz yeterlilik, bireyin karşılaştığı stres faktörleriyle baş etme becerisi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin, yıkıcı liderlik gibi olumsuz liderlik deneyimlerine karşı daha dirençli olabilecekleri ve bu nedenle tükenmişlik yaşama düzeylerinin daha düşük olabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik ve alt boyutları ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) bir rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Bu analizde amaç, yıkıcı liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin, çalışanların öz yeterlilik düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS MACRO v4.2 Model 1'i kullanılarak moderasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının tükenmişliğe etkisinde öz yeterliliğin rolünü gösteren Tablo 7.25'de verilmiştir.

Tablo 7.25. Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü

Bağımsız Değişken(X)	Moderatör (W)	Değişken Etkileşim (β)	Katsayısı	p	R ²	LLCI	ULCI
Yıkıcı Liderlik	Öz Yeterlilik		,0246	,2451	,0017	-,0169	,0662

Araştırmanın temel amacına uygun olarak, yıkıcı liderliğin ve alt boyutlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda, Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS v4.2 makrosunun Model 1 çerçevesinde gerçekleştirilen moderasyon analizleriyle, öz yeterliliğin her bir yıkıcı liderlik boyutu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde değiştirip değiştirmediği test edilmiştir.

Tablo 7.25'de görüldüğü üzere, öz yeterliliğin, yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediğini göstermektedir. Tabloda yer alan etkileşim katsayıları ($X \times W$), öz yeterliliğin söz konusu ilişkilerin gücünü anlamlı biçimde değiştirip değiştirmediğini ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, yıkıcı liderlik ile öz yeterlilik arasındaki etkileşim etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = ,0246$; $p = ,2451$). p değerinin, 0,05'ten büyük olması, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik ile genel tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olmadığını göstermektedir. Ayrıca etkileşim değişkeninin modele katkısının oldukça düşük olduğu görülmektedir ($\Delta R^2 = ,0017$). Bu durum, modele etkileşim terimi eklendiğinde açıklanan varyansta anlamlı bir artış meydana gelmediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte güven aralığının sıfırı içermesi (LLCI = -,0169; ULCI = ,0662) de moderasyon

etkisinin istatistiksel olarak desteklenmediğini doğrulamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların öz yeterlilik düzeylerinin, yıkıcı liderliğin genel tükenmişlik üzerindeki etkisini zayıflatıcı veya güçlendirici bir rol üstlenmediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, çalışanların öz yeterlilik düzeyleri farklılaşsa bile, yıkıcı liderliğin genel tükenmişlik üzerindeki etkisi benzer şekilde devam etmektedir.

Yıkıcı liderlik alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin rolü incelendiğinde yalnızca teknoloji ve değişime direnç ve tükenmişlik ilişkisinde öz yeterliliğin anlamlı rolü olduğu tespit edilmiştir. Teknoloji ve değişime direnç boyutun tükenmişliğe etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü için yapılan analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, etkileşim katsayısı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = ,0749$; $p = ,0003$; $\Delta R^2 = ,0156$) ve güven aralığı sıfırı içermemektedir (LLCI = ,0349; ULCI = ,1148). Bu sonuç, öz yeterliliğin teknolojiye ve değişime direnç gösteren liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini anlamlı biçimde düzenlediğini göstermektedir. Ayrıca etkileşim katsayısının pozitif olması, öz yeterlilik düzeyi arttıkça teknolojiye ve değişime direnç gösteren liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisinin güçlendiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, öz yeterliliği yüksek çalışanlarda değişime kapalı liderlik ortamının tükenmişlik üzerindeki etkisinin daha belirgin hale geldiği görülmektedir

Tablo 7.26. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü

Bağımsız Değişken(X)	Moderatör Değişken (W)	Etkileşim Katsayısı (β)	p	R ²	LLCI	ULCI
Aşırı Otoriterlik	Öz Yeterlilik	-,0453	,2031	,0025	-,1152	,0245
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	Öz Yeterlilik	-,0182	,6272	,0004	-,0915	,0552
Etik Dışı Davranış	Öz Yeterlilik	-,0006	,9884	,0000	-,0771	,0759
Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme	Öz Yeterlilik	,0783	,0737	,0060	-,0075	,1642
Astlara Karşı Duyarsızlık	Öz Yeterlilik	-,0143	,7007	,0002	-,0872	,0586
Adam Kayırma	Öz Yeterlilik	,0568	,0681	,0047	-,1178	,0042

Tablo 7.26, öz yeterliliğin, yıkıcı liderlik alt boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkilerinde düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediğini göstermektedir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin enerji kaybı ve duygusal yıpranma boyutunu temsil ettiğinden, bu boyutta öz yeterlilik gibi bireysel psikolojik kaynakların tamponlayıcı rolünün sınırlı olabileceği teorik olarak beklenmektedir. Yapılan analizler incelendiğinde;

Aşırı otoriterlik boyutunda da etkileşim anlamsızdır ($\beta = -,0453$; $p = ,2031$; $\Delta R^2 = ,0025$). Bu sonuç, baskıcı ve kontrolcü liderlik davranışlarının çalışanlarda yarattığı duygusal tükenmenin, öz yeterlilik düzeylerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermektedir.

Liderlik için yetkin olmamak ile öz yeterlilik arasındaki etkileşim istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -,0182$; $p = ,6272$; $\Delta R^2 = ,0004$). Bu bulgu, yöneticinin yetersiz algılanmasının yarattığı duygusal tükenmenin, çalışanların kendilerine yönelik yeterlik inançlarından bağımsız biçimde deneyimlendiğini göstermektedir.

Etik dışı davranışlar ile öz yeterlilik arasındaki etkileşim istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -,0006$; $p = ,9884$; $\Delta R^2 \approx ,000$). Güven aralığının geniş ve sıfırı kapsıyor olması (LLCI = $-,0771$; ULCI = $,0759$), etik ihlallerin yarattığı duygusal tükenmenin öz yeterlilik tarafından hiçbir biçimde dengelenemediğini göstermektedir.

Teknolojik ve değişime direnç boyutu ele alındığında etkileşim istatistiksel olarak anlamlı değildir, ancak sınıra yakın bir eğilim göstermektedir ($\beta = ,0783$; $p = ,0737$; $\Delta R^2 = ,0060$). Güven aralığının sıfırı içermesi (LLCI = $-,0075$; ULCI = $,1642$), bu sonucun temkinli yorumlanması gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte, değişime direnç gösteren liderlik davranışlarının yarattığı duygusal tükenmenin, öz yeterliliği yüksek çalışanlarda kısmen daha zayıf hissedilebileceğine dair sınırlı bir işaret sunduğu söylenebilir.

Astlara karşı duyarsızlık boyutunda da etkileşim anlamsızdır ($\beta = -,0143$; $p = ,7007$; $\Delta R^2 = ,0002$). Bu sonuç, yöneticilerin çalışanlara karşı ilgisiz ve duyarsız tutumlarının yarattığı duygusal yıpranmanın, öz yeterlilikle telafi edilemediğini göstermektedir.

Adam kayırma ile öz yeterlilik arasındaki etkileşim istatistiksel olarak anlamlı değildir, ancak sınıra yakın bir eğilim sergilemektedir ($\beta = ,0568$; $p = ,0681$; $\Delta R^2 = ,0047$). Güven aralığının sıfırı içermesi (LLCI = $-,1178$; ULCI = $,0042$), bu moderasyonun istatistiksel olarak desteklenmediğini göstermektedir. Kayırmacılığın yarattığı adaletsizlik algısının, çalışanlarda güçlü bir duygusal tükenme kaynağı olduğu ve bireysel psikolojik kaynaklarla dengelenemediği söylenebilir.

Elde edilen bulgular, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik alt boyutları ve duygusal tükenme ilişkisinde moderatör olmadığını, ancak bazı alt boyutlarda sınıra yakın etkiler sergileyebileceğini göstermektedir.

Tablo 7.27. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü

Bağımsız Değişken(X)	Moderatör Değişken (W)	Etkileşim Katsayısı (β)	p	R ²	LLCI	ULCI
Aşırı Otoriterlik	Öz Yeterlilik	-,0825	,0343	,0087	-,1589	-,0061
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	Öz Yeterlilik	-,0427	,2780	,0023	-,1200	,0346
Etik Dışı Davranış	Öz Yeterlilik	-,0057	,8914	,0000	-,0881	,0766
Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme	Öz Yeterlilik	,0440	,3539	,0020	-,0491	,1370
Astlara Karşı Duyarsızlık	Öz Yeterlilik	-,0361	,3731	,0016	-,1158	,0435
Adam Kayırma	Öz Yeterlilik	-,0807	,0182	,0098	-,1477	-,0137

Tablo 7.27’de yapılan analizler sonucu, öz yeterliliğin duyarsızlaşma üzerinde bazı yıkıcı liderlik davranışlarının etkisini anlamlı biçimde zayıflatabildiğini, bazılarında ise etkisiz kaldığını göstermektedir.

Adam kayırma boyutunda etkileşim istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = -,0807$; $p = ,0182$; $\Delta R^2 = ,0098$) ve güven aralığı sıfırı içermemektedir (LLCI = $-,1477$; ULCI = $-,0137$). Bu sonuç, öz yeterliliğin, kayırmacı liderlik davranışlarının duyarsızlaşma üzerindeki olumsuz etkisini zayıflattığını göstermektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar, adaletsiz uygulamalar karşısında kişilerarası mesafe koyma ve duyarsızlaşma geliştirmeye daha az ihtiyaç duymaktadır.

Aşırı otoriterlik boyutunda etkileşim istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = -,0825$; $p = ,0343$; $\Delta R^2 = ,0087$) ve güven aralığı sıfırı içermemektedir (LLCI = $-,1589$; ULCI = $-,0061$). Bu sonuç, öz yeterliliğin, aşırı otoriter liderlik davranışlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisini zayıflattığını göstermektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar, baskıcı ve kontrolcü liderlik koşullarında dahi, kişilerarası mesafe koyma ve duyarsızlaşma eğilimlerini daha sınırlı düzeyde sergilemektedir.

Liderlik için yetkin olmamak boyutunda öz yeterliliğin rolü istatistiksel olarak anlamsızdır. ($\beta = -,0427$; $p = ,2780$; $\Delta R^2 = ,0023$). Güven aralığının sıfırı kapsamaması (LLCI = $-,1200$; ULCI = $,0346$), öz yeterliliğin, yöneticinin yetersiz algılanmasının duyarsızlaşma üzerindeki etkisini anlamlı biçimde düzenlemediğini göstermektedir.

Etik dışı davranışlar ile öz yeterlilik arasındaki etkileşim istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -,0057$; $p = ,8914$; $\Delta R^2 \approx ,000$). Güven aralığının geniş ve sıfırı içermesi (LLCI = $-,0881$; ULCI = $,0766$), etik dışı davranışların yarattığı duyarsızlaşmanın öz yeterlilik tarafından dengelenemediğini göstermektedir.

Teknoloji ve değişime direnç boyutunun tükenmişliğe etkisinde öz yeterliliğin rolü istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = ,0440$; $p = ,3539$; $\Delta R^2 = ,0020$). Güven aralığının sıfırı içermesi (LLCI = $-,0491$; ULCI = $,1370$), öz yeterliliğin değişime direnç gösteren liderliğin duyarsızlaşma üzerindeki etkisini düzenlemediğini göstermektedir.

Astlara karşı duyarsızlık boyutunda etkileşim istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -,0361$; $p = ,3731$; $\Delta R^2 = ,0016$). Bu bulgu, yöneticinin ilgisiz ve duyarsız tutumlarının çalışanlarda yarattığı duyarsızlaşmanın, öz yeterlilik düzeylerinden bağımsız biçimde ortaya çıktığını göstermektedir.

Tablo 7.28. Yıkıcı Liderlik Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissinde Azalma Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü

Bağımsız Değişken(X)	Moderatör Değişken (W)	Etkileşim Katsayısı (β)	p	R ²	LLCI	ULCI
Aşırı Otoriterlik	Öz Yeterlilik	,1224	,0000	,0337	,0715	,1734
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	Öz Yeterlilik	,0890	,0016	,0172	,0338	,1442
Etik Dışı Davranış	Öz Yeterlilik	,1054	,0007	,0235	,0444	,1664
Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme	Öz Yeterlilik	,0903	,0157	,0147	,0171	,1635
Astlara Karşı Duyarsızlık	Öz Yeterlilik	,0936	,0027	,0192	,0325	,1547
Adam Kayırma	Öz Yeterlilik	,1158	,0000	,0355	,0713	,1604

Tablo 7.28, öz yeterliliğin, yıkıcı liderliğin tüm alt boyutlarının kişisel başarı hissinde azalma üzerindeki etkilerinde anlamlı ve sistematik bir düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir. Tablo 7.29’da yer alan tüm etkileşim katsayılarının pozitif, istatistiksel olarak anlamlı ve güven aralıklarının sıfırı içermemesi, öz yeterliliğin bu ilişkilerde güçlü bir moderatör olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır.

Aşırı otoriterlik boyutunda etkileşim pozitif ve oldukça güçlüdür ($\beta = ,1224$; $p < ,001$; $\Delta R^2 = ,0337$). Bu sonuç, öz yeterliliğin, baskıcı ve kontrolcü liderlik davranışlarının çalışanların kişisel başarı algılarını zedeleyici etkisini anlamlı biçimde tamponladığını göstermektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar, aşırı otoriter liderlik koşullarında dahi, başarı ve yeterlik algılarını koruyabilmektedir.

Liderlik için yetkin olmamak boyutunda etkileşim anlamlıdır ($\beta = ,0890$; $p = ,0016$; $\Delta R^2 = ,0172$). Bu bulgu, yöneticinin yetersiz algılanmasının, öz yeterliliği düşük çalışanlarda kişisel başarı hissinde daha güçlü bir azalmaya yol açtığını; buna karşılık öz yeterliliği yüksek çalışanların bu tür algılardan daha sınırlı düzeyde etkilendiğini göstermektedir.

Etik dışı davranışlar ile öz yeterlilik arasındaki etkileşim pozitif ve anlamlıdır ($\beta = ,1054$; $p = ,0007$; $\Delta R^2 = ,0235$). Bu sonuç, öz yeterliliğin, yöneticilerin etik ihlallerinden kaynaklanan olumsuz başarı değerlendirmelerini bilişsel olarak yeniden çerçeveleme işlevi gördüğünü göstermektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar, etik sorunları kendi yeterliklerinden ziyade dışsal koşullara atfetmektedir.

Bu boyutta da etkileşim istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = ,0903$; $p = ,0157$; $\Delta R^2 = ,0147$). Bu bulgu, öz yeterliliğin, değişime kapalı liderlik davranışlarının çalışanların gelişim ve ilerleme algıları üzerindeki olumsuz etkisini zayıflattığını göstermektedir. Öz yeterliliği yüksek bireyler, liderlikten bağımsız olarak kendi gelişim kapasitelerine daha fazla güvenmektedir.

