



Yıkıcı Liderliğin Algılanan Stres ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personeli Üzerine Bir Araştırma^{*}

The Effect of Destructive Leadership on Perceived Stress and Employee Turnover: A Research on Gendarmerie Staff Resigned From Their Institution

Mustafa KESEN^a, Mehmet DİNCER^b

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi	
Başvuru	5 Eylül 2020
Kabul	11 Mayıs 2021
Yayın	23 Eylül 2021
Makale Türü	Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Liderlik, Yıkıcı Liderlik, Algılanan Stres, İşten Ayrılmaya Davranışı, Jandarma Personeli

ARTICLE INFO

Article History	
Received	5 September 2020
Accepted	11 May 2021
Available Online	23 September 2021
Article Type	Research Article

Keywords

Leadership, Destructive Leadership, Perceived Stress, Job Quitting Behavior, Gendarmerie Staff

ÖZ

Bu çalışmada yıkıcı liderlik davranışlarının, algılanan stres ve işten ayrılma davranışı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Geçmişe dönük tarama modelinin kullanıldığı araştırmada Jandarma personeli olarak görev yaparken istifa ederek kurumlarından ayrılan, kartopu örnekleme yöntemi ile seçilmiş 309 katılımcıdan veriler elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırmadan oluşan tüm boyutları ile algılanan stres ve işten ayrılma davranışı değişkenleri arasında pozitif korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir. Yıkıcı liderliğin adam kayırma boyutunun algılanan stresi ve işten ayrılma davranışını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde algılanan stresin işten ayrılma davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer taraftan yıkıcı liderliğin adam kayırma boyutu ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkide algılanan stresin aracılık rolünün olduğu ortaya konmuştur.

ABSTRACT

This study aimed to reveal the effects of destructive leadership behaviors on perceived stress and job quitting behavior. In the research where a retrospective study model was used, data were obtained by snowball sampling technique from 309 participants who resigned from their institution while they were working as gendarmerie staff. The data was tested with reliability analysis, correlation analysis, and structural equation model. According to the results, it has been determined that there are positive correlations between perceived stress, job quitting behavior and all dimensions of destructive leadership which are authoritarian leadership, inadequate leadership skills, unethical behaviors, inability to deal with new technology and other changes, callousness toward subordinates, nepotism (favoritism). Nepotism dimension of destructive leadership positively affects perceived stress and turnover behavior. Similarly, perceived stress positively affects turnover behavior. It was found that perceived stress has a mediating role in the relationship between nepotism dimension of destructive leadership and turnover behavior.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

Leadership is a phenomenon that has been identified with human beings and has survived until today without losing its main features throughout history. Although "idealized leaders" and "seek of idealized leadership" dominate most of the studies whose subject is leadership, it contains

characteristics that may be defined as "good" and "bad" like many things in life. Especially in recent years, interest in the dark side of leadership has been increasing. This study focuses on some of the problems that destructive leadership, considered one of the dark leadership styles, may have caused in work-life. In the literature, there are substantial clues that the destructive leadership style may be one of the antecedents of perceived stress and turnover behavior. For

^{*} Bu çalışma ikinci yazarın Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

✉ Sorumlu Yazar/Corresponding Author

^a Doç.Dr., Adnan Menderes Üniversitesi Söke İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Aydın, **E-Posta:** m_kesen@hotmail.com, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-1907-7748

^b Astsubay, Aydın Jandarma Kriminal Laboratuvar Amirliği, Söke, **E-Posta:** mdincer09@hotmail.com, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0001-6765-5704

this reason, in this study, the role of destructive leadership and perceived stress were studied in the turnover behavior of employees who left their jobs.

Research Questions

In the light of the information obtained from the literature, the research hypotheses of the study were formed. The hypotheses formed between the destructive leadership which consist of sub-dimensions of authoritarianism, inadequate leadership skills, unethical behaviors, inability to deal with new technology and other changes, callousness toward subordinates, nepotism (favoritism), and perceived stress and turnover variables are as follows:

Hypothesis 1: There is a positive relationship between authoritarianism (H1a), inadequate leadership skills (H1b), unethical behaviors (H1c), inability to deal with new technology and other changes (H1d), callousness toward subordinates (H1e), and nepotism (favoritism)(H1f) dimensions which are sub-dimensions of destructive leadership, and turnover behavior.

Hypothesis 2: There is a positive relationship between authoritarianism (H2a), inadequate leadership skills (H2b), unethical behaviors (H2c), inability to deal with new technology and other changes (H2d), callousness toward subordinates (H2e) and nepotism (favoritism)(H2f) dimensions which are sub-dimensions of destructive leadership, and perceived stress.

Hypothesis 3: There is a positive relationship between perceived stress and turnover behavior.

Hypothesis 4: Perceived stress has a mediating role in the relationship between authoritarianism (H4a), inadequate leadership skills (H4b), unethical behaviors (H4c), inability to deal with new technology and other changes (H4d), callousness toward subordinates (H4e) and nepotism (favoritism)(H4f) dimensions which are sub-dimensions of destructive leadership, and turnover behavior.

In order to test the research hypotheses, a survey was conducted on the Gendarmerie staff who quitted their profession. Lack of a study on the resigned law enforcement personnel with military status investigating the relationship between destructive leadership dimensions and the variables of perceived stress and turnover behavior in the literature increases the importance of the research. Unlike many studies, since destructive leadership is considered as a whole consisting of multiple behavioral structures in this study, it is thought that the research will make an important contribution to the development of leadership literature. Furthermore, with this study, reason why employees who served for many years leave from an institution which is in high need of trained and experienced personnel, like the Gendarmerie General Command, is going to be understood more clearly. In addition, it is considered that the study may serve as a source to take some measures in this regard.

Literature Review

Destructive leadership can be defined as the systematic and repetitive display of verbal, non-verbal or physical negative behaviors by a leader against the organization or leader's own followers. Aravena (2019) also concluded that managers with autocratic behavior, poor communication, inconsistency, and poor strategic skills are often described

as destructive leaders. In his study, Uymaz (2013) states that destructive leadership consists of six sub-dimensions: authoritarian leadership, inadequate leadership skills, unethical behaviors, inability to deal with new technology and other changes, callousness toward subordinates, nepotism (favoritism). It is highly possible that each of these sub-dimensions increases perceived stress on employees and causes turnover behaviors. As a matter of fact, there have been studies in the literature revealing that there are strong relationships between destructive leadership and stress and turnover. For example, in a study conducted by Ashforth (1994), it was stated that petty tyranny-type destructive leadership has effects on subordinates such as stress and job alienation, and subordinates faced with this type of leadership either quit their jobs or their creativity decreases becoming more silent and passive. In a study conducted by Sezici (2015), it was found that the prevalence level of destructive leadership behavior was 42%, there was a strong positive and significant relationship between destructive leadership and job stress, and a moderately positive and significant relationship between destructive leadership and intention to quit (Sezici, 2015: 112-113). In a study conducted by Woestman and Wasonga (2015), it was concluded that destructive leadership behaviors targeting subordinates are an important variance of the intention to quit.

Within the framework of the information obtained from the literature, it is seen that there are significant relationships between the research variables. This study, different from other studies, contributes to the literature due to the search of the mediating effect of perceived stress between destructive leadership dimensions and turnover behavior.

Methodology

The research was conducted based on descriptive study designs, which is one of the quantitative research designs. Retrospective study method was used among the screening research models.

The universe of the study consists of the personnel who resigned from their institutions while working as officer, non-commissioned officer and specialist gendarmerie sergeant under the command of the Gendarmerie General Command. Snowball sampling method, which is one of the non-probability sampling types, was preferred in determining the research sample. 317 people living in different regions of Turkey participated in the survey. However, the questionnaires of seven non-commissioned officers and of one officer were excluded from the study since the personnel had a contracted status, and the remaining 309 questionnaires were used for data analysis. SPSS 25 and AMOS 20 programs were used in the analysis of the study. Destructive Leadership Scale (DLS) from the study of Uymaz (2013), Perceived Stress Scale from the study of Cohen et al. (1983) and turnover behavior scale from the study of Cammann et al. (1979) were used.

Results and Conclusions

In the study, the existence of low and moderate positive and significant relationship between destructive leadership dimensions and perceived stress, the existence of low-level positive and significant relationship between destructive leadership dimensions and turnover behavior, and the existence of a low-level positive and significant relationship

between perceived stress and turnover behavior were detected. Previous studies support some of the results obtained from this study. In a study conducted by Sezici (2015), it was found that there is a strong positive and significant relationship between destructive leadership and job stress, and a moderately positive and significant relationship between destructive leadership and the intention to quit (Sezici, 2015: 112-113). Moreover, in the study of Weaver and Yancey (2010), it was revealed that there is a moderately positive and significant relationship between dark leadership styles and intention to quit (Weaver and Yancey, 2010: 113-114).