Astlara karşı duyarsızlık boyutunda etkileşim anlamlıdır ($\beta = ,0936$; $p = ,0027$). Bu sonuç, öz yeterliliğin, yöneticinin ilgisiz ve destekleyici olmayan tutumlarının çalışanlarda yarattığı kişisel yetersizlik algısını tamponladığını göstermektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar, dışsal destek eksikliğini içsel başarısızlık olarak yorumlamamaktadır.

Adam kayırma boyutunda etkileşim pozitif ve güçlüdür ($\beta = ,1158$; $p < ,001$; $\Delta R^2 = ,0355$). Bu bulgu, adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlar arasında, öz yeterliliği yüksek olanların kişisel başarı hissini daha iyi koruduğunu göstermektedir. Öz yeterlilik, kayırmacılığın yol açtığı bilişsel tükenmişlikte önemli bir koruyucu kaynak işlevi görmektedir.

Tablo 7.28 genel olarak değerlendirildiğinde, öz yeterliliğin kişisel başarı hissinde azalma boyutunda güçlü bir düzenleyici rol üstlendiği açıkça görülmektedir. Yıkıcı liderliğin tüm alt boyutlarında etkileşimlerin anlamlı olması, öz yeterliliğin tükenmişlik boyutlarında etkili bir psikolojik kaynak olduğunu göstermektedir.

Bu desen, öz yeterliliğin duygusal tükenme gibi enerji temelli boyutlardan ziyade, kişisel yeterlik ve başarı algısına dayalı tükenmişlik boyutlarında belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Aşağıda araştırmadaki tüm hipotezlerin sonuçları Tablo 7.29’da verilmiştir.

Tablo 7.29. Hipotezler

Hipotez	Hipotez İfadesi	Sonuç
H1	Yıkıcı liderlik, çalışanların genel tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H2a	Aşırı otoriterlik, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H2b	Liderlik için yetkin olmamak, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H2c	Etik dışı davranışlar, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H2d	Teknoloji ve değişime direnç gösterme, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H2e	Astlara karşı duyarsızlık, çalışanların çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H2f	Adam kayırma, çalışanların çalışanların duygusal tükenme düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H3a	Aşırı otoriterlik, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H3b	Liderlik için yetkin olmamak, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H3c	Etik dışı davranışlar, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H3d	Teknoloji ve değişime direnç gösterme, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H3e	Astlara karşı duyarsızlık, çalışanların çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H3f	Adam kayırma, çalışanların çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	KABUL
H4a	Aşırı otoriterlik, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	RED
H4b	Liderlik için yetkin olmamak, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	RED
H4c	Etik dışı davranışlar, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	RED
H4d	Teknoloji ve değişime direnç gösterme, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	RED
H4e	Astlara karşı duyarsızlık, çalışanların çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	RED
H4f	Adam kayırma, çalışanların çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini pozitif yönde etkiler.	RED
H5	Öz yeterlilik, çalışanların genel tükenmişlik düzeylerini negatif yönde etkiler.	KABUL
H5a	Öz yeterlilik, çalışanların duygusal tükenme düzeylerini negatif yönde etkiler.	RED
H5b	Öz yeterlilik, çalışanların duyarsızlaşma düzeylerini negatif yönde etkiler.	RED
H5c	Öz yeterlilik, çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeylerini negatif yönde etkiler.	KABUL
H6	Öz yeterlilik, yıkıcı liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H7a	Öz yeterlilik, aşırı otoriterliğin çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H7b	Öz yeterlilik, liderlik için yetkin olmamanın çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H7c	Öz yeterlilik, etik dışı davranışların çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H7d	Öz yeterlilik, teknoloji ve değişime direnç göstermenin çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H7e	Öz yeterlilik, astlara karşı duyarsızlığın çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H7f	Öz yeterlilik, adam kayırmanın çalışanların duygusal tükenme düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H8a	Öz yeterlilik, aşırı otoriterliğin çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL
H8b	Öz yeterlilik, liderlik için yetkin olmamanın çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H8c	Öz yeterlilik, etik dışı çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H8d	Öz yeterlilik, teknoloji ve değişime direnç göstermenin çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED

Tablo 7.30. Tablonun Devamı

H8e	Öz yeterlilik, astlara karşı duyarsızlığın çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	RED
H8f	Öz yeterlilik, adam kayırmanın çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL
H9a	Öz yeterlilik, aşırı otoriterliğin çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL
H9b	Öz yeterlilik, liderlik için yetkin olmamanın çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL
H9c	Öz yeterlilik, etik dışı çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL
H9d	Öz yeterlilik, teknoloji ve değişime direnç göstermenin çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL
H9e	Öz yeterlilik, astlara karşı duyarsızlığın çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL
H9f	Öz yeterlilik, adam kayırmanın çalışanların kişisel başarı hissinde azalma düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynar.	KABUL

8. TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların yıkıcı liderlik ve yıkıcı liderlik boyutlarına dair algılarının tükenmişlik ve tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinde öz yeterlilik düzeylerinin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu temel amaca ek olarak, yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik değişkenleri arasındaki ilişkiler ayrı ayrı analiz edilmiş ve söz konusu değişkenlere ilişkin algıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemini oluşturmak üzere "en az bir yönetici denetiminde çalışıyor olma" kriteri esas alınarak katılımcılar belirlenmiştir. Belirlenen bu kriteri karşılayan 748 çalışana kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmış ve veri toplama süreci çevrimiçi anketler aracılığıyla yürütülmüştür. Ancak, eksik ya da hatalı kodlanan 28 anket formu analiz dışı bırakılmış ve analizler toplam 720 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan anket formunda, araştırma değişkenlerine ilişkin toplam 61 madde ve katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik 10 madde olmak üzere toplam 71 ifade yer almaktadır. Nunnally (1978) ve Kline (1994) tarafından önerildiği üzere, geçerli ve güvenilir analizler için örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az 10 katı olması gerekmektedir. Bu bağlamda, 720 katılımcıdan oluşan örneklem büyüklüğünün araştırma amaçları doğrultusunda yeterli olduğu kabul edilmiş ve analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, geçerlik ve güvenilirliği daha önce test edilmiş üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. İlk olarak, Uymaz (2013) tarafından geliştirilen ve altı boyut ile toplam 28 ifadeden oluşan Yıkıcı Liderlik Ölçeği'dir. Bu ölçek; Aşırı Otoriterlik (8 ifade), Liderlik İçin Yetkin Olmamak (8 ifade), Etik Dışı Davranış (4 ifade), Teknoloji ve Değişime Direnç Gösterme (3 ifade), Astlara Karşı Duyarsızlık (3 ifade) ve Adam Kayırma (2 ifade) olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında uzman görüşleri alınarak, "Adam Kayırma" boyutuna "Yöneticimin ödül ve ceza sistemi adil değildir" ifadesi eklenmiş ve böylece bu boyuttaki madde sayısı üçe çıkarılmıştır. Sonuç olarak, Yıkıcı Liderlik Ölçeği katılımcılara toplam 29 ifade halinde sunulmuştur. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 22 ifadeden oluşan Tükenmişlik Ölçeği'dir. Bu ölçek, çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olup üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Duygusal Tükenme (9 ifade), Duyarsızlaşma (5 ifade) ve Kişisel Başarı Hissinde Azalma (8 ifade) olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü ölçek ise, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ve tek boyutta 10 ifadeden oluşan Genel Öz Yeterlilik Ölçeği'dir. Bu ölçek çalışanların zorluklarla baş etme ve görevleri yerine

getirme konusundaki genel yeterlilik algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Her üç ölçek de daha önceki çalışmalarda geçerli ve güvenilir bulunmuş olmakla birlikte, bu araştırmada söz konusu ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri tekrar yapılmıştır. Güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 7.2, Tablo 7.4 ve Tablo 7.6'da ayrıntılı olarak sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, tüm değişkenler ve alt boyutlar için oldukça yüksek düzeyde Cronbach's Alpha değerleri elde edilmiş ve bu da ölçeklerin iç tutarlılığının güçlü olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde, verilerin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,973 olarak elde edilmiş olup bu değer, örneklemin faktör analizine uygunluk düzeyinin "mükemmel" olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974). Bu sonuç, veri setinin faktör yapısının güvenilir biçimde analiz edilebileceğini ortaya koymaktadır. Devamında gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre, Yıkıcı Liderlik Ölçeği'nin Uymaz (2013) tarafından geliştirilen yıkıcı liderlik ölçeğine ait altı boyuttan oluştuğu doğrulanmış ve sonraki analizlerde bu boyutlar esas alınarak çalışmaya devam edilmiştir. Ayrıca, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve üç boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında tüm ölçeklere tanımlayıcı istatistiksel analizler uygulanmıştır. Ölçek ifadelerinin ortalamaları alınmış olup, Yıkıcı Liderlik Ölçeği'ne ilişkin bulgular, "Yöneticim her süreci ve kararı doğrudan kontrol etmek ister" ($\bar{x} = 3,43$), "Yöneticimin favori çalışanları vardır" ($\bar{x} = 3,32$) ve "Yöneticim çalışanları üzerinde gereğinden fazla hâkimiyet kurmaya çalışır" ($\bar{x} = 3,16$) gibi ifadeler verilen yüksek ortalama puanların, çalışanların otoriter ve kayırmacı liderlik davranışlarını sıkça gözlemlediklerini göstermektedir. Buna karşın, "Yöneticim yeni teknolojiyi bir tehdit olarak görür" ($\bar{x} = 2,21$) gibi düşük ortalamalı ifadeler, teknolojiye karşı direnç davranışlarının daha az hissedildiğini ortaya koymaktadır. Tükenmişlik ölçeği verileri ise, " İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum." ($\bar{x} = 3,29$) ve " İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum " ($\bar{x} = 3,29$) gibi yüksek puanlı ifadelerle çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu ve çalışanların fazla iş yüküne maruz kaldığı algısı oluşmaktadır. Öz yeterlilik ölçeğine ilişkin bulgular ise, çalışanların problem çözme ve zorluklarla baş etme konularında yüksek düzeyde yeterlilik algısına sahip olduklarını göstermektedir. Özellikle "Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim" ($\bar{x} = 3,86$) ve "Zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulabilirim" ($\bar{x} =$

3,82) gibi ifadeler, çalışanların kendilerine olan inanç ve güven düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanlar yöneticilerinde aşırı otoriterlik ve adam kayırma davranışlarını daha sık algılamaktadır. Ayrıca çalışanlar çok fazla çalıştıklarını ve bu nedenle duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıkları görülmekte ancak kişisel başarı hislerine dair algıları ise yüksek olarak seyretmektedir. Çalışanların öz yeterlilik düzeylerinin ve işlerini başarabileceklerine dair inanç ve güvenlerinin yüksek olması da, örgütteki yıkıcı liderlik davranışları ve tükenmişlik duygusuna karşı koruyucu bir etki yaratabileceğini göstermektedir.

Bu araştırmada yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik değişkenlerine ilişkin olarak demografik faktörlere (cinsiyet, medeni hal, yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, sektör, mevcut ve toplam çalışma süreleri, yönetici cinsiyeti ve yönetici yaşı) dayalı farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu analizlerin yapılma gerekçesi, çalışanların örgütsel yaşantılarını algılayış biçimlerinin, sahip oldukları demografik özelliklere göre değişebileceği varsayımına dayanmaktadır. Literatürde yer alan birçok çalışma, liderlik algılarının, tükenmişlik düzeylerinin ve öz yeterlilik inançlarının bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterebildiğini ortaya koymaktadır (Maslach & Jackson, 1985). Bu doğrultuda, çalışmada demografik gruplar arasındaki olası anlamlı farkların belirlenmesi, örgütlerde yıkıcı liderlik uygulamalarının kimler üzerinde daha yoğun etkiler yarattığını ve hangi grupların tükenmişlik ya da öz yeterlilik açısından daha savunmasız olduğunu ortaya koyma açısından önemli görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgulara göre, kadın ve erkek çalışanlar yıkıcı liderlik algısı ve öz yeterlilik düzeyi açısından benzer değerlendirmelerde bulunmuş; bu iki değişken açısından cinsiyete dayalı anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Tükenmişliğin ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa yakın olduğu gözlemlenmiştir. Tükenmişlik düzeyi incelendiğinde, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Bu sonuç, özellikle kadın çalışanların iş yükü, duygusal emek ve rol çatışması gibi faktörlerden daha fazla etkilenebileceğine dair literatürdeki bulgularla örtüşmektedir (Maslach & Jackson, 1985; Kantek ve Kabukçuoğlu, 2017; Lasebikan & Oyetunde, 2012; Schaufeli & Enzmann, 1998). Medeni Hal, Sektör, Yönetici cinsiyeti gibi demografik özelliklere dayalı yapılan bağımsız örneklem T testi sonucuna göre çalışanların yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algılarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ancak yıkıcı liderlik algısı ve tükenmişlik düzeyi bekâr çalışanlarda evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun çalışanın

sosyal desteğin az olması durumunda tükenmişliği daha fazla hissedeceği düşüncesiyle örtüşmektedir (Hobfoll, 2001). Sektör temelli testlerde anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen kamuda çalışanların yıkıcı liderlik algısının daha yüksek çıktığı görülmektedir. Yıkıcı liderlik boyutları üzerine yapılan analizlerde ‘‘Liderlik İçin Yetkin Olmamak’’ boyutunda sektörler arası anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kamuda çalışanın yöneticisinin yetkinliğine dair inancının zayıf olması yıkıcı liderlik algısını etkilediği görülmektedir. Ayrıca özel sektörde çalışanların ‘‘Kişisel Başarı Hissinde Azalma’’ düzeylerinin daha yüksek olduğu ve özel sektör çalışanlarının kendilerini başarılı görme eğilimlerinin kamu sektörü çalışanlarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer değişken olan yönetici cinsiyetinde ise yöneticisi kadın olan çalışanların yıkıcı liderlik ve öz yeterlilik algısının çok az da olsa yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Demografik faktörlere göre farklılık analizlerinde üç veya daha fazla gruplar için ise tek yönlü ANOVA uygulanmıştır. Çalışan yaşı, Eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, yönetici yaşı, mevcut ve toplam çalışma süreleri değişkenleri ele alındığında; çalışan yaşı, aylık gelir düzeyi, mevcut çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerinde değişkenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yaş değişkeni ele alındığında 18-24 yaş arası çalışanlarda yıkıcı liderlik ve tükenmişlik algısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu durum genç çalışanların olumsuz liderlik türlerine karşı hassas olduğunu ve kendilerinde stres yaratabileceğini göstermektedir. Öz yeterlilik algısı ise 45-54 yaş grubunda yüksektir. Çalışanın deneyim ve tecrübeyle birlikte kendine olan güvencinin arttığı görülmektedir. Aylık gelir değişkeninde yıkıcı liderlik ve öz yeterlilik değişkenleri için anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen gelirin arttıkça çalışanların yıkıcı liderlik algılarında kademeli olarak azalma; öz yeterliliklerinde ise artış yaşandığı görülmektedir. Bu durum, yüksek gelirin, çalışanların yıkıcı liderlik algılarına tampon görevi gördüğünü düşündürmektedir. Ayrıca yüksek gelir çalışanların kendilerini güçlü hissettirmekte ve öz yeterlilikleri yükselmektedir. Ancak gelir düzeyi değişkeni ele alındığında gruplar arası tükenmişlik düzeylerinde anlamlı fark bulunmaktadır. Düşük gelir grubundaki çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek, 80.000 TL ve üzeri gelir grubundaki çalışanların ise daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, düşük gelirin çalışan tükenmişliğini etkileyebilecek bir faktör olduğunu göstermektedir. Yönetici yaşı değişkenine bakıldığında; çalışanların yıkıcı liderlik algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. 51-60 ve 61 yaş ve üzeri yöneticilere bağlı çalışanların tükenmişlik ortalamalarının daha düşük olduğu; 30 yaş ve altı ile 41-50 yaş aralığındaki

yöneticilere bağlı çalışanların ise tükenmişlik düzeyinin daha yüksek seyrettiği tespit edilmiştir. 61 yaş ve üzeri yöneticilere bağlı çalışanlar, en yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip olan grup olarak gözükmektedir. Bu sonuç, yaşlı ve deneyimli yöneticilerin daha destekleyici ve motive edici bir yönetim tarzı sergileyeceğini; bu durumun da çalışanların kendilerine olan inanç ve güvenlerini artıracaklarını ve tükenmişlik düzeylerini düşüreceğini düşündürmektedir. Eğitim düzeyine bakıldığında gruplar arası yıkıcı liderlik ortalamaları anlamlı farklılık gösterirken, tükenmişlik ve öz yeterlilik düzeylerinde ise anlamlı farklılık bulunmamıştır. İlkokul eğitim seviyesi katılımcı sayısı 2 kişi olduğu için analizden çıkarılmış ve yapılan Tukey ve Scheffe analizleri sonucu Önlisans eğitim düzeyindeki çalışanlar, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlara kıyasla yıkıcı liderlik algısı daha düşük düzeydedir. Eğitim düzeyinin artması çalışanların yönetici davranışlarını daha fazla değerlendirme eğiliminde olduklarını ve yıkıcı liderlik davranışlarına daha hassas olduklarını göstermektedir. Mevcut çalışma sürelerinde de gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşamazken, toplam çalışma süresinde gruplar arasında tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Sonuçlara göre toplam çalışma süresi 10-15 yıl ve 15 yıl ve üstü çalışanların tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür.

Yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik değişkenleri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli kavramlardır. Bu nedenle, çalışanların söz konusu değişkenlere ilişkin algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi, literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Ancak bu araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, demografik değişkenlerin yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik algıları üzerinde sınırlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu, mevcut literatürle de örtüşmektedir. Schyns ve Schilling (2013) ve Tepper (2000), bireylerin yıkıcı liderliği nasıl algıladıklarının demografik faktörlerden çok, liderin sergilediği davranışlarla şekillendiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Maslach vd. (2001), tükenmişlik düzeylerinin yalnızca demografik değişkenlerle açıklanamayacağını, bunun yerine örgütsel ortam, iş talepleri ve liderlik tarzlarının tükenmişlik üzerindeki etkisinin daha belirleyici olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda, örgüt içinde sergilenen liderlik biçimlerinin, özellikle de yıkıcı liderlik tarzlarının, çalışanların tükenmişlik düzeylerini anlamada daha açıklayıcı bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Araştırma amacına uygun olarak değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek adına korelasyon ve Araştırma Kavramsal Model 1'i test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerle yıkıcı liderlik algısının ve alt boyutlarının çalışanların tükenmişlik düzeylerine,

tükenmişlik boyutlarına ve öz yeterliliklerine ne yönde ne derece etki ettiğini tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca düzenleyici faktör olarak düşünülen öz yeterliliğin bağımsız değişken ve bağımlı değişken ile arasındaki ilişki de ortaya konmuştur.

Yapılan korelasyon analizleri sonucu yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının tükenmişlikle pozitif, orta düzey ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca yıkıcı liderliğin öz yeterlilikle pozitif, anlamlı ve oldukça düşük düzeyde ilişkisi saptanırken, tükenmişlik ve öz yeterlilik arasında da negatif, orta düzey ilişki bulunmaktadır. Ayrıca regresyon analizlerine bakıldığında yıkıcı liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla **H1** kabul edilmiştir. Bu sonucun geçmişte bu iki değişken arasında yapılan çalışma sonuçlarıyla tutarlı olduğu görülmektedir (Montano vd., 2017; Mackey vd., 2021; Krasikova vd., 2013; Nielsen & Einarsen, 2012; Padilla vd., 2007; Shaw vd., 2011; Harvey vd., 2007; Brandebo vd., 2016; Akman, 2016; Trepanier vd., 2019; Budak & Erdal, 2022; Li vd., 2023; Palvimo vd., 2023; McCord & Yu, 2023; Pletzer vd., 2023; Reinhold vd., 2025a; Alsaadan, 2025). Elde edilen bulgular, liderlerin sergilediği yıkıcı davranışlar arttıkça çalışanların tükenmişlik düzeylerinin de belirgin şekilde yükseldiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların olumsuz liderlik tutumlarına maruz kaldıklarında duygusal ve zihinsel açıdan daha fazla yıprandığını göstermektedir. Yıkıcı liderlik, çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını zayıflatmakta, bu da zamanla tükenmişlik hissinin artmasına neden olmaktadır. Yıkıcı liderliğin alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analiz sonuçları tüm yıkıcı liderlik alt boyutlarının tükenmişliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderin despot, baskıcı, etik olmayan davranışlar sergilemesi, örgüt içinde kayırmacı davranışlarda bulunması, astlarına karşı duyarsız olması ve astları tarafından yetersiz algılanmasının çalışanın tükenmişlik düzeyini artırdığı söylenebilmektedir.

Yıkıcı liderlik boyutlarının tükenmişlik boyutlarına etkisine bakıldığında; aşırı otoriterliğin duygusal tükenmeyi etkilediği saptanmıştır. Bu sonuçlar **H2a** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Bu bulgu, liderin baskıcı ve kontrolcü tutumunun çalışanların özerklik algısını zayıflatarak stres düzeyini yükselttiği ve zamanla duygusal tükenmeye yol açtığı görüşüyle örtüşmektedir. Nitekim otoriter liderlik ve kötü muamele algısının, çalışanların duygusal enerjisini tüketerek tükenmişliği artırdığı daha önceki araştırmalarda da ortaya konmuştur (Tepper, 2000; Skogstad et al., 2007). Ayrıca, aşırı otoriterlik boyutunun duyarsızlaşmayı anlamlı biçimde artırdığı belirlenmiştir. Otoriter ve baskıcı yönetim iklimi, çalışanların kendilerini değersiz ve kontrol altında hissetmesine yol açarak kişilerarası ilişkilerde mesafelenmeye ve duygusal geri çekilmeye neden olabilmektedir (Tepper, 2000).

Bu durum **H3a** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Aşırı otoriterlik boyutu kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu ters yönlü ilişki, bazı çalışanların otoriter liderlik koşullarında psikolojik olarak kendini korumak için yeterlik algısına daha fazla tutunması gibi bir mekanizması geliştirmesiyle açıklanabilir. Dolayısıyla **H4a** hipotezi reddedilmiştir.

Liderlik için yetkin olmamak boyutu ve tükenmişlik arasındaki korelasyon analizi orta düzey, pozitif ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre liderin yetkin olmaması çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir.. Bu durum, örgütte liderin yetersiz olduğu algısının yaygın olduğunu göstermekte ve çalışanların duygusal yıpranma ve çaresizlik hislerini artırarak tükenmişlik düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır. Yöneticinin problem çözme, vizyon oluşturma ve çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme konularında yetersiz kalması, çalışanların yalnızlaştığı, destek görmediği ve belirsizlik içinde çalıştığı bir ortam yaratmaktadır. Tepper (2000) ve Einarsen vd. (2007) tarafından vurgulanan yetersiz liderlik-tükenmişlik ilişkisi de bu sonuçlarla örtüşmektedir. Benzer biçimde liderlik için yetkin olmamak boyutunun da duygusal tükenmeyi anlamlı biçimde artırdığı bulunmuştur. Liderin yetersiz algılanması, çalışanlarda belirsizlik, rol karmaşası ve örgütsel desteğin azalması gibi mekanizmalar yoluyla stres tepkisini artırabilmekte; bu süreç ise duygusal tükenmeye dönüşebilmektedir. Bu bağlamda, yıkıcı liderliğin sadece açık kötü muamele davranışlarıyla değil, aynı zamanda etkisiz/yetersiz liderlik örüntüleriyle de tükenmişliği artırabileceği görüşü literatürde de desteklenmektedir (Schyns & Schilling, 2013; Skogstad vd., 2007). Dolayısıyla **H2b** hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik için yetkin olmamak boyutu tükenmişlik boyutu olan duyarsızlaşmayı pozitif yönlü etkilemektedir. Liderlerini yetersiz algılayan çalışanlarda rol belirsizliği, iş süreçlerinde düzensizlik ve destek eksikliği algısı oluşturarak stres tepkisini yükseltmekte; bu durum ise zamanla çalışanların işiyle kurduğu ilişkiyi zayıflatıp duyarsızlaşmayı artırabilmektedir. Literatürde yıkıcı liderliğin yalnızca saldırgan davranışlardan değil, aynı zamanda etkisiz ve yetersiz liderlik davranışlarından da kaynaklandığı ve bu durumun olumsuz sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır (Skogstad vd., 2007). Bu durum **H3b** hipotezinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Liderlik için yetkin olmamak boyutu kişisel başarı hissinde azalma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu durum lideri yetersiz gören çalışanların kendi kişisel başarı hislerinde azalma yaşamamalarına ve başarısızlığı dış faktörlere atfettiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçla birlikte **H4b** hipotezi reddedilmiştir.

Bir diğerk yıkıcı liderlik boyutu olan etik dışı davranışın yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve artırıcı bir etki yarattığını göstermektedir. Etik dışı davranışlar, çalışanların örgüte olan güvenini ve aidiyet duygusunu zedeleyerek psikolojik tükenmişliği artırmaktadır (Brown & Treviño, 2006; Brown & Mitchell, 2010; Hetrick vd., 2022). Yöneticilerin çıkarıcı ve saygısız tutumlar sergilemesi, çalışanların saygı görmediğı ve değerk verilmediğı bir ortamda çalıştıklarını hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların psikolojik dayanıklılığını zayıflatarak tükenmişlik düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymaktadır. Tükenmişlik boyutlarına üzerine yapılan analizler sonucu etik dışı davranışların duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Etik dışı liderlik davranışları, çalışanların örgüte güvenini zedeleyerek psikolojik güvenliğin azalmasına ve strese yol açabilmektedir. Bu süreç yıpranmayı artırarak duygusal tükenmeyi güçlendirmektedir (Einarsen vd., 2007). Dolayısıyla **H2c** hipotezi kabul edilmiştir. Bir diğerk alt boyut olan duyarsızlaşma incelediğinde etik dışı davranışlar boyutunun duyarsızlaşma üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Etik dışı lider davranışları, çalışanların örgüte olan güvenini sarsarak çalışanların örgüte karşı psikolojik bağlarını zayıflatabilmektedir (Brown & Treviño, 2006). Bu durum, çalışanların duygusal olarak geri çekilmesine ve çevrelerine karşı daha mesafeli tutum sergilemesine zemin hazırlayarak duyarsızlaşmayı artırmaktadır. Bu sonuç **H3c** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Tükenmişliğin bir diğerk boyutu olan kişisel başarı hissinde azalma ve etik dışı davranış arasındaki ilişkide ise liderin etik dışı davranışlarının çalışanların kişisel başarı hissinde azalmayı negatif etkilediğı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla **H4c** reddedilmiştir.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri teknoloji ve değerişime direnç boyutu ile tükenmişlik arasındaki ilişki anlamlı olarak görülmektedir.. Bu ilişki yöneticinin teknoloji ve değerişime direnç göstermesinin çalışan tükenmişliği üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgütte yenilik ve gelişim karşıtı yıkıcı liderlik tarzının varlığı çalışanların gelişim ve öğrenme fırsatlarını engellemekte ve zamanla motivasyon kaybı ile iş doyumunda azalmaya neden olabilmektedir (Vakola & Nikolaou, 2005). Çalışanların kendi gelişimlerinin gelişimlerinin sekteye uğraması ve kariyer belirsizliği yaşamaları tükenmişliğe neden olabilmektedir (Maslach & Leiter, 1997). Teknoloji ve değerişime direnç gösterme boyutunun da duygusal tükenme üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Dijitalleşme ve değerişim dönemlerinde, liderin değerişime kapalı tutumu çalışanlar üzerinde belirsizlik ve rol baskısı yaratmakta, iş taleplerini artırmaktadır. İş taleplerinin artması ve kaynakların azalması

ise duygusal tükenmeyi artırmaktadır (Bakker & Demerouti, 2007; Maslach & Leiter, 2016). Dolayısıyla **H2d** kabul edilmiştir. Diğer alt boyutlara bakıldığında, teknoloji ve değişime direnç gösterme boyutu duyarsızlaşma üzerinde de anlamlı bir etkiye sahiptir. Değişime direnç gösteren lider davranışı, çalışanlarda belirsizlik ve rol baskısını artırarak iş taleplerini yükseltebilmektedir. İş taleplerinin artması ve kaynakların azalması çalışanların psikolojik olarak korunma geliştirmesine neden olmakta, bu durum ise duyarsızlaşma tepkisini güçlendirmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). Bu durum **H3d** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Teknoloji ve değişime direnç gösterme boyutu diğer yıkıcı liderlik boyutları gibi kişisel başarı hissinde azalma boyutu negatif yönde etkilemektedir. Bu durum gelişime kapalı olan lider davranışlarının çalışanların kişisel başarı hislerinde azalmayı tetiklemediğini göstermektedir. Bu durumda **H4d** hipotezi reddedilmiştir.