The hypotheses formed within the scope of the study, that the dimension of nepotism (favoritism), one of the destructive leadership dimensions, affects perceived stress significantly and positively, and that perceived stress affects turnover behavior significantly and positively are accepted. On the other hand, according to the findings, perceived stress has a mediating role in the relationship between nepotism (favoritism) and turnover behavior.

The findings obtained within the scope of the study are similar to the results of previous studies in terms of having significant and positive results, although statistical values and levels of relationship degrees may differ. It was considered that the reasons for the statistical differences were the fact that the 4-question version of the perceived stress scale (there are also 10 and 14-item versions) had been used in our study, as well as the fact that the participants in our study left their jobs a certain time ago and their retrospective perceptions were tried to be measured. It is possible that the collection of data by asking some questions about the near and distant past to the participants had caused some problems such as the participants' incomplete or incorrect recall of the past.

In future studies, if the study is done with the Gendarmerie staff who are on active duty, it is probable to reach some differences between the results of future studies and the results of our study. In addition, conducting researches on different leadership styles by using different variables in future studies will contribute to the literature. It is possible to repeat the study by associating the destructive leadership variable with behaviors containing different sub-dimensions and to compare the results with the current study results.

1. Giriş

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

Konusu liderlik olan araştırmaların çok büyük bir kısmında “idealleştirilmiş liderler” ve “idealleştirilmiş bir liderlik arayışı” hâkim olmasına rağmen yaşamdaki birçok şey gibi liderlik de “iyi” ve “kötü” olarak tanımlanabilecek özellikleri barındırmaktadır. Günümüzde “büyük lider”

olarak kabul edilen bazı liderlerin toplumlara telafisi güç zararlar verdikleri herkesçe bilinen bir gerçekliktir (Kesken ve Ayyıldız, 2011: 2).

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

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

Yetenekli çalışanları kuruma kazandırmak ve onları elde tutmak bugün büyük örgütlerin bile önemli bir sorunu haline gelmiştir (Gersil vd., 2020). İstifa eden iyi yetişmiş, tecrübeli personelin işten ayrılması ve bu personelin yerine yeni çalışanların işe alınıp yetiştirilmeleri kurumlara hem zaman hem de maliyet açısından oldukça ağır yükler getirmektedir. Çalışanlar bakımından konu ele alındığında ise çalışanların çalıştıkları kurumlardan istifa ederek ayrılmaları bazı mali ve sosyal haklardan yararlanamamalarına sebep olmaktadır. Sezici (2015: 112) tarafından yapılan bir çalışmada örgütlerde yıkıcı liderlik davranışlarının yaygın olarak görüldüğü belirtilmiştir. Bu çalışma ile Jandarma Genel Komutanlığı personeli iken istifa ederek kurumlarından ayrılan subay, astsubay ve uzman jandarma çavuşların iş stresi yaşamalarında ve meslekten ayrılmalarında yıkıcı liderliğin rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitekim, yapılan bazı araştırmalar çalışanların maruz kaldıkları yıkıcı liderlik davranışlarının iş stresini arttırdığını (Hauge vd., 2007: 239; Nyberg vd., 2011: 279; Sezici, 2015: 112-113) ve işten ayrılma niyetini tetiklediğini (Tepper, 2000: 186; Weaver ve Yancey, 2010: 113-114; Akca, 2017: 292-293) ortaya koymuştur.

Literatürde yıkıcı liderlik boyutları ile algılanan stres ve işten ayrılma davranışı değişkenleri arasındaki ilişkileri bir arada araştıran bir çalışmanın bulunmaması çalışmanın önemini arttırmaktadır. Birçok çalışmadan farklı olarak bu çalışmada yıkıcı liderlik çoklu davranışsal yapıdan oluşan

bir bütün olarak değerlendirildiğinden çalışmanın liderlik literatürünün gelişimine önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan Jandarma Genel Komutanlığı gibi, yetişmiş ve tecrübeli personele yüksek derecede ihtiyaç duyan bir kurumdan uzun yıllar hizmet veren çalışanların ayrılma kararı almalarının sebeplerinin çalışma ile ortaya konmasının yanı sıra bu konuda birtakım tedbirler alınması için çalışmanın kaynak teşkil edebileceği değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yıkıcı Liderlik

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

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

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

Padilla vd. (2007) bir liderliğin yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğuna karar vermek için grubun, uzun dönemli performansının dikkate alınması gerektiğini, belirlenen hedefleri başarmak için grubun nasıl bir performans sergilediğinin önemli olduğunu ileri sürmüşler, bu açıdan bakıldığında yıkıcı tip bir liderlikten söz edebilmek için negatif kurumsal sonuçların ortaya çıkmış olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Padilla vd., 2007: 179). Krasikova vd. (2013), Einarsen ve arkadaşlarının “yıkıcı liderlik” tanımını esas alarak kendi tanımlarını geliştirmişler ve yıkıcı liderliği “*gereçekleri ne olursa olsun, a) takipçileri örgütün meşru çıkarlarına aykırı olan hedefleri izlemeye teşvik ederek ve / veya b) zararlı yöntemler içeren bir liderlik tarzı kullanarak kuruma*

ve/veya takipçilerine zarar verebilecek veya zarar verme niyetiyle yapılan davranışlar” olarak tanımlamışlardır. Krasikova vd. yıkıcı liderliği, liderlik sürecinde saklı olan zararlı davranışlar bütünü olarak görmektedirler (Krasikova vd., 2013: 1310). Ülkemizde Sezici (2015) tarafından, çeşitli tanımlardan yola çıkılarak yapılan yıkıcı liderlik tanımı ise “*liderin, örgütün yerleşik normlarına karşı gelerek veya biçimselliğini dikkate almaksızın örgütün varlık, etkinlik ve ilişkilerini zayıflatma gücüne sahip olan ve/veya ilişkilerinin zayıflatma yaşamı kalitesinin zarar görmesiyle sonuçlanabilecek davranışları kişisel maddi menfaat ve/veya manevi doyum elde etme güdüsüyle tekrarlı ve sistematik bir şekilde sergilemesi*” şeklindedir (Sezici, 2015: 108).

Yukarıda sıralanan tanımlara bakıldığında, yıkıcı liderliği bir lider tarafından kurum/organizasyon veya takipçiler aleyhine sözlü, sözel olmayan ve/veya fiziksel olumsuz davranışların, sistemli ve tekrarlanan bir biçimde sergilenmesi olarak yorumlamak mümkündür. Aravena (2019) da çalışmasında otokratik davranış sergileyen, iletişimi zayıf olan, tutarsız davranan ve stratejik becerileri zayıf olan yöneticilerin sıklıkla yıkıcı lider olarak nitelendirildikleri sonucuna varmıştır.

Erickson vd. (2015) yaptıkları çalışmada katılımcılara, yöneticilerinin yeterli bilgiye sahip olmadan önemli kararlar alma, etkisiz müzakere, yeni teknolojiyle ve değişimle başa çıkamama, yönetim ve koordinasyonda etkisizlik, stratejik bilgiye ulaşamama, dar görüşlülük, etkisiz iletişim, görevini yapmak için yeterli yeteneğe sahip olmama, öncelik sırasını belirleyememe, uzun vadeli düşünememe, yerinde kararlar alamama, mikro yönetim ve aşırı kontrol, net olmayan beklentiler, astlarını motive edememe ve gelişimlerine olanak sağlayamama, taraf tutma, insanlara sadece duymak istedikleri şeyleri söyleme, yalan söyleme ve diğer etik olmayan davranışlar sergileme, kişiler arası durumlarda uygunsuz bir biçimde davranma, güvenilirliklerini zedeleyen davranışlar sergileme, tutarsız ve düzensiz davranma, sabit fikirli olma, acımasız ve zorbaca davranma gibi yıkıcı liderlik davranışlarının hangilerini sergilediklerini veya bu tip davranışlara şahitlik edip etmediklerini sormuşlar, araştırmanın sonunda yıkıcı liderliğin yaygın bir olgu olduğu ve yıkıcı liderlikle baş etmenin bir takım zorluklarının bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (Erickson vd., 2015).