Bir diğer yıkıcı liderlik boyutu astlara karşı duyarsızlık ve tükenmişlik arasındaki korelasyon pozitif ve anlamlı olarak saptanmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre de liderin astlara karşı duyarsız olmasının çalışan tükenmişliğini artıran bir faktör olduğunu göstermektedir. Duyarsız lider davranışları, çalışanların işlerine ilişkin beklentileri net şekilde kavrayamamalarına ve performanslarına yönelik değerlendirme alamamalarına yol açmaktadır. Yöneticilerin çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına duyarsız kalmasının, zamanla güvensizlik, değersizlik hissi ve örgütsel yabancılaşmaya neden olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların yöneticilerinden yeterli düzeyde yönlendirme, takdir ve geribildirim alamamaları, yalnızlaşma hissini artırmakta ve bu durum doğrudan tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Bass & Avolio, 1990; Skogstad vd., 2014; Usman vd., 2020). Bu araştırmada da astlara karşı duyarsızlık boyutu ile tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, çalışanların yöneticisi ile işi hakkında etkileşim halinde olmak istediğini aksi takdirde ise tükenmişlik eğilimini tetikleyebileceğini göstermektedir. Diğer yandan, astlara karşı duyarsızlık boyutunun duygusal tükenme üzerindeki anlamlı etkisi sosyal destek eksikliği açısından değerlendirilebilmektedir. Yöneticinin çalışanlara ilgisiz ve empati yoksunu yaklaşımı, çalışanların duygusal kaynaklarını koruyamamasına yol açarak stresin yoğunlaşmasına ve duygusal tükenmenin artmasına neden olmaktadır (Bakker & Demerouti, 2007). Dolayısıyla **H2e** kabul edilmiştir. Bunun yanında, astlara karşı duyarsızlık boyutunun duyarsızlaşmayı etkilediği görülmektedir. Liderin çalışana yönelik ilgisiz, empati yoksunu ve soğuk tutumu, örgütsel sosyal desteği zayıflatarak çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmekte, bunun sonucunda çalışanlar çevrelerine duyarsız ve mesafeli olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla **H3e** kabul edilmiştir. Astlara karşı duyarsızlık boyutu, kişisel

başarı hissinde azalma boyutunu negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Astların istek ve ihtiyaçlarına önem vermeyen liderlerin nezaretinde çalışanlar kişisel başarı hissinde azalma hissetmemektedirler. **H4e** hipotezi reddedilmiştir

Adam kayırma boyutu ile tükenmişlik arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda pozitif bir ilişkiye rastlanırken, regresyon analizleri sonucu da adam kayırma boyutunun tükenmişliği artıran bir öncül olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, yöneticilerin sergilediği adam kayırma davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Liderin belirli çalışanlara ayrıcalık tanınması, örgütsel adaletin zedelenmesine yol açmakta, bu da çalışanlarda değersizlik hissini artırmakta ve duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Akman, 2016; Güldü & Aksu, 2022). Adil olmayan uygulamalar, çalışanlar arasında güven eksikliği yaratmakta ve iş ortamını psikolojik olarak tehdit edici bir hale getirmektedir (Tepper, 2000). Bu çalışmada da görüldüğü üzere, liderin taraflı kararlar alması ve ödüllendirme süreçlerinde adil davranmaması ve çalışanlar arasında favoriler belirlemesi çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Adam kayırma boyutu ve tükenmişlik boyutlarına dair regresyon analizleri incelendiğinde, adam kayırma boyutunun duygusal tükenmeyi artırdığı görülmektedir. Kayırmacılık algısı, çalışanlarda eşitsizlik ve haksızlık duygusu yaratarak motivasyon kaybı ve duygusal yıpranmaya neden olmakta, böylece tükenmişlik riski artmaktadır. Dolayısıyla **H2f** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca adam kayırma boyutu duyarsızlaşmayı da pozitif yönde etkileyerek, örgüt içindeki adaletsizliklerin çalışanların işe, örgüte yabancılaştığını dolayısıyla duyarsızlaştığını göstermektedir. **H3f** hipotezi kabul edilmiştir. Adam kayırma boyutunun bir diğer tükenmişlik boyutu olan kişisel başarı hissinde azalmayı artırmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kayırmacı tutum sergileyen liderlerin çalışanların kendilerini yetersiz görmelerine neden olmadığı ortaya koyulmuştur. **H4f** hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma Kavramsal Model 1'i test etme amacına uygun olarak, öz yeterlilik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki de test edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, öz yeterliliğin çalışanların genel tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların öz yeterlilik düzeyleri arttıkça genel tükenmişlik düzeylerinin azaldığını göstermektedir. **H5** hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla öz yeterlilik, tükenmişliği azaltıcı yönde etkisi olan önemli bir kişisel kaynak olarak değerlendirilebilir. Literatürde genel itibarıyla öz yeterlilik ile tükenmişlik arasında negatif yönde ilişkiler saptanmıştır (Huk vd., 2019; Savaş vd., 2014; Schwarzer &

Hallum, 2008; Weißenfels vd., 2021). Öz yeterlilik ve tükenmişlik boyutları ile ilişkisi incelendiğinde, öz yeterliliğin duygusal tükenmeyi artıran bir faktör olduğu görülmektedir. Bu sonuç, genel literatüre aykırı bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bazı teoriler ve çalışmalar, bu iki değişken arasında pozitif ilişkilerin de mümkün olabileceğini ortaya koymuştur. Bakker ve Demerouti (2007) tarafından geliştirilen İş Talepleri-Kaynaklar teorisine göre; öz yeterliliği yüksek çalışanlar, fazla iş yükü üstlenerek ve daha fazla sorumluluk alarak, kendi tükenmişlik düzeylerini artırabilmektedir. Benzer şekilde, Hobfoll'un (1989) Kaynakları Koruma teorisine göre, öz yeterliliği yüksek bireylerin yüksek beklentilere sahip olması ve bu beklentileri gerçekleştirmek adına fazla kaynak harcaması, beklentilerin karşılanmaması durumunda tükenmişliği artırabilmektedir. Ayrıca, Bandura'nın (1987) Sosyal Bilişsel Teorisi'ne dayanan yaklaşıma göre, öz yeterliliği yüksek bireyler çoğunlukla destek almadan başarıya ulaşmayı hedeflemekte, bu durum da aşırı yüklenmeye ve beklentilerin gerçekleşmemesi halinde artan tükenmişlik hissine yol açabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, yapılan bazı yerli ve yabancı çalışmalarda öz yeterlilik ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır (Nath & Babu, 2023; Alshammari vd., 2019; Büyüknalbant, 2022). Dolayısıyla **H5a** hipotezi reddedilmiştir. Öz yeterlilik ve duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye dair yapılan regresyon analizlerinde ise öz yeterliliğin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durum **H5b** hipotezinin reddedildiğini göstermektedir. Öz yeterliliğin bir diğer tükenmişlik boyutu olan kişisel başarı hissinde azalma üzerindeki etkisinin negatif ve oldukça güçlü olduğu görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların öz yeterlilik düzeyleri arttıkça kişisel başarı hissinde azalma düzeylerinin belirgin biçimde azaldığını ortaya koymaktadır. Bandura'ya (1997) göre yüksek öz yeterlilik, bireyin hedeflere ulaşmak için çaba ve ısrar düzeyini artırmakta; engeller karşısında daha etkili baş etme stratejileri geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle öz yeterliliği yüksek çalışanların, iş performanslarına ve mesleki etkinliklerine ilişkin algılarının daha olumlu olması beklenmektedir. Dolayısıyla **H5c** kabul edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında, yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici (moderasyon) rolü test edilmiştir. Yıkıcı liderlik (bağımsız değişken), tükenmişlik (bağımlı değişken) ve öz yeterlilik (düzenleyici değişken) arasında yapılan korelasyon ve regresyon analizleri anlamlı ilişkiler ortaya koymuştur. Ayrıca, yıkıcı liderlik alt boyutları arasında çoklu doğrusal bağlantı kontrol edilmiş ve tüm VIF değerlerinin 5'in altında olduğu (1.91 – 4.41 arası) görülmüştür. Bu değerler kabul edilebilir eşiklerin altında olduğundan, regresyon ve düzenleyici analizler

güvenle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, yıkıcı liderlik biçimlerinin çalışanlarda tükenmişliği artırdığını göstermektedir. Ancak bu ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılması amacıyla moderasyon analizi gerçekleştirilmiş ve öz yeterliliğin bu süreçte oynadığı rol, Hayes'in (2022) önerdiği süreç temelli model SPSS PROCESS Macro ile analiz edilmiştir.

Yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin rolünü belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici rolünün bulunmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla **H6** hipotezi reddedilmiştir. Ancak alt boyutlar üzerine yapılan analizlerde, teknoloji ve değişime direnç gösteren liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Etkileşim teriminin pozitif ve anlamlı olması, öz yeterlilik düzeyi arttıkça söz konusu olumsuz liderlik davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki artırıcı etkisinin daha da güçlendiğini göstermektedir. Bu bulgu ilk bakışta öz yeterliliğin “tamponlayıcı” rolüne ilişkin yaygın beklentiyle çelişkili görünse de, öz yeterliliğin her koşulda koruyucu bir kaynak olarak işlemeyebileceğini gösteren yaklaşımlarla tutarlıdır. Sosyal Bilişsel Kuram'a göre öz yeterlilik bireyin engeller karşısında gösterdiği çabayı, ısrarı ve hedefe yönelik yönelimini artırmakta; bireyler yüksek öz yeterlilikle sorunları çözmeye daha fazla odaklanmakta ve daha fazla sorumluluk üstlenebilmektedir (Bandura, 1997). Ancak liderliğin teknolojiye ve değişime direnç gösterdiği ortamlarda çalışanların kontrol edebileceği kaynaklar sınırlı kalmakta ve çaba ile sonuç arasındaki bağ zayıflamaktadır. Bu durumda, öz yeterliliği yüksek çalışanların daha fazla girişimde bulunması, çözüm üretme ve işi sürdürme için daha fazla çaba sarf etmesi, tükenmişliği tetikleyebilmektedir. Bu yorum, İş Talepleri–Kaynaklar Modeli ile de açıklanabilir. İş talepleri kaynaklar yaklaşımı, öz yeterlilik gibi kişisel kaynakların genel olarak tükenmişliği azaltıcı rol oynadığını; ancak yüksek taleplerin ve olumsuz örgütsel koşulların bulunduğu durumlarda kişisel kaynakların etkisinin yön değiştirebileceğini vurgular (Bakker & Demerouti, 2007). Dolayısıyla değişime kapalı liderlik bağlamında öz yeterliliği yüksek çalışanlar, daha fazla çaba ve sorumluluk üstlenmeleri nedeniyle tükenmişlik bakımından daha kırılgan hale gelebilmekte; böylece teknoloji ve değişime direnç gösteren liderlik davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisi güçlenebilmektedir.

Yıkıcı liderlik alt boyutlarının duygusal tükenmeye etkisinde öz yeterliliğin rolüne dair yapılan analizlerde elde edilen bulgular, duygusal tükenme açısından öz yeterliliğin genel olarak düzenleyici rolü göstermediğine işaret etmektedir. Sosyal Bilişsel Kuram çerçevesinde öz yeterlilik bireyin stresörlerle başa çıkma kapasitesini ve zorluklar karşısında sürdürülen

çabayı artıran önemli bir kişisel kaynaktır (Bandura, 1997). Bu nedenle teorik beklenti, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik kaynaklı olumsuz etkileri azaltması yönündedir. Ancak ortaya çıkan sonucun örneklem kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçlarla birlikte **H7a, H7b, H7c, H7d, H7e, H7f** hipotezleri reddedilmiştir.

Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma için yapılan moderasyon analizlerinde, öz yeterliliğin duyarsızlaşma üzerinde sınırlı fakat anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir. Aşırı otoriterlik ve adam kayırma boyutlarında etkileşim katsayılarının negatif ve anlamlı olması, öz yeterliliğin bu tür yıkıcı liderlik davranışlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisini zayıflattığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, İş Talepleri–Kaynaklar Modeli kapsamında değerlendirildiğinde, olumsuz örgütsel koşulların çalışan üzerinde iş taleplerini yükselterek tükenmişliği artırdığını; buna karşın kişisel kaynakların bu olumsuz süreci baskılayabileceğini vurgulamaktadır (Bakker & Demerouti, 2007). Aşırı otoriterlik gibi baskılayıcı liderlik davranışları çalışan üzerinde yoğun kontrol baskısı yaratmakta, adam kayırma gibi adaletsizlik içeren uygulamalar ise kaynakların haksız dağılımı algısını güçlendirmektedir. Bu koşullarda öz yeterliliğin devreye girerek çalışanların psikolojik dayanımını artırması, duyarsızlaşma gibi “işten psikolojik uzaklaşma” eğilimini sınırlayabilmektedir. Bulgular ayrıca Kaynakların koruma teorisi ile de ele alınabilmektedir. Bu kuram bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma eğiliminde olduklarını; kaynak kaybı yaşandığında stresin ve tükenmişliğin yükseldiğini ifade etmektedir (Hobfoll, 1989). Otoriter baskı ve adam kayırma ortamları, çalışanın sosyal veya örgütsel kaynaklarını tehdit eden ve kaynak kaybı algısını artıran stres yaratan faktörlerdir. Bu tür ortamlarda duyarsızlaşma, bireyin kendisini korumak için geliştirdiği savunmacı bir başa çıkma biçimi olarak işlev görebilmektedir. Ancak öz yeterlilik düzeyi yüksek çalışanlar, kaynak kaybı tehdidini daha düşük algıladıkları ya da mevcut kaynaklarını daha etkili şekilde yönettikleri için duyarsızlaşmaya daha az yönelmekte; böylece yıkıcı liderlik davranışlarının etkisi zayıflayabilmektedir. Dolayısıyla **H8a, H8f** hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın yıkıcı liderlik ve diğer boyutlarında duyarsızlaşma ile olan ilişkisinde öz yeterliliğin anlamlı bir rolüne rastlanmamıştır ve **H8b, H8c, H8d ve H8e** hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma amacına uygun olarak, yıkıcı liderlik ve kişisel başarı hissinde azalma ilişkisinde öz yeterliliğin rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, yıkıcı liderliğin tüm alt boyutlarının kişisel başarı hissinde azalma üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir. Bulgular genel olarak, öz yeterliliği düşük bireylerde yıkıcı liderlik davranışlarının kişisel başarı algısını daha güçlü biçimde

zedelediğini; buna karşın öz yeterliliği yüksek bireylerde bu olumsuz etkinin belirgin şekilde zayıfladığını göstermektedir. Bu durum, öz yeterliliğin çalışanların zorlu ve olumsuz liderlik koşullarında dahi görevlerini sürdürebilme, performansına ilişkin olumlu değerlendirmelerini koruyabilme ve yetersizlik algısına kapılmama eğilimlerini artıran koruyucu bir psikolojik kaynak niteliğinde olduğunu düşündürmektedir. Sosyal bilişsel yaklaşım çerçevesinde öz yeterlilik, bireyin güçlükler karşısında sebat göstermesini, kontrol algısını sürdürmesini ve kendisini etkili bir biçimde yönlendirmesini sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bandura, 1997). Ayrıca Kaynak Koruma Teorisi açısından bakıldığında, yıkıcı liderliğin çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketen ve başarı algısını aşındıran bir stres kaynağı olduğu; buna karşılık öz yeterliliğin bireyin kaynak kontrolünü dengeleyen bir faktör olduğu söylenebilir (Hobfoll, 1989). Tüm bunların neticesinde **H9a, H9b, H9c, H9d, H9e ve H9f** hipotezleri kabul edilmiştir.

9. SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, çalışanların algıladığı yıkıcı liderlik davranışlarının tükenmişlik düzeylerini anlamlı biçimde artırdığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, liderlerin baskıcı, etik dışı, kayırmacı, duyarsız ve değişime kapalı davranışlar sergilemelerinin çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketerek tükenmişliğe yol açtığını göstermektedir. Aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranışlar, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma boyutlarının hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, yıkıcı liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyen ve örgütüne karşı mesafeli tutumlar geliştirmesine neden olan bir örgütsel faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada öz yeterliliğin genel tükenmişliği azaltıcı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Öz yeterliliği yüksek çalışanların, iş yaşamındaki zorluklarla daha etkili başa çıkabildiği ve kendilerini daha güçlü hissettikleri görülmüştür. Ancak, öz yeterliliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisinin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, öz yeterliliği yüksek çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmeleri, sorunları çözmek için daha yoğun çaba göstermeleri ve kendilerinden yüksek performans beklemeleri nedeniyle zamanla daha fazla duygusal yorgunluk yaşayabildiklerini göstermektedir. Dolayısıyla öz yeterlilik her koşulda koruyucu bir unsur olarak görev almamakta; bazı durumlarda çalışanların üzerindeki psikolojik yükü artırabilmektedir.

Moderasyon analizleri sonucunda, öz yeterliliğin yıkıcı liderlik ile genel tükenmişlik arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol üstlenmediği belirlenmiştir. Ancak alt boyut analizlerinde önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Teknoloji ve değişime direnç gösteren liderlik davranışlarının genel tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rol oynadığı görülmüştür. Bulgular, öz yeterlilik düzeyi yükseldikçe teknoloji ve değişime direnç gösteren lider davranışlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin daha da güçlendiğini göstermektedir. Bu sonuç, değişime kapalı örgüt ortamlarında öz yeterliliği yüksek çalışanların daha fazla sorumluluk alması, çözüm üretmeye daha fazla çaba göstermesi ve örgütsel engeller karşısında daha yoğun mücadele etmesi nedeniyle daha fazla tükenmişlik yaşayabileceğini ortaya koymaktadır. Duyarsızlaşma boyutuna ilişkin moderasyon analizlerinde ise öz yeterliliğin aşırı otoriterlik ve adam kayırma davranışlarının etkisini zayıflattığı belirlenmiştir. Bu durum, öz yeterliliği yüksek çalışanların baskıcı ve adaletsiz liderlik davranışları karşısında psikolojik dayanıklılıklarını daha iyi koruyabildiklerini göstermektedir. Ayrıca kişisel başarı hissinde azalma boyutunda öz yeterliliğin tüm yıkıcı liderlik boyutlarının etkisini sınırlayıcı bir rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterliliği yüksek çalışanların, yıkıcı liderlik davranışlarına rağmen kendilerini daha yeterli ve başarılı hissetmeye devam ettikleri görülmüştür.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma, yıkıcı liderlik davranışlarının çalışan tükenmişliğini artırdığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte öz yeterliliğin, bazı durumlarda çalışanlar açısından koruyucu bir unsur olarak işlev gördüğü; bazı durumlarda çalışanların daha fazla sorumluluk ve yük üstlenmelerine neden olarak tükenmişliği artırabildiği, bazı durumlarda ise yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini sınırlandırıcı bir rol üstlendiği görülmektedir.

Bu kapsamda yıkıcı liderliğin etkisini azaltmak, çalışanların tükenmişlik düzeylerini kontrol altına almak ve öz yeterlilik düzeylerini artırmak için şu tedbirler alınabilir:

- Yöneticilerin otoriter, etik dışı, adaletsiz ya da duyarsız tutumlarının farkına varmaları ve bu davranışları olumlu liderlik tarzlarına dönüştürebilmeleri için sistematik liderlik eğitimi eğitimleri verilmelidir.
- Çalışan öz yeterliliğini güçlendirmek için çalışanlara psiko-sosyal güçlendirme eğitimleri, koçluk ve mentorluk hizmetleri uygulanmalıdır.
- Adam kayırma gibi adaletsiz liderlik uygulamalarının tükenmişliği artırdığı bulgusu doğrultusunda, işe alım, terfi, ödül ve performans değerlendirme sistemlerinin objektif, ölçülebilir ve şeffaf kriterlere dayalı olması

sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanların örgütsel adalete duyduğu güven artırılarak tükenmişlik riski azaltılabilir.

- Tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu çalışan gruplarına yönelik stres yönetimi eğitimleri verilerek tükenmişlik düzeyleri kontrol altına alınmalıdır. Bu sayede çalışanların yüksek tükenmişlik yaşaması engellenerek farklı olumsuz sonuçların ortaya çıkması engellenebilmektedir.
- Teknoloji ve değişime direnç gösteren liderlerin, çalışanların motivasyon ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı göz önüne alınarak, yenilikçi liderlik anlayışları örgüt kültürü haline getirilmelidir. Değişim ve gelişim kurumsal hale getirilmelidir.

Ayrıca, 6 Mart 2025 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, işyerlerinde psikolojik tacizin/mobbingin önlenmesine yönelik önemli bir politika belgesi olarak öne çıkmaktadır. Genelge, işveren ve yöneticilere, çalışanları psikolojik tacizden koruma sorumluluğu yüklemekte; farkındalık artırıcı eğitimler, önleyici politikalar ve gizlilik esasına dayalı şikâyet mekanizmalarının kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, yeniden yapılandırılan Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu aracılığıyla kurumsal düzeyde rehberlik, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır. Bu düzenlemeler, yıkıcı liderlik davranışlarının kontrol altına alınmasında ve tükenmişliğin önlenmesinde yapısal bir dayanak oluşturmaktadır.

Bu araştırmada belirli kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 720 katılımcının tamamı en az bir yöneticiye bağlı olarak çalışan çalışanlardan seçilmiştir. Bu durum, bağımsız çalışan ya da serbest meslek sahiplerinin dışarıda bırakılmasına yol açmış ve sonuçların genellenebilirliğini sınırlamıştır. Ayrıca, araştırmada kullanılan yıkıcı liderlik ölçeğinin katılımcıların mevcut yöneticilerine ilişkin olumsuz değerlendirmeler yapmalarını gerektirmesi, katılımcıların çekingen davranışlarına veya sosyal beğenirlik eğilimi göstermelerine neden olabileceğinden araştırmanın önemli kısıtlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında araştırmanın yalnızca Türkiye’nin Marmara Bölgesi’nde yürütülmüş olması, elde edilen bulguların farklı kültürel özellikler ve bölgesel farklılıklar açısından genellenebilirliğini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle yıkıcı liderlik ve tükenmişlik algılarında kültürel faktörlerin ne denli etkili olduğu saptanamamıştır. Araştırmanın önemli kısıtlarından biri, demografik gruplar arasındaki dağılımın tam anlamıyla dengeli olmamasıdır. Özellikle kadın çalışanların, belirli gelir gruplarının ve ileri yaş gruplarındaki katılımcıların sayısının sınırlı olması, bu gruplara ilişkin bulguların

genellenebilirliğini azaltabilmektedir. Ayrıca yaş ve gelir düzeyi grupları arasındaki katılımcı dağılımının homojen olmaması, demografik değişkenlere ilişkin karşılaştırmalı analizlerin temsil gücünü sınırlayan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma, yıkıcı liderlik algısını alt boyutlarıyla ele alarak tükenmişlik üzerindeki etkilerini ve bu ilişkide öz yeterliliğin düzenleyici rolünü ampirik olarak incelemesi bakımından alanyazına önemli bir katkı sunmaktadır. Literatürde yıkıcı liderlik genellikle tek boyutlu yapılar üzerinden değerlendirilirken, bu çalışmada yıkıcı liderliğin alt boyutları ayrı ayrı analiz edilmiş ve her bir boyutun tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisi detaylı olarak ortaya konmuştur. Ayrıca öz yeterliliğin yalnızca doğrudan etkisi değil, yıkıcı liderlik-tükenmişlik ilişkisindeki düzenleyici etkisi de test edilmiş; bu yönüyle çalışma, hem bireysel psikolojik kaynakların koruyucu rolüne hem de liderlik tarzlarının psikolojik sonuçlarına ışık tutmuştur. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde bu üç değişkenin ayrı ayrı incelendiği birçok çalışma bulunurken, bir arada ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın özgün değerini daha da artırmaktadır.

Gelecek araştırmalar açısından, yıkıcı liderlik, tükenmişlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkilerin zamansal etkilerini ortaya koyabilmek için boylamsal araştırma tasarımları kullanılması önerilmektedir. Ayrıca, çalışan deneyimlerini daha derinlemesine anlayabilmek için nitel yöntemler kullanılabilir. Örneklemin farklı sektörler ve farklı kültürleri kapsayacak şekilde genişletilmesi, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Bunun yanında, gelecekteki çalışmalar öz yeterliliğin yanı sıra psikolojik dayanıklılık, algılanan örgütsel destek veya duygusal zekâ gibi bireysel ya da örgütsel faktörleri de model içerisine dâhil ederek farklı değişkenlerle araştırmalar gerçekleştirebilir.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Abdurrezzak, S., & Akkuş, Y. (2023). Toksik liderliğin iş yaşam kalitesi üzerinden mesleki tükenmişlik üzerindeki etkileri. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(Özel Sayı), 23–40. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.1221951>
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2023). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: Moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5880–5899. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1121>
- Ahmad, S., Ashraf, H. A., Islam, A., Ahmad, A., & Ali, U. (2023). Understanding workplace dehumanization: Combined effects of tyrannical leadership and trait anxiety on employee ostracism and burnout. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, 4(4), 517–547.
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders—Results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 88(1), 55–62. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2005.06.004>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173–221). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Akın, V. (2022). *Özyeterlilik ve algılanan destek algısının bilgi paylaşma üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: A research on teachers / Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627–653.
- Aksay, B., & Güğerçin, U. (2016). Yıkıcı yönetimin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisi: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 441–456.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkisi ve bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702–1719. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0353>
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., Caprara, G. V., & Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 823–851. <https://doi.org/10.1111/joop.12225>
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(28), 97–124.
- Alrobai, T. (2020). The impact of nurse leaders/managers' leadership style on job satisfaction and burnout among qualified nurses: A systematic review. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 9, 17–41.
- Alsadaan, N. (2025). Exploring the connections between destructive leadership styles, occupational pressures, support systems, and professional burnout in nursing: A cross-sectional survey. *BMC Nursing*, 24(1), 681. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03421-1>
- Alshammari, F., Mohamed, L. A. E., Nageeb, S. M., & Sallam, S. A. E. (2019). Relation between academic burnout and self-efficacy among university nursing students. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 6(3), 345–356.
- Angerer, J. M. (2003). Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98–107. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2003.tb00860.x>

- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171–193. <https://doi.org/10.1177/014920630002600201>
- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu: Akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69–96.
- Arıcı, O. (2024). Yıkıcı liderlik algılarının cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine göre incelenmesi. *MEYAD Akademi*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.59007/meyadakademi.1428001>
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481–490. <https://doi.org/10.1037/a0039045>
- Arslan, E. (2019). *Tükenmişlik ile öz yeterlilik inancı arasındaki ilişkide sosyal destek algısının aracı rolü: Akademik personel örneğinde kuşaklar arası farklılık* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393–411. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Asgari, M. H., & Jafari, A. L. (2013). The study of the relationship between the leadership styles of managers and job burnout of technical-vocational education centers employees in the north of Iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(1), 66–72.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>

- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43(7), 621–648. <https://doi.org/10.1177/001872679004300702>
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33, 1–4.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Aydınay, M. (2019). *Yıkıcı liderliğin çalışanların öz-yeterlilik algısı ve üretim karşıtı davranış geliştirme eğilimleri üzerine etkisi* [Doktora tezi]. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykut, G., Efe, E. M., Bayraktar, S., Şentürk, S., Başeğmez, İ., Özkumit, Ö., & Bilgin, H. (2016). Mobbing exposure of anaesthesiology residents in Turkey. *Turkish Journal of Anaesthesiology and Reanimation*, 44(4), 177–183.
- Aziz, S. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/15332969.2011.533091>
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotic vs narcissistic leadership: Differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions.

International Journal of Conflict Management, 34(4), 818–837.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2022-0210>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1–28). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661–689.
<https://doi.org/10.1177/0018726705055967>
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723–752. <https://doi.org/10.1177/0018726706066852>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1994). Regulative function of perceived self-efficacy. In M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification* (pp. 261–271). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (1994). Social cognitive theory of mass communication. In J. Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (pp. 61–90). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>

- Bandura, A. (2004). Health promotion by social cognitive means. *Health Education & Behavior*, *31*(2), 143–164. <https://doi.org/10.1177/1090198104263660>
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *41*(3), 586–598. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.41.3.586>
- Barni, D., Danioni, F., & Benevene, P. (2019). Teachers' self-efficacy: The role of personal values and motivations for teaching. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01645>
- Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, *73*(2), 199–207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.199>
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2003). *Social psychology* (10th ed.). Pearson Education.
- Bass, B. M. (1981). From leaderless group discussions to the cross-national assessment of managers. *Journal of Management*, *7*(2), 63–76. <https://doi.org/10.1177/014920638100700205>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press/Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). The Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, *14*(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Battal, F., Durmuş, İ., & Çınar, E. (2024). The relationship between self-efficacy and emotional burnout levels of seafarers: The role of individual alienation – The case of Turkey. *Maritime Business Review, 9*(2), 177–199.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology, 5*(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. International Universities Press.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing, 48*(4), 9–21. <https://doi.org/10.2307/1251506>
- Belasco, J. A. (1966). The salesman's role revisited. *Journal of Marketing, 30*(2), 6–8. <https://doi.org/10.1177/002224296603000202>
- Bellemans, L., Devos, G., Tuytens, M., & Vekeman, E. (2023). The role of self-efficacy on feelings of burnout among Flemish school principals during the COVID-19 pandemic. *Journal of Educational Administration, 61*(6), 567–585. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2022-0227>
- Bellou, V., & Dimou, M. (2022). The impact of destructive leadership on public servants' performance: The mediating role of leader–member exchange, perceived organizational support and job satisfaction. *International Journal of Public Administration, 45*(9), 697–707. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1868509>
- Bennis, W. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Addison Wesley.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. Beta Yayınları.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 22*(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III*. Gulf.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 65–80. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2010.0173.x>
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: Design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34(1), 49–58. <https://doi.org/10.1080/14034940510032275>
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238–263. <https://doi.org/10.2307/2391247>
- Brandebo, M. F., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690–710. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0191>
- Brandebo, M. F., Österberg, J., & Berglund, A. K. (2019). The impact of constructive and destructive leadership on soldiers' job satisfaction. *Psychological Reports*, 122(3), 1068–1086. <https://doi.org/10.1177/0033294118771542>
- Bray-Clark, N., & Bates, R. (2003). Self-efficacy beliefs and teacher effectiveness: Implications for professional development. *Professional Educator*, 26(1), 13–22.
- Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2018.05.003>
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102–123. <https://doi.org/10.1177/1534484304263335>
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books.
- Brophy, J. (2004). *Motivating students to learn*. Routledge.

- Brown, C. G. (2012). A systematic review of the relationship between self-efficacy and burnout in teachers. *Educational and Child Psychology*, 29(4), 47–63.
- Brown, I., & Inouye, D. K. (1978). Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(8), 900–908. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.8.900>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005b). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 972–979. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.972>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005a). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bryant, P. T. (2006). Improving entrepreneurial education through self-regulatory skills. *The NCIA, Peer-reviewed papers*. Retrieved October 28, 2008, from <http://www.rni.rnq.edu.avi/Repository/ImprovingEntrepreneurialEducation.pdf>
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2016). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95–108.
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *The South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1–17. <https://doi.org/10.2478/jeb-2022-0010>
- Burke, R. J. (1989). Career stages, satisfaction, and well-being among police officers. *Psychological Reports*, 65(1), 3–12. <https://doi.org/10.2466/pr0.1989.65.1.3>
- Burke, R. J., Shearer, J., & Deszca, E. (1984). Correlates of burnout phases among police officers. *Group & Organization Studies*, 9(4), 451–466. <https://doi.org/10.1177/105960118400900403>

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 340–355.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1037/11160-000>
- Büyüknalbant, H. G. (2022). *Örgütsel yalnızlığın tükenmişliğe etkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolünün incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. baskı). Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31(3), 645–673. <https://doi.org/10.3102/00028312031003645>
- Calheiros, A. (2018). The effect of positive psychological capital in preventing destructive leadership behaviours in a Portuguese retail chain. *American Journal of Management*, 18(2), 43–55. <https://doi.org/10.33423/ajm.v18i2.291>
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler Publishers.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284.
- Carter, T. (2009). Leadership and management performance. *Journal of Hospital Marketing & Public Relations*, 19(2), 142–147.
- Certo, S. C. (2003). *Supervision: Concepts and skill building* (4th ed.). McGraw Hill.

- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention: The mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003–1019.
- Chan, S. C. H. (2020). Transformational leadership, self-efficacy, and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 929–943. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2020-0078>
- Cobanoglu, F., & Yurek, U. (2018). School administrators' self-efficacy beliefs and leadership styles. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 555–565. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.3.555>
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>
- Cole, D. A., Martin, J. M., & Powers, B. (1997). A competency-based model of child depression: A longitudinal study of peer, parent, teacher, and self-evaluations. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 38(5), 505–514. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1997.tb01537.x>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Conley, S., & You, S. (2014). Role stress revisited: Job structuring antecedents, work outcomes, and moderating effects of locus of control. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 184–206. <https://doi.org/10.1177/1741143213499262>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>

- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64–80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 9*(3), 335–349. <https://doi.org/10.1080/135943200417957>
- Craig, S. B., & Kaiser, R. B. (2012). Destructive leadership. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 439–454). Oxford University Press.
- Crawford, C. B., Brungardt, C. L., Maughan, M., & Potts, J. D. (2005). *Understanding leadership: Theories and concepts* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Cunha, M., Pereira, J., Cunha, J., & Gascón, S. (2014). *Evaluation report of psychosocial risk profile 2008–2013: People management and healthy organizations*. Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional.
- Çetin, M., & Maral, M. (2021). Yıkıcı liderlik ile algılanan örgütsel engel arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17*(38), 5006–5041. <https://doi.org/10.26466/opus.843064>
- Çetinkaya, H., & Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31*, 15–28.
- Çimen, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik algıları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Understanding management*. Thomson South-Western.
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed., Vol. 26). Sage Publications.
- de Waal, M., Ronnie, L., & du Plessis, M. (2024). Leadership's dark side: Examining the links between toxic leadership, burnout, and job satisfaction in South African

- organisations. *Proceedings of the International Business Conference*, 1–15. <https://internationalbusinessconference.com/leaderships-dark-side-examining-the-links-between-toxic-leadership-burnout-and-job-satisfaction-in-south-african-organisations/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Decoster, S., Camps, J., Stouten, J., Vandevyvere, L., & Tripp, T. M. (2013). Standing by your organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1612-z>
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471–496. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00300>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A. C., Uçku, R., & Theorell, T. (2007). İş stresi ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde çalışan erkek işçilerde geçerlik ve güvenilirliğinin incelenmesi. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 11–18.
- Dewi, D. A., & Harsono, M. (2023). Does destructive leadership drive job performance in the public sector? Exploration of mental health as a mediator. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 3(2), 235–243. <https://doi.org/10.62051/ijssers.v3i2.123>
- Dowie, C., Palonen, P., Varis, K., Provitera, M., & Sayyadi, M. (2025). Management by Perkele: Examining the impact of destructive leadership in Finnish family-owned SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4827>
- Drummond, D. (2015). Physician burnout: Its origin, symptoms, and five main causes. *Family Practice Management*, 22(5), 42–47.

- Duffy, B., Oyebode, J. R., & Allen, J. (2009). Burnout among care staff for older adults with dementia: The role of reciprocity, self-efficacy and organizational factors. *Dementia*, 8(4), 515–541. <https://doi.org/10.1177/1471301209350285>
- Duffy, M. K., & Ferrier, W. J. (2003). Birds of a feather...? How supervisor-subordinate dissimilarity moderates the influence of supervisor behaviors on workplace attitudes. *Group & Organization Management*, 28(2), 217–248.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 105–126. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.04.005>
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Dupré, K. E., & Barling, J. (2006). Predicting and preventing supervisory workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 13–26. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.13>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Ebrahimzade, N., Mooghali, A., Lankarani, K. B., & Sadati, A. K. (2015). Relationship between nursing managers' leadership styles and nurses' job burnout: A study at Shahid Dr. Faghihi Hospital, Shiraz, Iran. *Shiraz E-Medical Journal*, 16(8), e27070. <https://doi.org/10.17795/semj27070>
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247–263. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.12.3.247>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

- Emirie, T. B., & Gebremeskel, M. M. (2024). The prevalence and effect of destructive leadership behavior on teachers' organizational commitment in the post COVID-19 period: A case study of secondary schools in Amhara Regional State. *Cogent Education*, 11(1), Article 2392426.
- Erdem, A. T. (2021). Yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin rolü: Konya ili gıda sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(Toplum & Siyaset), 159–172. <https://doi.org/10.18506/anemon.819609>
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198–213.
- Erdemir, B. (2023). Destructive leadership and organizational culture as the predecessors of academic mobbing. *Eğitim Bilim ve Araştırma Dergisi*, 4(1), 171–220. <https://doi.org/10.54637/ebad.1259385>
- Erera-Weatherley, P. I. (1996). Coping with stress: Public welfare supervisors doing their best. *Human Relations*, 49(2), 157–170.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266–272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26–43.
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. *British Journal of Educational Psychology*, 72(2), 227–243. <https://doi.org/10.1348/000709902158865>
- Fathi, J., Greenier, V., & Derakhshan, A. (2021). Self-efficacy, reflection, and burnout among Iranian EFL teachers: The mediating role of emotion regulation. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 9(2), 13–37. <https://doi.org/10.30466/IJLTR.2021.120911>

- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Fisk, P., Levine, T., & Taylor, M. (2012, July 29). Rensis Likert management system. Southwestern College Professional Studies. https://msm-eportfoliomtaylor.weebly.com/uploads/2/8/0/0/28007201/artifact_ii.mgmt_500_likert_management_system.pdf
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Friesen, D. C., Shory, U., & Lamoureux, C. (2023). The role of self-efficacy beliefs and inclusive education beliefs on teacher burnout. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100599. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100599>
- Friesen, D., & Sarros, J. C. (1989). Sources of burnout among educators. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 179–188. <https://doi.org/10.1002/job.4030100208>
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111–127. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.001>
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (1996). Burnout in a large federal agency: Phase model implications for how employees perceive leadership credibility. *Public Administration Quarterly*, 20(2), 220–249. <http://www.jstor.org/stable/40861676>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallup. (2019). *Employee burnout: Causes and cures*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>

- García-Rivera, B. R., Álvarez, G. R. E., & Martínez, I. A. M. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(38), 189–206. Recuperado 7 junio, 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Gehring, G. R. (2007, March). Applying traits theory of leadership to project management. *Project Management Journal*, 38(1), 44–54. <https://doi.org/10.1177/875697280703800105>
- Ghahramani, S., Lankarani, K. B., Yousefi, M., Heydari, K., Shahabi, S., & Moosazadeh, M. (2021). A systematic review and meta-analysis of burnout among healthcare workers during COVID-19. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 758849. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2021.758849>
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>
- Gist, M. E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 884–891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.884>
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *European Journal of Psychology*, 11(4), 619–631. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988>
- Glasø, L., Skogstad, A., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2018). Leadership, affect and outcomes: Symmetrical and asymmetrical relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 51–65. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0194>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Góralewska-Słońska, A. (2019). Experiencing mobbing at workplace facing psychological gender and occupational burnout. *Management*, 23(1), 128–138. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0009>

- Gözoğlu, Ş. (2018). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi: Şanlıurfa örneği* (Tez No. 504731) [Yüksek lisans tezi, Şanlıurfa Harran Üniversitesi].
- Green, S., Hassan, F., Immelt, J., Marks, M., & Meiland, D. (2003). In search of global leaders. *Harvard Business Review*, 81(8), 38–45.
- Greene, G. (1961). *A burnout case*. Viking Press.
- Grill, M. (2023). Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity: A longitudinal study. *Frontiers in Psychology*, 14, 1295027. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1295027>
- Güldü, Ö., & Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91–113.
- Gündüz, Ş. (2007). *Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Güneş, R., & Taştan, S. (2020). The examination of the relationship between destructive leadership and organizational cynicism: The role of psychological contract breach. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(62), 2117–2126.
- Güzel, T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi: Kuşadası otel işletmelerinde bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 281–296.
- Hackett, G. (1995). Self-efficacy in career choice and development. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 232–258). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527692.010>
- Haider, S., & Yean, T. F. (2023). Workplace deviance among healthcare professionals: The role of destructive leadership behaviors and citizenship pressure. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(2), 193–218. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00170-9>
- Haider, S., Nisar, Q. A., Baig, F., & Azeem, M. (2018). Dark side of leadership: Employees' job stress & deviant behaviors in pharmaceutical industry. *International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences*, 7(2), 125–138.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

- Hallsten, L. (2005). Burnout and wornout: Concepts and data from a national survey. In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 516–536). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845423308.00044>
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.020>
- Hartman, L. (1999). A psychological analysis of leadership effectiveness. *Strategy & Leadership*, 27(6), 30–32. <https://doi.org/10.1108/eb054648>
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264–280. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>
- Hashim, I. N., & Nawam, S. D. (2024). The influence of leadership styles on burnout among nurses. *Kerbala Journal of Medicine*, 17(1), 45–53.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220–242. <https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- He, C., Xiong, J., Zhang, Y., Dou, H., & Du, J. (2023). Destructive leadership and turnover intention among Chinese rural kindergarten teachers: The mediation of ego depletion and the moderation of kindergarten affiliation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2030. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032030>

- He, W., Li, M., Ye, J., Shen, Y., Cao, Y., Zhou, S., & Han, X. (2023). Regulatory emotional self-efficacy as a mediator between high-performance work system perceived by nurses on their job burnout: A cross-sectional study. *Psychology, Health & Medicine*, 28(3), 743–754.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6–38). Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 874–888. <https://doi.org/10.1037/a0020070>
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58–75. <https://doi.org/10.1080/13594320601084558>
- Hetrick, A. L., Mitchell, M. S., Villarosa-Hurlocker, M. C., & Sullivan, T. S. (2022). The consequence of unethical leader behavior to employee well-being: Does support from the organization mitigate or exacerbate the stress experience? *Human Performance*, 35(5), 323–344.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501–513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Hitt, M. A. (1999). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (3rd ed.). South-Western College Publisher.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (C. Çetin & E. C. Mutlu, Çev.). Der Yayınları.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Hoffman, E. P., Sergio, R. P., Chabani, Z., & Ajuha, J. (2024). Exploring the perceived effects of destructive leadership on employees' psychological empowerment: An Azerbaijan retail context. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3), 439–451. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1559>
- Hogan, R., R. Raskin and D. Fazzini (1990). 'The dark side of charisma'. In K. E. Clark and M. B. Clark (eds), *Measures of Leadership*, pp. 343–354. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 555–575). American Psychological Association.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43–54. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90005-Z](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90005-Z)
- Hong, Y., & Wang, D. X. (2012). Leader deviance behavior in organizations: A theoretical framework of antecedents and consequences. *Advances in Psychological Science*, 20(3), 424–432.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>

- Hooftman, W. E., Mars, G. M. J., Janssen, B. J. M., de Vroome, E. M. M., Janssen, B., & van den Bossche, S. N. J. (2017). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2016: Methodologie en globale resultaten*. TNO.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. Riverhead Books.
- Hou, X. (2017). Multilevel influence of destructive leadership on millennial generation employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1113–1126. <https://doi.org/10.2224/sbp.6117>
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81–97.
- Howard, W. C. (2005). Leadership: Four styles. *Education*, 126(2), 384–391.
- Howlett, M., Doody, K., Murray, J., LeBlanc-Duchin, D., Fraser, J., & Atkinson, P. R. (2015). Burnout in emergency department healthcare professionals is associated with coping style: A cross-sectional survey. *Emergency Medicine Journal*, 32(9), 722–727. <https://doi.org/10.1136/emered-2014-203750>
- Hubert, A. B., & van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415–424.
- Huk, O., Terjesen, M. D., & Cherkasova, L. (2019). Predicting teacher burnout as a function of school characteristics and irrational beliefs. *Psychology in the Schools*, 56(5), 792–808. <https://doi.org/10.1002/pits.22226>
- Hyson, C. M. (2016). *Relationship between destructive leadership behaviors and employee turnover* (Doctoral dissertation, Walden University). ProQuest Dissertations Publishing.
- Innes, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: Within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731–739. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.731>
- Inyang, B. J. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78–85. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n16p78>

- İncir, G. (2001). Motivasyonu uyaran belli bir lider kişilik yapısından ya da belli bir lider davranış biçiminden söz edilebilir mi? *Verimlilik Dergisi*, 2, 31–46.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60(2), 58–68. PMID: 10261205.
- Jacobsen, C., & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 75–96.
- Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13(1), 74–86. <https://doi.org/10.1080/026783799296200>
- Jiang, W., Wang, L., & Lin, H. (2016). The role of cognitive processes and individual differences in the relationship between abusive supervision and employee career satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 99, 155–160.
- Johansen, R. B., & Platek, T. A. (2017). Destructive leader behavior in the Norwegian armed forces. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(2), 55, 1–7.
- Johnson, C. E. (2012). *Organizational ethics: A practical approach*. SAGE.
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 85–109.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 29(3), 284–297. <https://doi.org/10.1037/h0079772>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.