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

Sarıaslan (2014) çalışmasında yıkıcı yönetici davranış biçimleri arasında karizmanın karanlık yüzü, kötü denetçi davranışı, narsist davranış, otoriter davranış, zorba davranış, takdir etmeme davranışı, etik dışı davranış gibi davranışları ele almıştır. Balwant vd., (2019) çalışmalarında yıkıcı liderliği sorumsuzluk, mağduriyet ve duygusuz iletişim

boyutlarıyla değerlendirmişlerdir. Uymaz (2013) ise örgüt içinde yıkıcı liderlik özelliklerini tanımlayan ve bunları ölçen bir ölçek geliştirilmesi amacıyla yaptığı çalışmada, aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırmadan oluşan altı alt boyutlu ve yirmi sekiz maddelik bir ölçek elde etmiştir (Uymaz, 2013). *Aşırı otoriterlik*, astları üzerinde abartılı bir şekilde hakimiyet ve kontrol mekanizmaları kurmaya çalışan, şüpheli, despot, istekleri konusunda takıntılı, astlarına güveni olmayan ve astları hedefi tutturamadığı zaman kendisi için geçerli bir neden olmayan lider davranışlarını ifade etmektedir. *Liderlik için yetkin olmamak*, astlarını motive etmek için ne yapması gerektiğini bilmeyen, astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamayan, vizyon geliştirmekte yetersiz, planlama, problem çözme ve karar verme becerileri zayıf, problem yokmuş gibi davranan, astlarının ihtiyaçlarını önemsemeyen, işlerde öncelikleri belirleyemeyen yıkıcı liderlik davranışlarını ifade etmektedir. Ahlak kurallarını sıklıkla göz ardı ederek karar veren, insanlara karşı genellikle saygısız, her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak gören ve zor zamanlarda dürüst olmama gibi etik dışı yıkıcı liderlik davranışları *etik dışı davranışlar* olarak kabul edilmektedir. *Teknoloji ve değişime direnme*, yeni teknolojiye dosttan öte düşman olma, yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınma ve genellikle işteki her türlü değişime direnen yıkıcı liderlik davranışları sergilemedir. *Astlara karşı duyarsızlık* ile astlarından ne beklediğini nadiren söyleyen ve beklentileri hakkında tahmin yürütmek zorunda kalan, performansları hakkındaki görüşlerini astları ile paylaşmayan yıkıcı liderlik davranışları kastedilmektedir. Son olarak *adam kayırma* ise favori astları olan ve belirli kişilere karşı iltimas tanıyan yıkıcı liderlik davranışlarını ifade etmektedir (Uymaz, 2013).

Yıkıcı liderliğin takipçiler üzerinde olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Böyle bir muameleye maruz kalan astlar, liderlerine karşı gittikçe artan bir şekilde olumsuz tutumlar sergileyebilirler. Bu durum da astların üstlerinin emirlerine karşı direnme davranışı geliştirmelerine yol açabilir. Yıkıcı liderliğin bir diğer olumsuz sonucu, işten ayrılmaya kadar gidebilecek düşük iş tatminine yol açmasıdır. Yıkıcı liderlik davranışı, öfke, kızgınlık ve acı gibi olumsuz duygularla da ilişkilendirilmektedir. Yıkıcı liderler astlarının psikolojik stres seviyesini artırırlar. Bunun sonucunda da çalışan performansında ve esenliğinde sıklıkla genel bir düşüş görülür (Erickson vd., 2015: 22).

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

Yıkıcı liderlik davranışının kurumları da ilgilendiren önemli sonuçları vardır ve bu sonuçların en önemlilerinden birisi

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

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

Bir kurum içerisinde yıkıcı liderlikten kaynaklı korku ikliminin varlığı, birimler arasında koordinasyon eksikliğine, iş uyumunda düşüşe ve performans kaybına yol açar. Bu kurumlar için son derece tehlikelidir, çünkü modern iş ortamı, uzun vadeli kurumsal başarıyı garanti altına almak için yaratıcılığın yanı sıra yeni ürün, metodoloji ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirir. Ancak yıkıcı liderlik, kurumun bu yönde gelişmesini engellemekte ve bireylerin yenilikçi davranışları azalmaktadır (Hou, 2017). Yıkıcı liderliğin yaygın görüldüğü kurumların çalışanları risk almaktan kaçınırlar ve hata yapmaktan korkarlar, cezalandırılmaktansa hiçbir şeye karışmamayı yeğlerler (Erickson vd., 2015: 24).

2.2. Stres

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

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

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

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

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

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

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

2.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Davranışı

Çalışanların işinden ayrılması, örgütsel davranış disiplini içinde önemli araştırma alanlarından biridir (Kanbur, 2018). Tepper vd. (2009)'ne göre işten ayrılma niyeti, bir kişinin yakın bir gelecekte işvereninden kalıcı olarak ayrılma konusundaki subjektif ihtimali, bırakma ile ilgili düşüncelerini ve alternatif iş aramasını da kapsayan süreçleri ifade eder (Tepper, vd., 2009: 157). Price ve Mueller (1986) ise işten ayrılma niyetini, çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde işten ayrılmayı isteme düzeyi olarak tanımlamışlardır (Price ve Mueller, 1986'dan akt. Ülbeği, 2016: 90).

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

Bir kurumda işten ayrılmaya niyetlenen işgörenlerin sayısının artması doğal olarak işgören devir hızının da

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

Bozogaňová ve Ivan (2018) işten ayrılma niyetini etkileyebilecek kişisel faktörlerin dürüstlük, dışadönüklük, duygusal durum, uyumluluk, yeni tecrübelerle açıklık, arzulan ve isteğin seviyesi, risk alma isteği gibi özellikler olduğunu ifade etmişlerdir (Bozogaňová ve Ivan, 2018). Kişisel özelliklerin dışında emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, evlilik, hamilelik, ikamet değişikliği gibi bireysel nedenler de işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olabilmektedir (Zincirkıran vd., 2015: 61).

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

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

3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

3.1. Yıkıcı Liderlik ile İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki

Yıkıcı liderlik ve çalışanların işi bırakmaları arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yapılmıştır (örn. Tepper, 2000; Weaver ve Yancey, 2010; Woestman ve Wasonga, 2015; Hyson, 2016; Akca, 2017; Haider vd., 2018; Skogstad vd., 2018). Bu çalışmaların önemli bir kısmında yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Woestman ve Wasonga (2015) tarafından Northern Illinois bölgesinde yaşayan 191 profesyonel eğitimci üzerinde yapılan bir araştırmada, astı

hedef alan yıkıcı liderlik davranışlarının işten ayrılma niyetinin önemli bir varyansı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Woestman ve Wasonga, 2015: 155). Benzer bir şekilde Haider vd. (2018) tarafından ilaç sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, iş stresinin yıkıcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide pozitif ve önemli bir aracı olduğu ileri sürülmüştür (Haider vd., 2018: 135). Tepper (2000) ise çalışmasında, istismarcı tip yıkıcı liderlere sahip olan astların daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduklarını, işlerine, yaşamlarına ve kurumlarına karşı daha az olumlu tavır takındıklarını, iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmaların daha fazla olduğunu, psikolojik rahatsızlıkların daha yaygın görüldüğünü belirtmiştir (Tepper, 2000: 186).

Weaver ve Yancey (2010) tarafından orta ölçekli bir işletmede çalışan 80 işgörenin katılımı ile yapılan bir çalışmada, karanlık liderlik tarzları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, karanlık liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti varyansının %34'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (Weaver ve Yancey, 2010: 113-114). Hyson (2016) tarafından yapılan ve Warren County, New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmede çalışan 96 işgörenin katıldığı çalışma, tiran tipi yıkıcı liderlik biçimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu, benzer şekilde tam serbesti tanıyan (laissez-faire) tip yıkıcı liderlik biçimi ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermiştir (Hyson, 2016: 88).

Skogstad vd. (2018:58) Norveç'te faaliyet gösteren bir taşımacılık şirketi çalışanı olan 254 işgörenin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, tiran tipi yıkıcı liderliğin takipçiler arasında işe bağlılığı düşürürken işten ayrılma niyetlerini arttırdığını ortaya koymuşlardır. Akca (2017) tarafından özel bir şirkette çalışan 282 katılımcı ile yapılan bir anket çalışmasında, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu, işten ayrılma niyeti varyansının %42'sinin toksik liderlik algısı ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Akca, 2017: 292-293). Alanyazında bahsedilen yıkıcı liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki bu güçlü ilişki, yıkıcı liderlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin işaret fişeği olarak düşünülebilir. Bu çerçevede araştırma hipotezleri şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Yıkıcı liderliğin alt boyutları olan aşırı otoriterlik (H_{1a}), liderlik için yetkin olmamak (H_{1b}), etik dışı davranış (H_{1c}), teknoloji ve değişime direnme (H_{1d}), astlara karşı duyarsızlık (H_{1e}) ve adam kayırma (H_{1f}) boyutları ile işten ayrılma davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Yıkıcı Liderlik ile Stres Arasındaki İlişki

Yıkıcı liderlik ve algılanan iş stresi arasındaki ilişki sosyal bilimlerde yürütülen bazı çalışmalara konu olmuştur (örn. Ashforth, 1994; Hauge vd., 2007; Nyberg vd., 2011; Sezici, 2015). Bu çalışmaların önemli bir kısmında yıkıcı liderliğin algılanan stresi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ashforth (1994) tarafından yapılan çalışmada küçük tiranlık tipi yıkıcı liderliğin, astlar üzerinde stres ve işe yabancılaşma gibi etkilerinin olduğu, bu tip bir liderlikle karşı karşıya kalan astların ya işlerinden ayrıldıkları ya da daha sessiz ve pasif bir hale gelerek yaratıcılıklarının azaldığı ifade edilmiştir (Ashforth, 1994). Yılmaz vd.

(2020)'nin çalışmasında yıkıcı özellikleri olan toksik liderlik ile stres arasında anlamlı, pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür. Hauge vd. (2007) tarafından Norveç'te çalışan 2539 işgörenin katılımı ile yapılan bir anket araştırmasında, stresli çalışma ortamlarının ve yıkıcı liderlik biçimlerinin iş yerinde kabadayılık davranışlarının görülmesine uygun bir zemin hazırladığı, iş stresörlerinin ve yıkıcı liderlik davranışları ile kabadayılama davranışı arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Hauge vd., 2007: 239). Nyberg vd. (2011) tarafından Avrupa'nın farklı coğrafi bölgelerinde bulunan İsveç, Polonya ve İtalya'daki yerel otellerde çalışan 554 işgören ile yapılan anket çalışmasında, yıkıcı yönetsel liderliğin çalışanların psikolojik esenlikleri üzerinde bireysel düzeyde olumsuz etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Nyberg vd., 2011: 279). Sezici (2015) tarafından Afyon ve Kütahya'daki banka, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışan işgörenlerin katılımı ile yapılan bir araştırmada, yıkıcı liderlik davranışının yaygınlık düzeyinin %42 olduğu, yıkıcı liderlik ile iş stresi arasında güçlü derecede pozitif ve anlamlı, yıkıcı liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında ise orta derecede pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Sezici, 2015: 112-113). Eisele (2020)'nin kamu ve özel sektörde çalışan toplamda 423 kişiden elde ettiği sonuçlara göre yıkıcı liderlik stresi anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Literatür incelendiğinde yıkıcı liderlik genel olarak tek boyutlu bir yapıda değerlendirilmiştir. Fakat yıkıcı liderlik, birden çok davranışı içinde barındıran ve birçok alt boyutlu yapıdan oluşan bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bu açıdan ele alındığında literatürde yıkıcı liderlik ile algılanan stres ilişkisine yönelik bazı çalışmalar olmakla birlikte yıkıcı liderliğin hangi alt boyutlarının algılanan stresi ne oranda etkilediğinin araştırılması gerektiği görülmektedir. Bu çalışmada, yıkıcı liderliği geniş çerçevede tanımladığından Uymaz (2013)'in çalışmasındaki yıkıcı liderlik boyutları dikkate alınmış ve yıkıcı liderlik alt boyutları ile algılanan stres etkileşimine yönelik olarak şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Yıkıcı liderliğin alt boyutları olan aşırı otoriterlik (H_{2a}), liderlik için yetkin olmamak (H_{2b}), etik dışı davranış (H_{2c}), teknoloji ve değişime direnme (H_{2d}), astlara karşı duyarsızlık (H_{2e}) ve adam kayırma (H_{2f}) boyutları ile algılanan stres arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Stres ile İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişki

Literatürde algılanan iş stresi ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı birçok çalışma bulunmaktadır (Yenihan vd., 2014; Rehman ve Mubashar, 2017; Düğenci, 2018; Huang vd., 2018; Öztürk ve Şahverdioğlu, 2019). Bu çalışmalarda genellikle iş stresinin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Rehman ve Mubashar (2017) tarafından üç, dört ve beş yıldızlı otel statüsündeki konaklama tesislerinde çalışan 200 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, algılanan stres seviyesi yükseldiğinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de yükseldiği tespit edilmiştir (Rehman ve Mubashar, 2017: 72). Huang vd. (2018) tarafından Çin Halk Cumhuriyeti'nin Shandong bölgesinde bulunan otel işletmelerinde çalışan 455 deneğin katılımı ile gerçekleştirilen bir çalışmada, iş stresinin Çinli

otel çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular işyerindeki stresin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen başlıca etkenlerden birisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Huang vd., 2018: 939).

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

Dügenci (2018) tarafından 392 gemi adamı ile yapılan bir çalışmada, gemi adamlarının iş streslerinin işten ayrılma niyetlerini istatistiksel açıdan anlamlı derecede ve orta seviyede pozitif olarak etkilediği, düşük düzeyde iş stresi yaşayan gemi adamlarının işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir (Dügenci, 2018). Öztürk ve Şahverdioğlu (2019) tarafından yapılan ve Isparta ilinde bulunan iki özel hastanede çalışan 146 hemşirenin katıldığı bir anket çalışmasında, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve Şahverdioğlu, 2019: 697).

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

Görüldüğü üzere stres ve işten ayrılma niyeti arasındaki güçlü ilişki birçok çalışmada ortaya konmuştur. Stresin askeri statülü bir kolluk kuvveti olan Jandarma Genel Komutanlığı çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini güçlendirdiği ve böylece işten ayrılma davranışlarının artacağı öngörülmektedir. Buradan hareketle kurumlarından istifa eden jandarma personelinin yaşadığı stresin işten ayrılma davranışına sebebiyet verdiği düşünüldüğünden hipotez şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Algılanan stres ile işten ayrılma davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Alanyazından elde edilen bilgiler çerçevesinde araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yıkıcı liderlik, algılanan stres ve işten ayrılma davranışı değişkenleri arasındaki bağlar dikkate alındığında algılanan stresin yıkıcı liderlik ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olabileceği düşünülebilir. Bu varsayımı test etmek maksadıyla çalışmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Yıkıcı liderliğin alt boyutları olan aşırı otoriterlik (H_{4a}), liderlik için yetkin olmamak (H_{4b}), etik dışı davranış (H_{4c}), teknoloji ve değişime direnme (H_{4d}), astlara karşı duyarsızlık (H_{4e}) ve adam kayırma (H_{4f}) boyutları ile

işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkide algılanan stresin aracılık rolü vardır.

4. Metodoloji

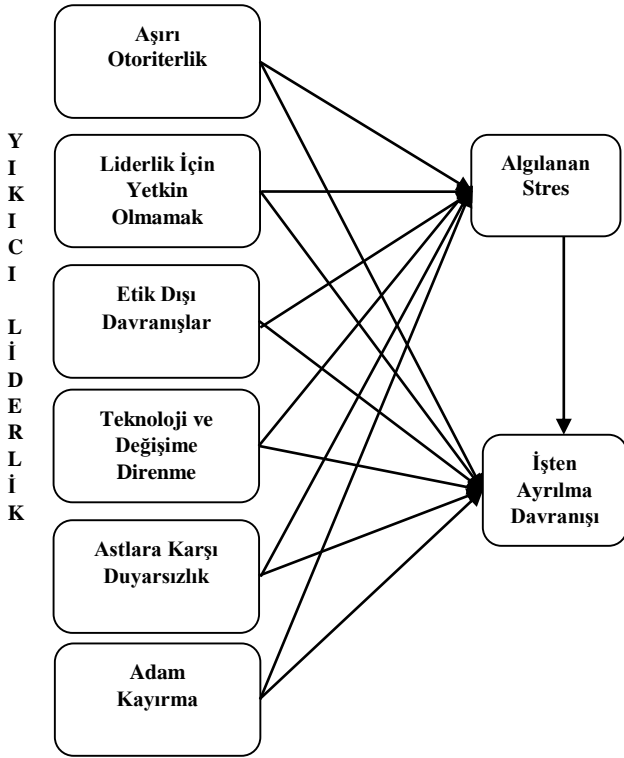
4.1. Yöntem

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

Araştırmanın evrenini Jandarma Genel Komutanlığı emrinde muvazzaf subay, astsubay ve uzman jandarma çavuş rütbelerinde görev yapmakta iken istifa ederek kurumlarından ayrılan personeller oluşturmaktadır. Evrendeki istifa eden birey sayısı ilgili kurum tarafından açıklanmadığından tam olarak bilinmemektedir. Araştırma yapılırken evrendeki her personele ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmıştır. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde ise olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ankete katılan ilk katılımcılar araştırmaya katıldıktan sonra araştırmacılara referans olmuşlar ve diğer katılımcılara ulaşılmasını sağlamışlardır. Çalışma kapsamında elektronik ortamda hazırlanan ankete ait bağlantı linki katılımcılara bir haberleşme uygulaması vasıtası ile gönderilerek ulaştırılmıştır. Araştırma verileri 2019 yılı Temmuz-Ekim ayları arasında toplanmış ve katılımcılar internet ortamında ankete yer alan soruları gönüllülük esasına göre cevaplayarak ankete katılmışlardır. Katılımcılara toplanan verilerin bilimsel çalışma kapsamında analizlerde kullanılıp kullanılmayacağı sorulmuş ve onaylayan katılımcılardan elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Ankete Türkiye'nin farklı bölgelerinde yaşayan 317 kişi katılmıştır. Ancak yedi astsubay ve bir subayın anket cevapları söz konusu personelin sözleşmeli statüsünde görev yapmış olmaları nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiş, geriye kalan 309 anket veri analizi için kullanılmıştır. Çalışmada yapılan analizlerde SPSS25 ve AMOS 20 programları kullanılmıştır.

Çalışmada tüm anket soruları geçmişe yönelik olarak sorulduğundan cümle sonlarında geçmiş zaman ekleri kullanılmıştır. Katılımcıların soruları istifa etmeden önce birlikte çalıştıkları son amiri göz önünde bulundurarak

cevaplamaları istenmiştir. Yıkıcı Liderlik Ölçeği (YLÖ) için Uymaz (2013)'in çalışmasından yararlanılmıştır. "Amirim astları üzerinde acımasızca baskı kurardı" örnek ifadelerden biridir. Cohen vd. (1983) tarafından geliştirilen ve Eskin vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu dört maddelik Algılanan Stres Ölçeği bu çalışmaya uyarlanmıştır. "İstifa etmeden önceki son zamanlarda, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?" ifadesi cevaplanması istenen sorulardan bir tanesidir. Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen ve Gül vd. (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Michigan Örgütsel Değerlendirme Soru Formunda yer alan, tek boyutlu, üç maddeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti ölçeği kullanılmıştır. Niyet davranışa dönüştüğü için araştırmacılar tarafından *işten ayrılma davranışı* olarak adlandırılan bu ölçeğin maddelerine "İstifa etmeden önce daha iyi bir iş için sürekli araştırma yapıyordum." ifadesi örnek olarak verilebilir. Yıkıcı liderlik ve işten ayrılma ölçeklerinde soruların 5'li Likert şeklinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum), algılanan stres ölçeği anketinde ise (1=Hiçbir zaman, 5=Çok sık) şeklinde cevaplanması istenmiştir. Çalışmanın araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.2. Demografik Değişkenler

Katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan 309 eski jandarma personelinin tamamı erkektir. Bu durumun başlıca sebepleri arasında uzman jandarma rütbesinde kadın personelin bulunmaması, astsubay rütbesindeki kadın personelin büyük bir bölümünün sözleşmeli personel statüsünde olması ve subay rütbesindeki kadın personel miktarının az sayıda olması

bulunmaktadır. Katılımcıların 13'ü subay (%4,2), 119'u astsubay (%38,5) ve 177'si uzman jandarma (%57,3) rütbesinde iken istifa eden personeldir.

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

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

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

Katılımcılara istifa süreçlerinde Jandarma Genel Komutanlığınca herhangi bir anket uygulanıp uygulanmadığı, ya da görüşme yapıp yapılmadığı sorulmuştur. Katılımcılardan 242'si (%78,3) herhangi bir görüşme/anket yapılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların 181'i (%58,6) kurumlarından ayrıldıktan sonra ilk üç ay içerisinde, 39'u (%12,6) ise 4-6 ay içerisinde yeni bir işe başladıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların önemli bir kısmının istifa etmeden önce yeni bir iş arayışı içerisinde oldukları ve iş buldukları değerlendirilmiştir.

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

Tablo 1. Demografik özellikler

Demografik özellik		Frekans (F)	Yüzde (%)	Demografik özellik		Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	309	100	Mesleğin kaçınıcı yılında istifa edildiği	10 yılı doldurmadan	25	8,1
	Kadın	0	0		11. yılda	109	35,3
	Toplam	309	100		12. yılda	38	12,3
Yaş	26-30	9	2,9		13. yılda	28	9,1
	31-35	86	27,8		14. yılda	21	6,8
	36-40	151	48,9		15. yılda	25	8,1
	41-45	50	16,2		16. yılda	11	3,6
	46 ve üstü	13	4,2		17. yılda	5	1,6
	Toplam	309	100		18. yılda	12	3,9
Öğrenim durumu	Lise	24	7,8		19. yılda	4	1,3
	Ön Lisans	46	14,9	20. yılda	31	10	
	Lisans	202	65,4	Toplam	309	100	
	Yüksek Lisans	35	11,3	İstifa tarihinde görevli olunan garnizon	Batı	201	65
	Doktora	2	0,6		Doğu	108	35
Toplam	309	100	Toplam		309	100	
Medeni Hal	Evli	282	91,3	Halen çalışılan alan/kurum	Belediye	189	61,2
	Bekar (Hiç Evlenmemiş)	20	6,5		Üniversite (akademisyen)	3	1
	Bekar (Boşanmış)	7	2,3		Üniversite (memur)	13	4,2
	Toplam	309	100		Diğer kamu	18	5,8
Eş Meslek	Devlet Memuru	153	49,5		Özel sektör (kendi işim)	28	9,1
	Özel Sektör Çalışanı	32	10,4		Özel sektör (işgören)	28	9,1
	Ev Hanımı	97	31,4		Çalışmıyorum	24	7,8
	Cevapsız (Eşi yok)	27	8,7		İşsizim, iş arıyorum	5	1,6
	Toplam	309	100		Öğrenci	1	0,3
İstifa etmeden önceki statü	Subay	13	4,2		Toplam	309	100
	Astsubay	119	38,5	İstifa ettikten sonra yeni işe başlama süresi	1-3 ay	181	58,6
	Uzman Jandarma	177	57,3		4-6 ay	39	12,6
Toplam	309	100	7-9 ay		19	6,1	
İstifa sürecinde kurum tarafından anket/görüşme yapıp yapılmadığı	Evet	67	21,7		10-12 ay	12	3,9
	Hayır	242	78,3		1 yıl üzeri	28	9,1
	Toplam	309	100	Cevapsız	30	9,7	
İstifa yılı	2007 ve öncesi	9	2,9	Toplam	309	100	
	2008	0	0	Meslekteki son aylık gelir ile yeni işteki ilk aylık gelir arasındaki ortalama fark	+%50 ve üzeri	33	10,7
	2009	1	0,3		40%	13	4,2
	2010	3	1		30%	19	6,1
	2011	8	2,6		20%	18	5,8
	2012	19	6,1		10%	16	5,2
	2013	24	7,8		Aynı	36	11,7
	2014	41	13,3		-10%	20	6,5
	2015	45	14,6		-20%	44	14,2
	2016	49	15,9		-30%	38	12,3
	2017	46	14,9		-40%	23	7,4
	2018	37	12		-%50 ve altı	19	6,1
	2019	27	8,7		Cevapsız	30	9,7
Toplam	309	100	Toplam		309	100	

4.3. Ortak Yöntem Varyansı Analizi

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

gösteren genel bir faktörün varlığı halinde ortak yöntem varyansından söz edilebilir (Demirtaş, 2013).

Bu bağlamda, güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizleri aşamasında üç ölçekte yer alan toplam 35 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek olan 7 boyutun bulunduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan boyutlar içerisinde birinci boyut toplam varyansın %46,78'ini, ikinci boyut toplam varyansın %7,39'unu, üçüncü boyut toplam varyansın %6,06'sını, dördüncü boyut toplam varyansın %5,03'ünü, beşinci boyut toplam varyansın %4,16'sını, altıncı boyut toplam varyansın %3,82'sini ve yedinci boyut toplam varyansın %3,17'sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun bulunmadığını göstermektedir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alpha değeri ile hesaplanmıştır. Ölçeklerden yıkıcı liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=,970$ olarak bulunmuştur ve ölçeğin güvenirliliği yüksek derecededir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları ise sırası ile aşırı otoriterlik alt boyutu için $\alpha=,947$; liderlik için yetkin olmamak alt boyutu için $\alpha=,954$; etik dışı davranış alt boyutu için $\alpha=,894$; teknoloji ve değişime direnme alt boyutu için $\alpha=,932$; astlara karşı duyarsızlık alt boyutu için $\alpha=,834$ ve adam kayırma alt boyutu için $\alpha=,900$ olarak hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ve dört ifadeden oluşan algılanan stres ölçeğinin

$\alpha=,593$ olarak bulunmuştur. Bu nedenle ölçekte yer alan üçüncü ifade ölçekten çıkarılmış, ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı güvenilir bir değer aralığında olan $\alpha=,721$ 'e yükselmiştir. Son olarak işten ayrılma davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha=,882$ olarak bulunmuştur ve ölçeğin güvenirliliği yüksek derecededir.

4.5. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 2'de yıkıcı liderlik ölçeği alt boyutları, algılanan stres ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları ile değişkenlere ait ortalama ve standart sapmalar verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Boyutlar Arasındaki Korelasyonlar

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Aşırı Otoriterlik	3,7937	1,09530	1							
2.Liderlik için Yetkin Olmamak	3,9183	1,05510	,755**	1						
3.Etik Dışı Davranış	3,2969	1,17408	,715**	,745**	1					
4.Teknoloji ve Değişime Direnme	2,9633	1,30022	,561**	,595**	,682**	1				
5.Astlara Karşı Duyarsızlık	3,4326	1,15041	,510**	,578**	,580**	,552**	1			
6. Adam Kayırma	4,1294	1,15351	,609**	,693**	,547**	,452**	,569**	1		
7.Algılanan Stres	3,5599	,91628	,370**	,404**	,387**	,385**	,271**	,375**	1	
8.İşten Ayrılma Niyeti	3,5178	1,40351	,277**	,264**	,207**	,211**	,189**	,294**	,285**	1

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

Korelasyon tablosu incelendiğinde, değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini gösteren Pearson korelasyon katsayılarının tamamının $p < 0,01$ düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı oldukları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde $r=,452$ ile $r=,755$ arasında pozitif değerler aldıkları görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında orta ve yüksek derecede ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. En güçlü ilişki, yıkıcı liderliğin aşırı otoriterlik boyutu ile liderlik için yetkin olmamak boyutu arasındadır ($r=,755$).

Analiz sonuçlarına göre algılanan stres ile yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde $r=,271$ ile $r=,404$ arasında değişen pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında düşük ve orta derece arasında değişen ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti ile yıkıcı liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde $r=,189$ ile $r=,294$ arasında değişen pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında düşük derecede ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, algılanan stres ile işten ayrılma davranışı arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde düşük derecede ($r=,285$) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

4.6. Araştırma Modeli Yol Analizi

Araştırmada geliştirilen hipotezler yapısal regresyon modeli ile sınanmıştır. Yapısal eşitlik modeli regresyon modellerinin güçlü yanlarından biri aynı anda doğrulayıcı faktör analizi modellerini ve yol analizini içermeleridir (Meydan ve Şeşen, 2011). Algılanan stresin yıkıcı liderlik ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünün varlığı, iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test

edilebilmektedir. Aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için ilk modelde yıkıcı liderlik boyutlarının işten ayrılma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı; algılanan stresin dahil edildiği ikinci modelde ise aracı değişken olan algılanan stres işten ayrılma davranışını anlamlı olarak etkilerken, yıkıcı liderlik boyutlarının işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinin ilk modele göre anlamlı bir şekilde azalması veya etkinin ortandan kalkması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 4'te uyum indekslerinin kabul edilebilir sınır değerleri (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Meydan ve Şeşen, 2011) ile oluşturulan yapısal modellere ait uyum değerleri sunulmuştur. Yıkıcı liderlik boyutlarının işten ayrılma davranışına etkilerinin incelendiği birinci modelde değerlerin kabul edilebilir seviyenin üstünde olduğu görüldüğünden oluşturulan modelin geçerli ve toplanan veri ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3. Birinci Yapısal Modelde Test Edilen Yollar

Test Edilen Yol	Standart Hata	p
Aşırı Otoriterlik → İşten Ayrılma Davranışı	,125	,337
Liderlik için Yetkin Olmamak → İşten Ayrılma Davranışı	,167	,610
Etik Dışı Davranış → İşten Ayrılma Davranışı	,147	,381
Teknoloji ve Değişime Direnme → İşten Ayrılma Davranışı	,102	,174
Astlara Karşı Duyarsızlık → İşten Ayrılma Davranışı	,140	,694
Adam Kayırma → İşten Ayrılma Davranışı	,120	,029

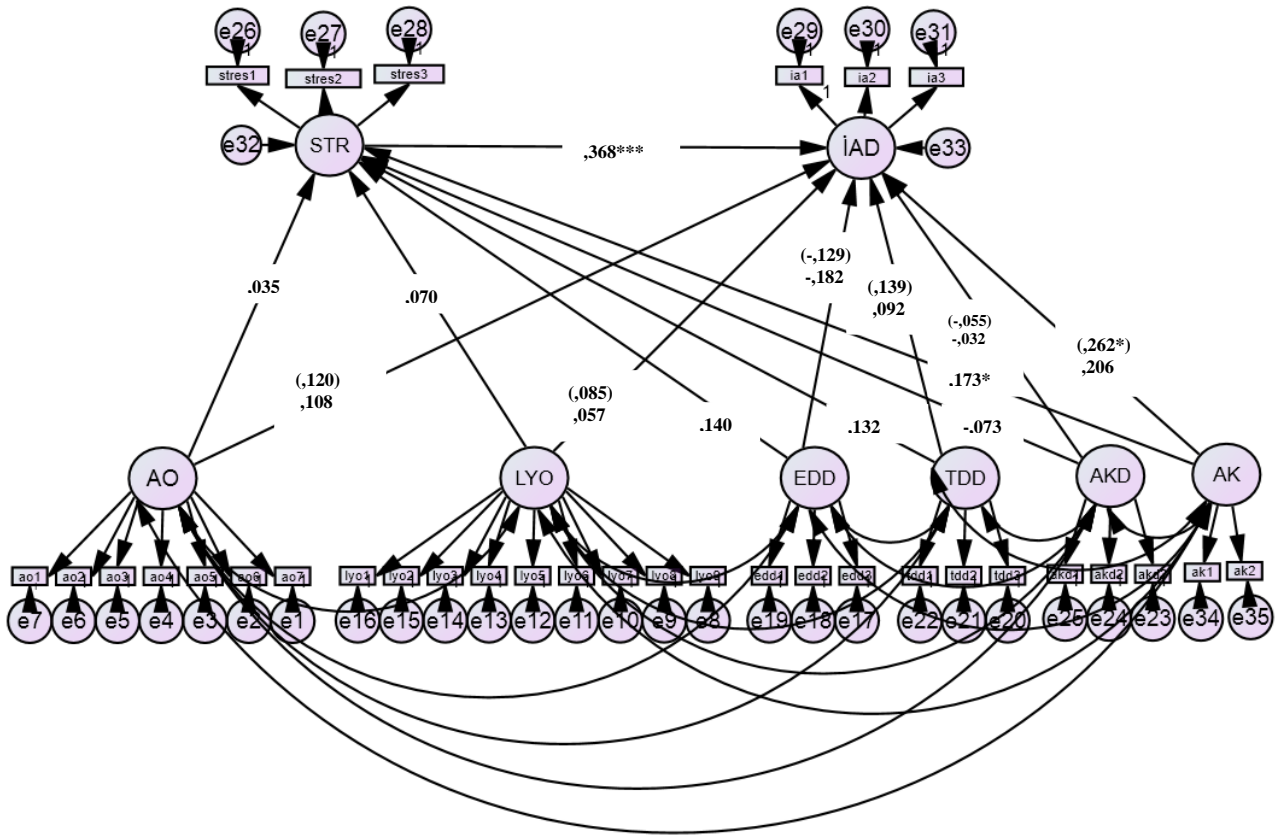
Tablo 3'te görüldüğü gibi birinci modelde sadece adam kayırma boyutunun işten ayrılma davranışını yordadığı görülmektedir ($p < ,05$). Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri aynı model üzerinde test etmek amacıyla ilk

modele algılanan stres değişkeni dahil edilerek ikinci model oluşturulmuştur.

Tablo 4'te görüldüğü gibi ikinci modele ait değerlerin de kabul edilebilir seviyenin üstünde olduğu görüldüğünden oluşturulan modelin geçerli ve toplanan veri ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon katsayılarının verildiği araştırmanın sonuç modeli ise Şekil 2'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Standart Uyum Ölçütleri ve Model Uyum Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul edilebilir Uyum Değerleri	1. Model Uyum Değerleri	2. Model Uyum Değerleri
CMIND/F	$0 < \chi^2/sd < 2$	$2 < \chi^2/sd < 5$	2,268	2,104
SRMR	$0,00 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,08$	0,0478	,0467
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$,064	,062
RFI	$0,90 < RFI < 1,00$	$0,85 < RFI < 0,90$,893	,885
NFI	$0,95 < NFI < 1,00$	$,90 < NFI < ,95$,908	,900
IFI	$0,95 < IFI < 1,00$	$,90 < IFI < ,95$,946	,945
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$,90 < TLI < ,95$,938	,935



* $p < .05$; *** $p < .001$; Parantez içindeki değerler ilk modelde elde edilen tahmin değerleridir. Kısaltmalar: STR=Algılanan Stres; İAD=İşten ayrılma Davranışı; AO: Aşırı Otoriterlik; LYO: Liderlik İçin Yetkin Olmamak; EDD: Etik Dışı Davranış; TDD:Teknoloji ve Değişime Direnc; AKD:Astlara Karşı Duyarsızlık; AK: Adam Kayırma

Şekil 2. Araştırmanın Sonuç Modeli

Şekil 2'de gösterilen yolların anlamlılığını gösteren değerler Tablo 5'te gösterilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi adam kayırma, algılanan stresi pozitif yönde etkilemektedir ($p \leq .05$) ve H_{2f} hipotezi kabul edilmiştir. Yani liderin adam kayırma davranışları arttıkça bireylerin algılanan stresi artmaktadır. Aynı şekilde algılanan stres

işten ayrılma davranışını pozitif yönde etkilemektedir ($p < .001$). Yani bireylerin stresleri arttıkça işten ayrılma davranışları da artmaktadır. Böylece Hipotez 3 kabul edilmiştir. Diğer taraftan H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} , H_{2e} , H_{2f} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 5. İkinci Yapısal Modele Ait Hipotez Testi Sonuçları

Test Edilen Yol		Standart Hata	p	Hipotez Sonuç	
Aşırı Otoriterlik	→H _{1a}	İşten Ayrılma Davranışı	,091	,697	Ret
Aşırı Otoriterlik	→H _{2a}	Algılanan Stres	,123	,383	Ret
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	→H _{1b}	İşten Ayrılma Davranışı	,122	,565	Ret
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	→H _{2b}	Algılanan Stres	,165	,731	Ret
Etik Dışı Davranış	→H _{1c}	İşten Ayrılma Davranışı	,108	,194	Ret
Etik Dışı Davranış	→H _{2c}	Algılanan Stres	,147	,215	Ret
Teknoloji ve Değişime Direnme	→H _{1d}	İşten Ayrılma Davranışı	,075	,078	Ret
Teknoloji ve Değişime Direnme	→H _{2d}	Algılanan Stres	,102	,365	Ret
Astlara Karşı Duyarsızlık	→H _{1e}	İşten Ayrılma Davranışı	,102	,477	Ret
Astlara Karşı Duyarsızlık	→H _{2e}	Algılanan Stres	,139	,816	Ret
Adam Kayırma	→H _{1f}	İşten Ayrılma Davranışı	,121	,088	Ret
Adam Kayırma	→H _{2f}	Algılanan Stres	,089	,050	Kabul
Algılanan Stres	→H ₃	İşten Ayrılma Davranışı	,109	***	Kabul

Tablo 6. Yıkıcı Liderlik Boyutları ile İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Stresin Aracılık Etkisi

Test Edilen Yol: Algılanan Stresin Aracılık Etkisi		Hipotez Sonuç	
Aşırı Otoriterlik	→H _{4a}	İşten Ayrılma Davranışı	Ret
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	→H _{4b}	İşten Ayrılma Davranışı	Ret
Etik Dışı Davranış	→H _{4c}	İşten Ayrılma Davranışı	Ret
Teknoloji ve Değişime Direnme	→H _{4d}	İşten Ayrılma Davranışı	Ret
Astlara Karşı Duyarsızlık	→H _{4e}	İşten Ayrılma Davranışı	Ret
Adam Kayırma	→H _{4f}	İşten Ayrılma Davranışı	Kabul

Algılanan stresin aracılık etkisini analiz etmek için çalışmanın birinci ve ikinci yapısal modelinden elde edilen veriler incelenmiştir. Aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için ilk modelde yıkıcı liderlik boyutlarının işten ayrılma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Tablo 3'te görüldüğü gibi bu şartı karşılayan tek boyut adam kayırma boyutudur ($\beta=0,262$; $p<0,05$). İkinci modelde ise adam kayırma boyutunun işten ayrılma davranışına doğrudan

etkisinin ortadan kalktığı ve algılanan stresin işten ayrılma davranışını etkilediği görülmektedir ($\beta=0,368$; $p<0,001$). Yani adam kayırma algılanan stres aracılığıyla işten ayrılma davranışını etkilemektedir. Dolayısıyla adam kayırma ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkide algılanan stresin tam aracılık rolünün olduğu görülmektedir. Algılanan stresin aracılık rolüne dair geliştirilen hipotezlerin sonuçları ise Tablo 7'de gösterilmiştir. İlgili tabloda görüldüğü gibi sadece H_{4f} hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

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

Kurumlarından istifa eden personelin araştırma sırasındaki yaşları dikkate alındığında katılımcıların yaklaşık yüzde 80'inin 40 yaş ve altı olduğu gözlemlenmektedir. En çok istifa mesleğin 10-11. yıllarında yaşanmıştır. Muvazzaf askeri personellerin hayatlarının en verimli çağlarında, genç yaşlarda kurumlarından ayrıldıkları gözlemlenmektedir. Bir kolluk personelinin yetişmesi için devletin ciddi maliyetlere katıldığı bir gerçektir. Bu sebeple bu durum kurum amirleri tarafından ciddiyetle üzerinde durulması gereken bir durumdur. Çalışmadan elde edilen sonuca göre genç yaşta insanların kurumlardan ayrılmasının yetkin olmayan liderle çalışma ve yoğun stres yaşama gibi birçok nedeni olabilir.

İstifa edenlerin mevcut eğitim durumları incelendiğinde çoğunluğun eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Yaklaşık yüzde 77'si en az lisans seviyesinde eğitim görmüştür. Eğitimli insanların iş hayatına askeri personel olarak devam etmek yerine sivil bir iş yaşamı tercih ettikleri görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek insanların neden kurumlarından ayrıldığı araştırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu durumun istifa edenlerin rütbesi ile ilgili olduğu düşünülebilir. Katılımcıların yaklaşık yüzde 96'sı uzman jandarma veya astsubay iken istifa etmiştir. Bu kadrolarda çalışıp eğitim seviyesi yüksek olanların işten ayrılmaya daha meyilli olduğu görülmektedir. Devlet kurumlarının bu yetişmiş insanları kaybetmemesi için kurum içi yükselme imkânlarının daha da artırılması bir çözüm olabilir. Çalışmamızla ilişkilendirilir ise eğitimli insanların yetkin olmayan liderle çalışmak istemedikleri ve kurumlarından ayrıldıkları düşünülebilir.

Günümüz insan kaynakları uygulamalarında gittikçe yaygınlaşan uygulamalardan biri kurumdan ayrılanlarla görüşmeler ve anketler yapılmasıdır. Bu faaliyetler işyerindeki genel kaliteyi artırma ve çalışma barışını sağlama potansiyeli yüksek olan uygulamalardır (Ulschak, 1983) ve anket uygulamasının kurum genelinde hayata geçirilmesinin kuruma birçok fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çıkış görüşmeleri ve anketleri sayesinde kurum, çalışanın ayrılma nedenlerini tespit edebilecek ve insan kaynakları politikalarını bu elde edilen verilere göre

güncelleyebilecektir. Çalışmadan elde edilen sonuca göre kurumlarından istifa eden personelin yaklaşık yüzde 78'ine istifa ederken herhangi bir anket uygulanmamıştır. İstifa edenin düşüncelerine değer vererek onu dinlemek, tecrübelerine başvurmak, önerilerini dikkate almak liderleri ayrılanların gözünde küçük düşürmeyecek bilakis kurumda geride kalanlar için daha stratejik insan kaynakları politikaları üretmek için önemli bir adım olacaktır. Bu sebeple genelde liderlere ve özelde ordudaki yönetim kademesindeki idarecilere önerilen kurumdan ayrılan yetişmiş personelin sessiz çığığını duymalarıdır.

Katılımcılara meslekteki son aylık gelir ile yeni işteki ilk aylık gelir arasındaki ortalama fark sorulmuştur. Elden edilen sonuca göre katılımcıların beyan ettiği gelir artış-azalış oranlarının ortalaması dikkate alındığında, istifa ettikten sonra biraz daha az geliri olan bir işte çalışmaya devam ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla personelin daha iyi bir maaş için kurumlarından ayrılmadıkları ve kurumdan ayrılmanın maaş yerine daha farklı sebeplerle gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuç bireylerin çalışma hayatında sadece para için yer almadıklarını, hatta bireylerin iş hayatında paradan daha önemli beklentilerinin olduğunu teyit etmektedir. Nitekim Kurt (2005:293)'un da dediği gibi ücret ile ilgili kaygılarını aşmış kişilerin güdülenebilmesi için sorumluluk almaya ve başarılı olmaya ihtiyaçları vardır.

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

Çalışma kapsamında oluşturulan, yıkıcı liderlik boyutlarından adam kayırma boyutunun algılanan stresi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve algılanan stresin işten ayrılma davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği hipotezleri kabul edilmiştir. Kayırmacılık çalışan etkinliğini düşüren ve işletmelerde oldukça yaygın görülen uygulamalardandır (Büte, 2011). Çalışan işe alma, terfi, transfer, ödüllendirme, işten çıkarma gibi uygulamalarda bireylerin yetenek, başarı ve eğitim seviyesi gibi nesnel kriterlerin yerine akrabalık, yakınlık, dostluk gibi kriterlerin dikkate alınmasının çalışanların stres seviyelerini artırarak

işten ayrılmalarına sebebiyet verebileceği görülmektedir. Bir yıkıcı liderlik davranış biçimi olan adam kayırmacılıkta liderler çalışanlar arasında ayrımcılık yapmakta ve hak edene hakkettiğini vermezken hak etmeyenin isteğini ise yerine getirmektedirler. Çalışan vasfının değerlendirmeye alınmadığı bu etik dışı davranış biçimi çalışanların psikolojik iyi oluşlarında bozulmalara yol açabilmektedir. Bu durumla mücadele edemeyen birçok çalışanın da isteyerek veya istemeyerek kurumdan ayrılarak davranışlarına şahit olunmaktadır. Nitekim alanyazında benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Bolat vd. (2017)'nin çalışmasında nepotizmin işten ayrılmaları olumlu yönde etkilediği görülürken Araslı ve Tümer (2008)'in çalışmasında nepotizmin işten ayrılma niyetini güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bu noktada astlarının gözünde adil olmak için askeri liderler başta olmak üzere tüm liderlere önerilen adalete önem vermeleri ve adam kayırmamalarıdır. Böylece askeri personelin üstleri sebebiyle stres yaşamalarına engel olunacak ve özellikle yetenekli askeri personelin ordudan ayrılmasının önüne geçilebilecektir.

Çalışma kapsamında yıkıcı liderlik boyutları ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkide algılanan stresin aracılık rolü de analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre algılanan stresin adam kayırmacılık ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır. Yani adam kayırmacı lider davranışları çalışan stresini artırması nedeniyle işten ayrılma davranışlarını arttırmaktadır. Bir başka bakış açısıyla liderler adam kayırmayarak çalışanlarda stres oluşumunu engelleyebilir ve böylece işten ayrılmaları azaltabilirler.

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

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, istatistiksel değerler ve ilişki derecelerinin düzeyleri farklılık gösterebilmekle birlikte, önceki çalışmaların sonuçları ile anlamlı ve pozitif sonuçlar elde edilmiş olması bakımından benzerlik göstermektedir. Aradaki istatistiksel farklılıkların nedenlerinin ise çalışmamızda algılanan stres ölçeğinin 4 soruluk versiyonunun (10 ve 14 soruluk versiyonları da bulunmaktadır) kullanılmış olmasının yanı sıra, çalışmamızda yer alan katılımcıların belirli bir zaman önce işlerinden ayrılmış olmaları ve geçmişe dönük algılarının ölçülmeye çalışılmış olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Katılımcılara yakın ve uzak geçmiş ile alakalı birtakım soruların sorularak verilerin toplanması, katılımcıların geçmişi eksik veya yanlış hatırlaması gibi bazı problemlerin yaşanmış olması muhtemeldir.

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

araştırmaların yapılması da literatüre katkı sağlayacaktır. Yıkıcı liderlik değişkeninin farklı alt boyutu içeren davranışlarla ilişkilendirilerek çalışmanın tekrarlanması ve sonuçların mevcut çalışma sonuçları ile kıyaslanması mümkündür.

Kaynakça

- Akca, M. (2017). The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Aravena, F. (2019). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aslan, Z. & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Ateşoğlu, L. & Erkal, S. (2016). Hastanelerde Çalışan Ev İdaresi Personelinin Algılanan Stres Düzeylerinin İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(29), 557-573
- Balci, A. (2014). *Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balwant, P. T., Birdi, K., & Stephan, U. (2019). The dimensionality and measurement of destructive instructor-leadership. *International Journal of Leadership in Education*. 23(2), 152-174.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve Tükenmişlik ilişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. & Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157- 180.
- Bozogănovă, M. & Ivan, O. (2018). Personality Traits in Relation to the Turnover Intentions of the Qualified Employees in the Manufacturing Industry. *Človek a spoločnosť*, 21(2), 56-67.
- Büte, M. (2011). Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Deneyisel Desenler: Öntest-Sontest, Kontrol Grubu, Desen ve Veri Analizi*. Pegem Akademi, Ankara.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, 71-138.
- Cohen, S., Kamarck, T & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 35(2), 261-290.
- Düğenci, İ. (2018). *Gemi Adamlarının İş Stresi Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 163-169.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Branch, S. (2015). Destructive Leadership: Causes, Consequences and Countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266-272.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılımları*. Efil Yayınevi, Ankara.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. & Dereboy, Ç. (2013). Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. *New/Yeni Symposium Journal*, 51(3), 132-140.
- Gersil, A., Öziç, H.C., Kesen, M. & Alkaya, A. (2020). *Söke'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Finansal Yapısı ile İlgili Problemlerinin Tespiti ve Çözüm Önerileri*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Golparvar, M., Abdoli, F., Adibi, Z., Mehryar, D., Taleb, M. & Mosavinejad Mahabadi, M. (2015). Moderating Impact of Job Resources on the Relationship Between Job Stress with Turnover Intention and Creativity. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5), 388-398.
- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Haider, Ş., Nisar, Q. A., Baig, F., Azeem, M. & ul-Hameed, W. (2018). Dark Side of Leadership: Employees' Job Stress & Deviant Behaviors in Pharmaceutical Industry. *Int. J. Pharm. Res. Allied Sci.*, 7(2), 125-138.
- Hanadian, Z. & Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hou, X. (2017). Multilevel influence of destructive leadership on millennial generation employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1113-1126.
- Huang, S. S., van der Veen, R. & Song, Z. (2018). The Impact of Coping Strategies on Occupational Stress and Turnover Intentions Among Hotel Employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 926-945.
- Hyson, C. M. (2016). *Relationship between Destructive Leadership Behaviors and Employee Turnover*. Unpublished Doctoral Thesis, Walden University.
- İçdem, U. (2018). *Çalışanlarda İş Stresinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Sendika Üyeliği Rolünün Belirlenmesi: Isparta İli Sağlık Çalışanları Üzerine Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Jeswani, S. & Dave, S. (2016). Impact of Individual Personality on Turnover Intention: A Study on Faculty Members. *Management and Labour Studies*, 37(3), 253-265.
- Kanbur, E. (2018). Havaçılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Kaya, H. & Abdioğlu, H. (2010). Çalışanların Örgütsel Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 127-163.
- Keashly, L. (1997). Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Kesken, J. & Ayyıldız Ü, N. A. (2011). *Öteki Liderlik*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- 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.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Mazlum, M. M. & Mazlum, A. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yönteminin Belirlenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(4), 1-21.

- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H-M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. & Theorell, T. (2011). Destructive Managerial Leadership and Psychological Well-being Among Employees. *Work*, 39, 267-281.
- Örücü, E., Kılıç, R. & Ergül, A. (2011). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 26, 1-21.
- Öztürk, M. & Şahverdioğlu, H. (2019). Çalışan Kadınların Kişilik Özellikleri ile İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Isparta İlinde Bulunan Özel Hastaneler Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 679-702.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees.*, JAI Press, Greenwich.
- Rehman, N. & Mubashar, T. (2017). Job Stress, Psychological Capital and Turnover Intentions in Employees of Hospitality Industry. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(2), 59-79.
- Salkind, N. J. (2010). Encyclopedia of Research Design. <https://methods.sagepub.com/reference/encyc-of-research-design/n390.xml> (erişim tarihi:28.11.2019).
- Sarıaslan, E. Ş. (2014). *Okul Yöneticilerinin Yıkıcı Yöneticilik Davranışına Yönelik Öğretmen Algısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Serçoğlu, N., Işık, Z. & Çetinkaya, M. Y. (2016). İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099-1109.
- Serinikli, N. (2019). İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915-928.
- Sezici, E. (2015). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Cilt 2)*, 14-16 Mayıs 2015, Muğla, 627-634.
- Sheard, A. G., Kakabadse N. & Kakabadse, A. (2013). Destructive Behaviours and Leadership: The Source of the Shift From aFunctional to Dysfunctional Workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1(1), 73-89.
- Schermelleh-Engel, K. & Moosbrugger, H. (2003). Models: Tests of Significance and Descriptive. *Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Skogstad, A., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2018). Leadership, Affect and Outcomes: Symmetrical and Asymmetrical Relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 51-65.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178 – 190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentionsto Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
- Thoroughgood, C. N. (2010). *Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership*. Unpublished Master of Science Thesis, The Graduate School College of the Liberal Arts the Pennsylvania State University.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A Critique of Leader-centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627-649.
- Ulschak, F. L. (1983). *Human resource development*. Reston, VA: Reston Publishing.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Ülbeği, İ. D. (2016). *Yıldırma, İş Stresi, Tükenmişlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Weaver, S. G. & Yancey, G. B. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover. *Kravis Leadership Institute*, 10, 104-124.
- Woestman, D. S. & Wasonga, T. A. (2015). Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Yenihan, B., Öner, M. & Çiftıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yıldırım, İ. (1991). Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 175-189.
- Yılmaz, S., Bakan, İ., & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların Toksik Liderlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Stres Boyutları Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 557-572.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know And What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26, 66-85.
- Zincirkıran, M., Mat Çelik, G., Ceylan, A. K. & Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.