- Kahn, Z. A., Nawaz, A., & Kahn, I. U. (2016, January). Leadership theories and style: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1–7.
- Kahrizi, D., Esmaceli, A. A., & Moslemi, S. (2024). Analyzing destructive leadership and its consequences in schools. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 13(2), 1–12.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2014). Destructive leadership in and of organizations. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 260–284). Oxford University Press.
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 216–234. <https://doi.org/10.1037/a0022265>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kalimo, R., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: An equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 91–109. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.2.91>
- Kantek, F., & Kabukcuoğlu, K. (2017). Burnout in nurses: A meta-analysis of related factors. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1242–1254.
- Karadağ, E., & Dulay, S. (2021). The effects of destructive leadership on organizational citizenship behaviour: The mediating role of psychological capital. *Education and Science*, 46(208), 453–474. <https://doi.org/10.15390/EB.2021.9754>
- Karaduman, A. (2002). *Ekip çalışmasında liderin iş tatmini üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–307. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Karaüce, S. (2018). *Olumsuz liderlik davranışlarının öğretmen tükenmişliği üzerindeki etkisi: KKTC örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yakın Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Karuna, C., Palmer, V., Scott, A., & Gunn, J. (2022). Prevalence of burnout among GPs: A systematic review and meta-analysis. *British Journal of General Practice*, 72(718), e316–e324. <https://doi.org/10.3399/BJGP.2021.0441>
- Kaushik, S. (2021). A study on relationship between subordinates' perceptions of destructive leadership and upward bullying. *Shanlax International Journal of Management*, 8(S1-Feb), 107–116. <https://doi.org/10.34293/management.v8iS1-Feb.3764>
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85–117. https://doi.org/10.1300/J135v01n01_05
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89–112). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412975995.n5>
- Kesen, M., & Dinçer, M. (2021). Yıkıcı liderliğin algılanan stres ve işten ayrılmaya etkisi: Kurumlarından istifa eden jandarma personeli üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 210–225. <https://doi.org/10.25294/aiiibfd.790637>
- Khalil, S. A., & Siddiqui, D. A. (2019). Authentic leadership and work engagement: The mediatory role of employees' trust and occupational self-efficacy. *International Journal of Organizational Leadership*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3510937>
- Khan, A. N., Mehmood, K., Le, J., & Khan, N. A. (2023). Visionary leadership and leaders' burn-out: A weekly diary analysis. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09889-2>
- Khan, A. T. A., & Saeed, B. B. (2024). Examining the mediating effect of workplace ostracism on the relationship between despotic leadership and emotional exhaustion in public HEIs. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 416–432.
- Khan, M. N., & Ahmed, I. (2023). The impact of despotic leadership on emotional exhaustion: Mediating role of dehumanisation and moderating role of core self-evaluation. *Middle East Journal of Management*, 10(4), 335–355.

- Khan, N. Z. A., Imran, A., & Anwar, A. (2017). Under the shadow of destructive leadership: Causal effect of job stress on turnover intention of employees in call centers. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 7(1), 1–20.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55–71.
- Kırs, F., & Okçu, V. (2016). Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Batman ili örneği). *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2–3, 1–20.
- Kıyıkçı, E. (2016). Yıkıcı liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir inceleme. (Yüksek lisans tezi). [Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı].
- Kim, H. J., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social Work*, 56(3), 258–268.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Kocaoğlu, M., & Demirdağ, S. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, okul iklimi ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 28–40.
- Koçak, M., & Dalmış, A. B. (2022). Kamu çalışanlarında yıkıcı liderlik davranışının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Ankara örneği. *GAB Akademi*, 2(1), 11–23.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behavior*. New Age International.
- Koniewski, M. (2019). The teacher self-efficacy scale (TSES) factorial structure: Evidence review and new evidence from Polish-speaking samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(6), 900–912.
- Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police. *Work & Stress*, 13(4), 326–340. <https://doi.org/10.1080/02678379950019789>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.

- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kunz, C., & Millhoff, C. (2023). A longitudinal perspective on the interplay of job demands and destructive leadership on employees' work ability in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(5), 735–745. <https://doi.org/10.1007/s00420-023-01962-z>
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N., & Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186–199.
- Küçükgöz, M. (2021). The effect of paternalist leadership style of principals on the professional burnout of special education teachers. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), e16089. <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v14i33.16089>
- Lambert, J. R., Brown, L. W., Lambert, T. A., & Torres Nava, C. (2024). The effect of ethical leadership on nurse bullying, burnout, and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1155/2024/3397854>
- Landa, D., & Tyson, S. A. (2017). Coercive leadership. *American Journal of Political Science*, 61(3), 559–574.
- Lasebikan, V. O., & Oyetunde, M. O. (2012). Burnout among nurses in a Nigerian general hospital: Prevalence and associated factors. *International Scholarly Research Notices*, 2012(1), 402157.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3–20. <https://doi.org/10.1002/job.4030140103>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (Vol. 3, pp. 91–134). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 544–564). Edward Elgar.
- Lent, R. W., & Hackett, G. (1987). Career self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 347–382. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90010-8)
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251–275. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2023). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Li, S. (2023). The effect of teacher self-efficacy, teacher resilience, and emotion regulation on teacher burnout: A mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1185079.
- Lin, Y.-W. (2013). The causes, consequences and mediating effects of job burnout among hospital employees in Taiwan. *Journal of Hospital Administration*, 2(2), 15–27.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 241–251. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.241>

- Lopez, D., Green, M. T., Carmody-Bubb, M., & Kodatt, S. (2011). The relationship between leadership style and employee stress: An empirical study. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6, 170–181.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *Journal of Psychology*, 139(5), 439–457. <https://doi.org/10.3200/JRLP.139.5.439-457>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human resource development review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84–99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68–78.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3–47. <https://doi.org/10.1111/peps.12286>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132(8), 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Makara-Studzińska, M., Wajda, Z., & Lizińczyk, S. (2020). Years of service, self-efficacy, stress and burnout among Polish firefighters. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(3), 283–297. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01483>

- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.
- Maphumulo, N. P., & Nkoane, M. (2020). Educators' comportsment on health and emotional well-being. *Gender and Behaviour*, 18(1), 14925–14946.
- Mardani, N., Baghelani, E., & Azizi, R. (2015). Exploring the relationship between self-efficacy and burnout: The case of Iranian EFL teachers. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 3538–3548.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Prentice-Hall.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). University of California Press. <https://doi.org/10.4324/9781315227979-3>
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7-8), 837–851. <https://doi.org/10.1007/BF00287876>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (2009). Measuring burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86–108). Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matos, M. da M., Sharp, J. G., & Iaochite, R. T. (2022). Self-efficacy beliefs as a predictor of quality of life and burnout among university lecturers. *Frontiers in Education*, 7, 887435. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.887435>
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467–484. <https://doi.org/10.1080/13594320143000753>
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2016). The effects of leader motivating language use on employee decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465–484.
- McCord, M. A., & Yu, J. (2023). Abusive supervision and burnout: Investigating the impact of susceptibility and exposure to a stressor. *Deviant Behavior*, 45(8), 1095–1108. <https://doi.org/10.1080/01639625.2023.2271628>
- McCormack, N., & Cotter, C. (2013). Factors contributing to burnout. In N. McCormack & C. Cotter (Eds.), *Managing burnout in the workplace* (pp. 27–56). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-734-7.50002-5>
- McIntosh, G., & Rima, S. (1997). *Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Baker Books.
- Mefoh, P. C., Ude, E. N., & Chukwuorji, J. C. (2019). Age and burnout syndrome in nursing professionals: Moderating role of emotion-focused coping. *Psychology, Health & Medicine*, 24(1), 101–107.
- Mikolajczak, M., Gross, J. J., & Roskam, I. (2018). Parental burnout: What is it, and why does it matter? *Clinical Psychological Science*, 7(6), 1319–1330. <https://doi.org/10.1177/2167702619858430>
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G., & Lyles, J. S. (1990). An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication Research*, 17(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/009365090017003002>

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Moliner, J. M. S. (2000). The origins of the state: From reciprocity to coercive power. *Constitutional Political Economy*, 11(3), 231–253.
- Molino, M., Cortese, C., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446. <https://doi.org/10.3390/su11020446>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morse, G., Salyers, M. P., Rollins, A. L., Monroe-DeVita, M., & Pfahler, C. (2012). Burnout in mental health services: A review of the problem and its remediation. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 39(5), 341–352. <https://doi.org/10.1007/s10488-011-0352-1>
- Mullen, J., Fiset, J., & Rhéaume, A. (2018). Destructive forms of leadership: The effects of abusive supervision and incivility on employee health and safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 946–961. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0203>
- Murray-Gibbons, R., & Gibbons, C. (2007). Occupational stress in the chef profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 32–42. <https://doi.org/10.1108/09596110710724143>
- Nadeem, Q., Saeed, I., & Gul, H. (2020). Effect of destructive leadership on workplace deviance and interpersonal deviance: Mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(5), 256–271.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. Jossey-Bass.
- Näswall, K., Baraldi, S., Richter, A., Hellgren, J., & Sverke, M. (2006). *The salaried employee in the modern working life: Threats and challenges*. SALSTA – Joint Programme for Working Life Research in Europe. Elanders Gotab.

- Nath, M. S., & Kiran, B. N. C. (2023). Burnout and self-efficacy among short-tenure and long-tenure blue-collar workers. *International Journal of Indian Psychology, 11*(3), 1673–1682.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13–40). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-001>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress, 26*(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nieminen, N. (2024). Leadership impact on employee well-being: The growing challenge of burnout. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 11*(4), 173–188.
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Janlert, U., & Slunga Järholm, L. (2015). Work situation and self-perceived economic situation as predictors of change in burnout – A prospective general population-based cohort study. *BMC Public Health, 15*(1), 329.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology, 11*(4), 327–344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). Toxic leadership and turnover intentions: The role of burnout syndrome. *Administrative Sciences, 14*(12), 340. <https://doi.org/10.3390/admsci14120340>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Nurmeksela, A., Hult, M., Häggman-Laitila, A., & Terkamo-Moisio, A. (2025). Does structural empowerment of nurse leaders moderate the relationship between destructive leadership and nursing outcomes? A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing, 81*(8), 4768–4780. <https://doi.org/10.1111/jan.16684>
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2011). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Swedish Council for Working Life and Social Research (FAS).

- O'Brennan, L., Pas, E., & Bradshaw, C. (2017). Multilevel examination of burnout among high school staff: Importance of staff and school factors. *School Psychology Review*, 46(2), 165–176.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Onan, G. (2025). Yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama üzerindeki etkisi: Psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, 9(1), 28–52. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1475198>
- Ozkara, B. (2019). An investigation into the relationship between Turkish EFL teachers' self-efficacy and burnout level. *Journal of Family Counseling and Education*, 4(1), 12–24. <https://doi.org/10.32568/jfce.504499>
- Özgenel, M., & Canuyulası, E. M. (2021). Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel strese etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1652–1664.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>
- Palvimo, T., Vauhkonen, A., & Hult, M. (2023). The associations among destructive leadership, job demands and resources, and burnout among nurses: A cross-sectional survey study. *Journal of Nursing Management*, 2023, Article 4289450. <https://doi.org/10.1155/2023/4289450>
- Pandey, A., Nambudiri, R., Selvaraj, P., & Sadh, A. (2021). A temporal study on subordinate's response to destructive leadership: Voice withdrawal as a conflict coping mechanism. *International Journal of Conflict Management*, 32(5), 886–911. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2020-0164>
- Pandey, M., & Khatri, S. B. (2024). Impact of transformational leadership on employees' burnout in commercial banks of Kathmandu Valley. *Journal of Business and Social Sciences Research*, 9(1), 155–176. <https://doi.org/10.3126/jbssr.v9i1.67996>

- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self- and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), 581–599. <https://doi.org/10.1007/BF01857897>
- Patton, W., & Goddard, R. C. (2003). Psychological distress and burnout in Australian employment service workers: Two years on. *Journal of Employment Counseling*, 40(1), 2–16.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho, N. G., Correia Jesuino, J., D'Amorim, M., Francois, P.-H., Hofmann, K., Koopman, P. L., Leung, K., Lim, T. K., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., ... Viedge, C. (1995). Role, value, and belief differences between managers and subordinates across cultures. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429–452.
- Peterson, T. O., & Arnn, R. B. (2005). Self-efficacy: The foundation of human performance. *Performance Improvement Quarterly*, 18(2), 5–18.
- Peus, C., Braun, S., & Frey, D. (2012). Despite leaders' good intentions? The role of follower attributions in adverse leadership—A multilevel model. *Zeitschrift für Psychologie*, 220(4), 241–250. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000118>
- Piccoli, B., & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29(3), 246–263. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075624>
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1990). *Management*. Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education. <https://www.worldcat.org/title/management/oclc/301365777>
- Pillay, P., Scheepers, C. B., & Diesel, R. (2024). Effect of authentic leadership on nurses' stress, burnout, presenteeism during COVID-19. *Leadership in Health Services*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2023-0082>

- Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2023). Constructive and destructive leadership in job demands-resources theory: A meta-analytic test of the motivational and health-impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, *14*(1), 131–165. <https://doi.org/10.1177/20413866231197519>
- Polat, M., & Arabaci, İ. B. (2015). A brief history of leadership and open leadership. *Route Educational and Social Science Journal*, *2*(1), 207–232.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Rahmat, I., Hussain, M., Mahar, S., & Ahad, A. (2022). Impact of despotic leadership on burnout: A mediation mechanism of organizational justice. *RADS Journal of Business Management*, *4*(2), 153–166.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, *84*(4), 67–71.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, *36*(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0095327X09334994>
- Reinhold, M., Keisu, B.-I., Lundmark, R., Stenling, A., & Tafvelin, S. (2025a). “My team made me do it”: The differential influence of team amotivation on leaders’ destructive leadership behavior, from a gender perspective. *Cogent Psychology*, *12*(1), 2456333. <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2456333>
- Reinhold, M., Stenling, A., Keisu, B.-I., Lundmark, R., & Tafvelin, S. (2025b). Does gender matter? The impact of gender and gender match on the relation between destructive leadership and follower outcomes. *BMC Psychology*, *13*, 270. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02566-7>
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen, M. (1992). Mental health consequences and correlates of medical student abuse. *Journal of the American Medical Association*, *268*(5), 692–694.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2009). *Organisational behaviour: Global and South African perspectives* (2nd ed.). Pearson Education.

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rosenthal, S. A. (2006). Narcissism and leadership: A review and research agenda. *MIT Leadership Center Research Paper*. <http://hdl.handle.net/1721.1/55948>
- Roshida, D. S., Paskarini, I., & Martiana, T. (2023). Leadership style influence on nurses' burnout: A systematic review. *The Indonesian Journal of Public Health*, 18(2), 341–352. <https://doi.org/10.20473/ijph.v18i2.2023.341-352>
- Ross, R. R., Altmaier, E. M., & Russell, D. W. (1989). Job stress, social support, and burnout among counseling center staff. *Journal of Counseling Psychology*, 36(4), 464–470. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.4.464>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement* [Unpublished master's thesis]. Stellenbosch University.
- Sadler, G. R., Lee, H. C., Lim, R. S. H., & Fullerton, J. (2010). Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. *Nursing & Health Sciences*, 12(3), 369–374. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2010.00541.x>
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1–25.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90017-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90017-9)
- Savas, A. C., Bozgeyik, Y., & Eser, İ. (2014). A study on the relationship between teacher self-efficacy and burnout. *European Journal of Educational Research*, 3(4), 159–166. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.3.4.159>
- Schärer, M. (2014). *Destruktives Führungsverhalten und die Auswirkungen auf das emotionale Wohlbefinden von Angestellten* [Bachelorarbeit, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften].

- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.006>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1289. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Ph.D. thesis). University of Maryland.
- Schunk, D. H. (1981). Modeling and attributional effects on children's achievement: A self-efficacy analysis. *Journal of Educational Psychology*, 73(1), 93–105. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.73.1.93>

- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology*, 57(s1), 152–171. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). Windsor: NFER-NELSON.
- Schwarzer, R., Born, A., Iwawaki, S., Lee, Y.-M., et al. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the Chinese, Indonesian, Japanese, and Korean versions of the General Self-Efficacy scale. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 40(1), 1–13.
- Schyns, B., & Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219–241.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Selçuk, H., & Ekber Akgün, A. (2022). Yapıcı ve yıkıcı liderlik özelliklerinin örgüt iklimi ve çalışan performansına etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 61–91. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1129106>
- Sequeira, J., Mueller, S. L., & McGee, J. E. (2007). The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), 275–293.
- Sethi, V., Barrier, T. T., & King, R. C. (1999). An examination of the correlates of burnout in information systems professionals. *Information Resources Management Journal*, 12(3), 5–13. <https://doi.org/10.4018/irmj.1999070101>
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165–172. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>

- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106–121.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2015). Associations between job burnout and self-efficacy: A meta-analysis. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29(4), 367–386. <https://doi.org/10.1080/10615806.2015.1058369>
- Sımlık, Ö. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Gelişim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57(2), 11–31. <https://doi.org/10.2307/1252024>
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69–86.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558–569. <https://doi.org/10.1177/002224379403100409>
- Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Lu, C. Q. (2005). Work stress, self-efficacy, Chinese work values, and work well-being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 274–288.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–1069. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323–341.

- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167–1174.
- Sönmez, V. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Söylemez, M. (2019). *Dönüşümsel liderlik, sosyal sermaye, özyeterlilik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: Kocaeli serbest bölgesinde bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spradbrow, E. (2016). *Consequences of destructive leadership* [Yüksek lisans tezi, Norwegian Defence University College].
- Stevens, G. B., & O'Neill, P. (1983). Expectation and burnout in the developmental disabilities field. *American Journal of Community Psychology*, 11(6), 615–627. <https://doi.org/10.1007/BF00896599>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1–14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.
- Stradovnik, K., & Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees. *Leadership and Organization Development Journal*, 39, 1037–1050.
- Sucularlı, E. (2024). *Takım sporcularında karanlık üçlü kişilik ve yıkıcı liderlik algısı arasındaki ilişkide saldırganlığın aracı rolünün incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). [Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı].
- Sun, N., Zheng, Q., Li, L., Zhu, H., Liu, X., Zhou, S., & Han, H. (2022). A model of abusive supervision, self-efficacy, and work engagement among Chinese registered nurses: The mediating role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 962403. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962403>
- Süloğlu, A. (2009). *Diyaliz merkezlerinde çalışan doktor ve hemşirelerde tükenmişlik sendromu* [Aile hekimliği uzmanlık tezi]. İstanbul.
- Swan, W. (2018). Theories of leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 5931–5938). Springer.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). Harper Collins.
- Tala, A. (2020). The impact of nurse leaders/managers' leadership style on job satisfaction and burnout among qualified nurses: A systematic review. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 9(1), 17–41.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Teas, R. K. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 84–91.
- Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri, iş doyumları, yaşam doyumları ve tükenmişliklerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(1), 91–108.
- Telli, E., Ünsar, A., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges (Ejovoc)*, 2(2), 135–150.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101–123. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x>
- Tharwani, M. H. A., Saleem, M., Ali, Y., Saher, S., & Zafar, B. (2020). Effects of destructive leadership on employee's performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 7(1).
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897–917. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic

- definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Tian, J., Peng, Y., & Zhou, X. (2020). The effects of abusive supervision and motivational preference on employees' innovative behavior. *Sustainability*, 12(20), 8510.
<https://doi.org/10.3390/su12208510>
- Tian, Y., & Guo, Y. (2024). How does transformational leadership relieve teacher burnout: The role of self-efficacy and emotional intelligence. *Psychological Reports*, 127(2), 936–956.
- Tian, Z. L., & Huang, P. L. (2013, November). Leader empowerment behavior, self-efficacy and employees' voice behavior: An empirical research on IT knowledge employees. In *2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 2, pp. 615–618). IEEE.
- Köse, T. (2023). *Yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İstanbul Küçükçekmece ilçesi vakıf üniversite hastaneleri örneği* (Tez No. 812247) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Tran, Q., Tian, Y., Li, C., & Sankoh, F. P. (2014). Impact of destructive leadership on subordinate behavior via voice behavior, loyalty, and neglect in Hanoi, Vietnam. *Journal of Applied Sciences*, 14, 2320–2330.
<https://doi.org/10.3923/jas.2014.2320.2330>
- Trépanier, S.-G., Boudrias, V., & Peterson, C. (2019). Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 803–814. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0168>
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Trevino, L. K., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Tripliana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: El rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636–644.

- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>
- Tunç, T., & Kutanis, R. O. (2009). Role conflict, role ambiguity, and burnout in nurses and physicians at a university hospital in Turkey. *Nursing & Health Sciences*, 11(4), 410–416. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2009.00475.x>
- Um, M.-Y., & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress–strain–outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22(2), 100–115. <https://doi.org/10.1093/swr/22.2.100>
- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., & Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(4), 423–434.
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37–57.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211–219. <https://doi.org/10.18506/anemon.422109>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Van de Vliert, E., & Einarsen, S. (2008). Cultural construals of destructive versus constructive leadership in major world niches. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275–295. <https://doi.org/10.1177/1470595808096670>
- Van de Vliert, E., Matthiesen, S. B., Gangsøy, R., Landro, A. B., & Einarsen, S. (2010). Winters, summers, and destructive leadership cultures in rich regions. *Cross-Cultural Research*, 44(4), 315–340.
- Van Prooijen, J. W., & De Vries, R. E. (2016). Organizational conspiracy beliefs: Implications for leadership styles and employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 479–491. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9428-3>

- Van Yperen, N. W. (1998). Informational support, equity and burnout: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 29–33. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00660.x>
- Vinod, S., & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456–467.
- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Boon, C. (2020). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), 719–733. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4084-y>
- Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr., & Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity: The right organizational structure and supervisory style can help salesmen understand their jobs, but they don't reduce the conflicts experienced by salesmen. *Journal of Marketing*, 39(1), 32–39.
- Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056–1072. <https://doi.org/10.1037/a0038513>
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity—An inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19–27.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Weissenfeld, M., Benick, M., & Perels, F. (2021). Can teacher self-efficacy act as a buffer against burnout in inclusive classrooms? *International Journal of Educational Research*, 109, Article 101794. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101794>
- Westbrook, K. W., Nicol, D., Nicol, J. K., & Orr, D. T. (2022). Effects of servant leadership style on hindrance stressors, burnout, job satisfaction, turnover intentions, and individual performance in a nursing unit. *Journal of Health Management*, 24(4), 670–684. <https://doi.org/10.1177/09720634221128100>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (1995). *Strategic management and business policy* (5th ed.). Prentice Hall.

- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38–53. <https://doi.org/10.1002/job.1852>
- Williams, C. A. (1989). Empathy and burnout in male and female helping professionals. *Research in Nursing & Health*, 12(3), 169–178. <https://doi.org/10.1002/nur.4770120307>
- Williams, K., Swift, J., Williams, H., & Van Daal, V. (2017). Raising children’s self-efficacy through parental involvement in homework. *Educational Research*, 59(3), 316–334. <https://doi.org/10.1080/00131881.2017.1344558>
- Wilson, C. B. (1991). U.S. businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, July, 47–50.
- Woestman, D. S. (2014). *Destructive leader behavior: Assessing public school leader behaviors and workplace attitudes* [Doctoral dissertation, Northern Illinois University].
- Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147–163. <https://doi.org/10.1177/0192636515581922>
- Wood, B. A., Guimaraes, A. B., Holm, C. E., Hayes, S. W., & Brooks, K. R. (2020). Academic librarian burnout: A survey using the Copenhagen Burnout Inventory (CBI). *Journal of Library Administration*, 60(5), 512–531. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1729622>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018a). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, Article e19. <https://doi.org/10.1017/prp.2018.7>

- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018b). How destructive leadership influences compulsory organizational citizenship behavior. *Chinese Management Studies*, 12(2), 453–468. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0298>
- Wu, S. Q., & Cao, K. (2015). Abusive supervision and work-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 171–178.
- Wu, T.-Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143–169. <https://doi.org/10.1177/1059601108331217>
- Wulandaru, D. R., Ciptono, W. S., & Susanto, E. (2022). The effect of stretch goals on destructive leadership and counterproductive work behavior in Indonesian state owned enterprises. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(2), 17–40. <https://doi.org/10.22146/jlo.70140>
- Xie, J. L., & Schaubroeck, J. (2001). Bridging approaches and findings across diverse disciplines to improve job stress research. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 1, pp. 1–53). Oxford, England: Elsevier Science.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49–65. https://doi.org/10.1300/J135v06n01_03
- Younus, S., Danish, R. Q., Sair, S. A., & Rahi, S. (2022). Mediating role of information silence between destructive leadership and counterproductive work behaviour: Evidence from the tanners' sector of Pakistan. *International Journal of Business Excellence*, 26(1), 115–135.
- Yu, C., Liu, Z., Zhao, M., Liu, Y., Zhang, Y., Lin, A., Sang, X., & Wan, H. (2023). The mediating role of emotion management, self-efficacy and emotional intelligence in clinical nurses related to negative psychology and burnout. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 3333–3345. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S417729>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Yu-Ping, H., Chun-Tsen, Y., Chun-Yang, P., Ming-Tao, C., & Kang-Chu, H. (2024). Effect of supportive leadership on job burnout and occupational commitment: The mediating

- role of intrinsic motivation. *Advances in Management and Applied Economics*, 14(3), 209–229.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In *The nature of leadership* (pp. 101–124).
- Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Jun, Z. Y., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Servant leadership behavior at workplace and knowledge hoarding: A moderation mediation examination. *Frontiers in Psychology*, 13, 888761.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content: Social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215–237.
- Zengin, R., Akın, M. A., & Karadaş, H. (2021). An investigation of the relationship between school principals' transformational leadership behaviors and teachers' burnout levels according to teacher perceptions. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3), 2677–2706. <https://doi.org/10.17679/inuefd.991281>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265–1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>
- Zheng, X., Song, J., & Shi, X. et al. (2025). The effect of authoritarian leadership on young nurses' burnout: The mediating role of organizational climate and psychological capital. *BMC Health Services Research*, 25, 292. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12403-7>
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: The role of self-efficacy and leader–member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5307. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., Ahmed, S., & Ghauri, S. (2023). Committed, healthy, and engaged? Linking servant leadership and adaptive performance through sequential mediation by job embeddedness and burnout. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 327–340. <https://doi.org/10.1177/15480518231158861>

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association?
International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(3), 300–320.
<https://doi.org/10.1108/09596111011035927>

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Bu anket formu Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü'nde Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'nun danışmanlığında yürütülen “ Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü” konulu doktora tezi çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek bulgular tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup anket sorularına vereceğiniz cevapların “ Yıkıcı Liderliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Rolü” nün belirlenmesine ve çözüm önerilerinin üretilmesine katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

1. DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiz: a)Kadın b)Erkek

Medeni durumunuz: a)Bekâr b)Evli

En son mezun olduğunuz eğitim düzeyiniz: a)İlkokul b)Lise c)Önlisans d)Lisans e)Lisansüstü

Çalıştığınız sektör: a) Kamu b) Özel

Aylık Geliriniz: a) 22.000-40.000 b) 40.001-60.000 c) 60.001- 80.000 d) 80.001-100.00 e)100.001 ve üstü

Yaşınız: a) 18-25 b) 26-40 c) 41-55 d) 56-64 e)65 ve üstü

Bu kurumda çalışma süreniz: a) 1 yıldan az b)1-5 yıl arası c) 5-10 yıl arası d) 10-15 yıl arası e) 15 yıl ve üstü

Toplam çalışma süreniz: : a) 1 yıldan az b)1-5 yıl arası c) 5-10 yıl arası d) 10-15 yıl arası e) 15 yıl ve üstü

Yöneticinizin cinsiyeti: a) Kadın b)Erkek

Yöneticinizin yaşı: a) 30 ve altı b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) 60 ve üstü

2. YIKICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle katlıyorum
1- Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet 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.					

9- Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapması 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.					
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.					
21- Yöneticim için yeni teknoloji dosttan öte düşmandır.					
22- Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.					
23- Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime direnir.					
24- Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.					
25- Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.					
26- Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim					
27- Yöneticimin favori astları vardır.					
28- Yöneticimin belirli kişilere karşı iltimas gösterir.					
29-Yöneticimin ödül ve ceza sistemi adaletli değildir.					

3. TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-İşimde karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
2-İşimde karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.					
3-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
4-Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
5-İşimde karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
6-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
7-Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
8-İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.					
9-İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
10-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
11-Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
12-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.					
13- Yaptığım işte yıldırım hissediyorum.					

14-İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
15- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yapıyor.					
17- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
18-İşimde karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
19-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
20- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
21-İşimde karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
22-İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını hissediyorum.					

4. ÖZ YETERLİLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim.					
2-Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.					
3-Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.					
4-Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.					
5-Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.					
6-Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.					
7-Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.					
8-Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.					
9-Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim.					
10-Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim					