

Yıkıcı Liderlerde Etik Dışı Davranışlar

Dr. Öğr. Üyesi Olgun Irmak ÇETİN¹

¹Trakya Üniversitesi, Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gümrük İşletme,
olgun.cetin@hotmail.com

Özet: Bu çalışma, etik dışı davranışlar sergileyen yönetici ve liderlerin, yıkıcı liderlik etkisi altında olduğu hipotezini araştırmayı amaç edinmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaç doğrultusunda 85 işgören ile anket gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Edirne ve Çanakkale illerinde özel sektörde faaliyet gösteren turizm, sağlık, emlak ve ulaşım işletmelerinde görev yapmaktadır. Çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde demografik ve sosyo-ekonomik özellikleri ölçmek için 5 adet; ikinci bölümde yıkıcı liderliği ölçmek için 28 ve üçüncü bölümde etik dışı davranışları ölçmek için 15 soru yer almaktadır.

Çalışmanın analiz kısmında SPSS paket programı ile regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modeli neticesinde yıkıcı liderlik, bağımsız değişken; etik dışı davranışlar bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda, yönetici ve liderlerin aşırı otoriter olması ve etik dışı davranışlarının, kaynakların kötüye kullanılmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, yönetici ve liderlerin etik dışı davranışları ve astlara karşı duyarsız olmasının, yolsuzluk yapılmasında etkili olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yıkıcı Liderlik, Etik, Etik Dışı Davranışlar

Jel Kodları: J24, M10, M54

Unethical Behaviors in Destructive Leaders

Abstract: This study aims to investigate the hypothesis that the managers and leaders who demonstrate unethical behaviors are under the effect of destructive leadership. In the study, questionnaire method was used. For this purpose, a survey was conducted with 85 employees. Participants work in tourism, health, real estate and transportation companies operating in the private sector in Edirne and Çanakkale. The study consists of three chapters. In the first chapter, 5 questions were used to measure demographic and socio-economic characteristics; in the second chapter, 28 questions were used to measure destructive leadership and in the third chapter, 15 questions were used to measure unethical behavior.

In the analysis part of the study, regression analysis was performed by SPSS package program. As a result of the research model, the destructive leadership was considered as independent variable; unethical behaviors were considered as dependent variable. As a result of the analyzes, it was determined that extremely authoritarian managers and leaders and unethical behaviors of them were effective in misuse of resources. In addition, the unethical behavior of the managers and leaders and their insensitivity to the subordinates are effective in corruption.

Key Words: Leadership, Destructive Leadership, Ethic, Unethical Behaviors

Jel Codes: j24, M10, M54

1. GİRİŞ

Yıkıcı liderlik bugün birçok organizasyonda var olan ve sadece astlara değil, aynı zamanda örgütlenmeye ve liderliğe de zarar veren ciddi bir sorundur. Günümüz organizasyonlarının kanseri olarak değerlendirilmektedir. Örgütün amaçları, görevleri, kaynakları, etkinliği, astların motivasyonu, mutluluğu veya iş tatmini üzerinde istenmeyen olumsuz etkiler üreten lider tarafından süreklilik arz eden uygulamalardır (Aravena, 2017). İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve hayatını, bir arada yaşayacağı toplumun parçası olarak gerçekleştirir. Toplumsal hayatta uymak zorunda olduğu ahlaki

davranışlar bulunmaktadır. Yöneticiler ve liderler, bağlı olduğu organizasyonu ve astlarını yönetirken huzur ve güveni esas alarak kalabalıklara hitap ederler.

Yıkıcı liderlik, örgütsel düzeyde işgörenler üzerinde önemli olumsuz (yıkıcı) etkiye sahip liderin sergilemiş olduğu sistematik ve tekrarlanan davranışlardır. Etik dışı davranışlar ise her iş koluna göre farklılık göstermekle birlikte kaynakların kötüye kullanımı, etiğe aykırı davranışlara sessiz kalma, hırsızlık, yolsuzluk ve hile gibi istenmeyen davranışlar olarak değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yıkıcı liderlik ve etik davranışlar hakkında tanımlar yapılarak değişkenlerin kavramsal özellikleri verilmiştir.

2.1. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik; toksik üçgen olarak da bilinen, lideri, takipçiyi ve bunu mümkün kılan çevresel faktörleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Padilla vd. , 2007). Woestman ve Wasonga (2015) tarafından ise takipçilere ve/veya organizasyona zararlı ve sapkın olarak görülen davranışlarla ortaya çıkan bir liderlik şekli olarak

ifade edilmiştir. Tanım Hou (2017) tarafından biraz genişletilerek bir organizasyon liderinin kurumun iç veya dış paydaşlarına yönelik güç temelli olumsuz veya uygunsuz davranışları olarak değerlendirilmiştir. Farklı bir tanımda ise yıkıcı liderlik, gücünü kötüye kullanan, örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden ve ahlaksız hatta yasadışı davranışlara bağlı lider olarak aktarılmaktadır (Lu vd. , 2012). Görüldüğü üzere Yıkıcı Liderlik tanımı hakkında tam bir fikir birliğinden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle Kıyıkçı ve Sezici (2017) yapmış oldukları bir çalışmada, çeşitli yazarların Yıkıcı Liderlik tanımlarını şöyle özetlemişlerdir.

Tablo 1 Yıkıcı Liderlik üzerine yapılan tanımlar

| Yazar | Çalışma | Yıl | Tanım |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------|
| Hogan, R., Hogan, J. | Assessing Leadership: A View from the Dark Side | 2001 | Lider zorbalığı |
| Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., Harvey, M. G | Strategic Bullying as a Supplementary, Balanced Perspective on Destructive Leadership | 2007 | Caydırıcı liderlik |
| Namie, G., Namie, R. | The Bully at Work. What You can do to Stop the Hurt and Reclaim the Dignity on the Job | 2000 | Zorbalık |
| Hornstein, H. A. | Brutal Bosses and their Prey, | 1996 | İstismarcı yöneticiler |
| Lipman-Blumen, J. | Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Vision | 2005 | Toksik liderler |
| Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., Nissinen, V. | Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets | 2006 | Narsistik liderler |

Kaynak: (Kıyıkçı & Sezici, 2017)

Yukarıda yapılan tüm çalışmalardan yola çıkarak Yıkıcı Liderlik üzerine en genel tanımın Sezici (2016) tarafından yapıldığını söylemek mümkündür. Sezici'ye (2016) göre Yıkıcı Liderlik "liderin, örgütün yerleşik normlarına karşı gelerek veya biçimselliğini dikkate almaksızın örgütün varlık, etkinlik ve ilişkilerini zayıflatma gücüne sahip olan ve/veya izleyicilerinin çalışma yaşamı kalitesinin zarar görmesiyle sonuçlanabilecek davranışları kişisel maddi menfaat ve/veya manevi doyum elde etme güdüsüyle tekrarlı ve sistematik bir şekilde sergilemesidir".

Yıkıcı liderlik, olumsuz sonuçlara elverişli olan ortamlarda duyarlı takipçilerle etkileşime giren

işlevsiz liderlerin davranışlarını içermektedir (Powers vd. , 2016). Yani herhangi bir zamanda bir liderle çalışan arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek belirli bir davranıştır (Wu vd. , 2018). Bu nedenle, liderin, genel olarak bir öz-farkındalık eksikliği olarak değerlendirilebilir. Yıkıcı Liderler, olumsuz davranışların örgütsel düzeyde uzun vadeli etkisini ayırt edememektedir (Reed & Bullis, 2009). Bu görüşü destekler nitelikte Padilla vd. (2007) yıkıcı liderlerin, olumsuz davranışlar sergilemesini, bu davranışlardan elde edilen sonuçlardan bağımsız olarak yaptığını ileri sürmektedir. Yıkıcı liderliği sadece bir "kötü" davranış veya bir liderin davranış seti olarak algılamak yanlış olacaktır. Aksine, zaman içinde ortaya çıkan kusurlu, toksik

veya etkisizliğin hassas takipçiler tarafından algılanması olarak ele almak gerekmektedir (Thoroughgood vd. , 2018). Çünkü Yıkıcı liderlik, üç ana unsur içeren karmaşık bir süreci yansıtmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1 Yıkıcı Liderlik Süreci



Yıkıcı liderliğin beş özelliği aşağıdaki gibidir (Thoroughgood vd. , 2012).

- Yıkıcı liderlik nadiren kesinlikle veya tamamen yıkıcıdır: çoğu liderlik durumunda hem iyi hem de kötü sonuçları vardır.
- Yıkıcı liderlik süreci, nüfuz, baskı ve baskıdan ziyade baskınlık, zorlama ve manipülasyon içerir.
- Yıkıcı liderlik süreci bencil bir yönelime sahiptir; liderin ihtiyaçlarına daha fazla odaklanır.
- Yıkıcı liderliğin etkileri, çalışanlar için yaşam kalitesini bozmakta ve örgütün asıl amaçlarından uzaklaştırmaktadır.

- Yıkıcı örgütsel sonuçlar yalnızca yıkıcı liderlerin sonucu değildir, aynı zamanda duyarlı takipçilerin ve elverişli ortamların ürünüdür.

Esasında yıkıcı liderliğin özü olumsuz örgütsel sonuçlarla ilgilidir. Yıkıcı liderlik nadiren tamamen yıkıcı olmakta, genellikle liderlerin bencilliklerine, manipülasyon ve kontrol gereksinimlerine dayanmaktadır (Fraher, 2016). Yıkıcı liderliği ortaya çıkartan durumlar hakkında yapılan bir araştırmada May vd. (2015), mesleki stresin büyük oranda etkili olduğu vurgulanmıştır. Başka bir çalışmada ise yıkıcı liderlik hem bağlamsal hem de eğilimsel faktörlerin ürünü olarak değerlendirilmektedir (Collins & Jackson, 2015). Bunun nedeni, yıkıcı liderliğin bir tür liderlik davranışı olmaktan ziyade, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini, astların motivasyon, refah veya iş tatminini baltalayıp sabote etmek gibi çeşitli davranışlar içeren süreç olarak ele alınmasıdır (Aasland vd. , 2010).

Yıkıcı Liderlik, farklı yazarlar tarafından değişik boyutlarda değerlendirilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2 Yıkıcı Liderlik boyutları

| Yazar | Yayın Adı | Yılı | Boyutlar |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ashforth, B. | Petty tyranny in organizations | 1994 | Keyfiyet ve ego tatmini, Astları hor görme Yeterince önemsememe Çatışma çözmeye zorlayıcı bir tarz, Girişimleri caydırma Keyfi cezalandırma |
| Kellerman, B. | Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters. | 2004 | Yetersiz lider Sert lider Ölçsüz lider Duyarsız lider Yozlaşmış lider Dar görüşlü lider Fena lider |
| Einarsen, S., Aasland, M. S. Skogstad, A. | Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model | 2007 | Zorba liderlik Destekleyici-sadakatsiz liderlik Raydan çıkmış liderlik: |
| Tepper, B. J. | Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda | 2007 | Fiziksel şiddet içeren liderlik Fiziksel şiddet içermeyen liderlik |
| Van de Vliert, E. Einarsen, S | Cultural construals of destructive versus constructive leadership in major world niches | 2008 | Ast yönelimli liderlik: liderin astların isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır. Lider kontrollü liderlik liderin sürece yön verme ve müdahale etme derecesidir. |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., Einarsen, S. | The prevalence of destructive leadership behavior | 2010 | Laizzes-faire liderlik, Destekleyici-sadakatsiz liderlik Raydan çıkmış liderlik Zorba liderlik |
| Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazył, M Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. Theorell, T. | Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels | 2011 | Despot liderlik: zorba, diktatörce, buyurgan ve seçkinci davranışlar Kötücül liderlik: düşmanca, dürüst olmayan, kindar ve huysuz tavırlar Bencil liderlik: endi çıkarlarına odaklanan, katılımcı olmayan, yalnızlığı seven ve asosyal kişilik |

Kaynak: (Gündüz & Dedekorkut, 2014)

Yıkıcı Liderliğe ilişkin boyutlar incelendiğinde liderin, kendisine, çalışanlara ve örgüte isteyerek ya da istemeyerek zarar verecek tutum içeren davranışlar gösterdiği anlaşılmaktadır.

Yıkıcı Liderliğin nedenleri üzerine Uymaz (2013), liderin yetkin olmamasının ve lider tutumunun yıkıcı davranışlara yol açtığını belirtmiştir. Buna göre,

- Liderin yetkin olmaması
 - Örgüt, departman veya takımın vizyon, misyon ve hedeflerini belirleyememek,
 - Yanlış vizyon, misyon ve hedefler belirlemek,
 - Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için stratejileri, izlenecek yol ve yöntemleri belirleyememek veya belirlenmesini sağlayamamak,
 - Astarının yetki ve sorumluklarını tanımlamamak/tanımlayamamak veya paylaşmamak,
 - Astarına performansları hakkında geri bildirim vermemek;
 - Astarının gelişim sürecinde liderlik yapmamak,
- Liderin tutumu

- Tanımlanan hedefleri gerçekleştirmeleri için astlarına aşırı otoriter, işe yönelik veya tamamen işi göz ardı edip ilişkiyi öne çıkaracak şekilde karar vermesi
- Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla astları harekete geçirmek için ahlaka aykırı yöntemler kullanması
- Astarları kendi çıkarlarını takip etmeye yönlendirerek, örgüt amaç ve hedeflerine zarar vermesi,
- Takipçilerini örgütün çıkarlarına hizmet edecek; fakat ahlak veya hukuka aykırı davranışlarını teşvik etmesidir.

2.2. Etik Dışı Davranışlar

Etik, Yunanca "Etos" sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca "karakter" anlamına gelirken Latince karşılığı "moral" olarak işlenmiştir. Ahlak ise Arapça "hulk" sözcüğünden türetilmiş ve "iyi davranış" anlamında kullanılmaktadır. Etik, daha çok ahlak felsefesi ile ilgilenmekte ve ahlakın kuramsal yanını oluşturmaktadır. Turgut'tan (2002) aktaran Çetin ve Özcan (2004), Ahlak Felsefesi hakkında "Normları ortaya koymak yada konulan normları değerlendirmek ve analiz

etmek” tanımını yapmışlardır. Başka bir tanımda ise Payam (2016) tarafından “Etik, iyi ve doğru olanın ne olduğunu değil, bir şeyin iyi ve doğru olduğu hükmüne nasıl varılacağını gösterir”

diyerek etik kavramının yol göstericiliğine vurgu yapılmıştır.

Etik üzerine çeşitli yazarlar tarafından yapılan tanımlar aşağıda verilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3 Etik Tanımı

| Yazar | Çalışma | Yıl | Tanım |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hançerlioğlu, O | Felsefe Sözlüğü | 1975 | İyiyle kötünün ayrılabilmesi için ölçütler koyan bilim |
| Güçlü, A.B., Uzun, E. | Felsefe Sözlüğü | 2002 | Ahlak üzerine akıl yürütüp bilgi üreten bir bilim |
| Parlatır, İ. | TDK Türkçe Sözlük | 1998 | Töre ve ahlak bilimi |
| Richardson, J. | Business Ethics | 2000 | Bireyleri ve grupları idare eden ilkeler ve standartlar bütünü |
| Demirtaş, H.; Güneş, H. | Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü | 2002 | Bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması |
| Polat, E | Orta kademe yöneticilerin çalışma ve yaşam değerlerinin etik açıdan incelenmesi | 1999 | Neyin doğru neyin yanlış olduğu hususunda bir kişi ya da grubun davranışlarını yönlendiren değer ve ahlaki prensipler bütünü |

Kaynak: (Çetin & Özcan, 2004)

İş dünyasında, etik davranışlar iyi, doğru ve adil uygulamalardır. Çalışanlar için örgütsel kurallara ve politikalara bağlı kalmak, kurumun hassas bilgileri hakkında gizli kalmak, bir gider hesabını doldurmamak, zaman, kalite veya miktar raporlarını tahrif etmemek gibi bir dizi kabul edilebilir, arzu edilen faaliyetler içerir (Suar vd. , 2016). Buna ek olarak iş ahlakı Tiyek ve Peker (2015) tarafından “çalışma hayatının tüm alanlarında dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çalışma hayatının çevresiyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmak” şeklinde tanımlanmıştır. Ryan ve Huimin’den (2011) aktaran Çetin Atagan (2017), etik Şekil 2 Etik Davranışlar türleri

davranışın Hukuki çevreye uyum, doğru olanın saptanması ve etik davranış standartları olmak üzere üç önemli sac ayağı olduğunu belirtmiştir. Çetin Atagan (2017), etik davranış standartlarını “Hukuki çevreye uyum, etik davranışlara minimal bir yaklaşım olarak değerlendirilmekte; doğru olanın saptanması, çoğunlukla davranış kurallarının oluşturulmasının temeli oluşturmakta ve etik davranış standartları, kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının geliştirilmesine ve uygulanmasına rehberlik etmek” olarak tanımlamıştır. Etik Davranışlar, Hakko ve Kıvanç (2018) tarafından 4 ana başlık altında incelenmiştir (Şekil 2).

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bireysel Etik |
| • Bireysel olarak etik, bireyin davranışlarının temelini incelenmesiyle ilgilenmektedir. Bireysel etik değerler, bireyin kişilik oluşumu ve davranışlarının bilinçli bir hareket noktası haline gelmesini içermektedir. Bu nedenle bireyin ahlaki konusu, bireysel etikte öne çıkmaktadır (Beyaztepe, 2016). |
| Örgütsel Etik |
| • Örgütsel etik, sorunların çözümü için kuralların belirlenmesi şeklinde oluşan kurum içi davranış kültürü olarak belirtilmektedir. Bu kurallar, örgütün genel değer sistemini belirten, üyeler arasındaki iletişimle örgütsel işleyişin ne şekilde olacağını ortaya koyan sözlü ya da yazılı kurallardır. |
| Mesleki Etik |
| • Mesleki etikte önemli olan dünyanın her yerinde aynı mesleği yapan çalışanların, toplumsal yarar gözeterek uygulamış oldukları davranışların kurallarına uyma gerekliliğidir. Bir mesleğe ilişkin kuralların tüm dünyada geçerliliğinin olması, mesleki etiğin en önemli özelliğini oluşturmaktadır. Mesleki eğitimine aykırı davranan çalışanlar, kendi itibarlarına ve mesleğe de zarar vermektedir. |
| Yönetmelik Etik |
| • Yönetmelik süreçlerinde, verimli bir hizmet sunma arayışı yönetim işlevlerine etik bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Yönetmelik etiğin altyapısının oluşturulmasında; yöneticilerin desteği, etkili bir yasal çerçeve, etkin hesap verebilirlik mekanizmaları, hizmet içi eğitim gibi profesyonelleşme çalışmaları ve etik kuralların oluşturulması önem taşımaktadır. |

Kaynak: (Hakko & Kıvanç, 2018)

İş hayatında yönetici ve liderler aşağıda verilen etik dışı davranışları sergilemekten kaçınmalı ve ahlaka uygun çalışanların ve organizasyonun

amaç ve ilkelerine uygun davranışlar sergilemelidir (Tablo 4).

Tablo 4 yönetimde etik dışı davranışlar

| Davranış | Özellikleri | Geliştiren Yazar |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Kayıрма | Kayırmak, tutmak, haksız olarak yardımda bulunmak, bir şeyin yapılmasını istemek, adam kayırmak, başkası için aracılık yaparak ona hakkı olmayan bir şeyin verilmesi için çaba göstermek gibi sosyal ahlak esaslarına ters düşen bir davranış biçimidir | Seyyar, A |
| Rüşvet | Siyasi, sosyo-ekonomik düzeni olumsuz yönde etkileyen, sosyal ve çalışma ahlakını bozan, yozlaşma ve yolsuzluk alanında yapılan normal dışı, anti sosyal tutum, davranış ve eylem biçimidir | Seyyar, A |
| Yıldırma-Korkutma | Yıldırma, duyguların ve duygusal gereksinimlerin zorlamak, aşağılamak, cezalandırmak, öfke, gerginlik boşaltmak amacıyla karşı tarafa baskı uygulayabilmek için tutarlı bir şekilde istismar edilmesi, bir yaptırım ve tehdit aracı olarak kullanılmasıdır | Yetim, D., Şahin, E.M. |
| Bencilik | Yönetimde bencilik, yöneticinin başkalarının yararını düşünmeden kimi kez onlara zarar vererek davranışlarını yalnız kendi gereksinimlerini giderecek, kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir | Pehlivan Aydın, İ |
| Şiddet-Baskı-Saldırganlık | Şiddet bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir. | Kirel, Ç. |
| Bedensel ve Cinsel Taciz | Cinsel taciz: bir işyerinde bir kişinin bir başka kişiyi cinsel amaçlı olarak tehdit etmesi, hakaret etmesi veya hor görmesi, taciz edildiği hissini verebilecek veya onun iş performansını olumsuz olarak etkileyebilecek, iş güvenliği ortadan kaldıracı, tehlikeli yıldırıcı bir çalışma ortamına yol açacak, tekrar edilen ve istenmeyen sözlü, fiziki veya el-kol ile yapılan cinsel yaklaşımlar, aşağılayıcı cinsel konuşmalar ve cinsel ayırım güden sözler olarak tanımlanabilir | Arslan, M. |
| Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı | Örgüt açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin veriliş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Yöneticiler, çatışmaların çözümünde, çalışanların giyinişlerinde, çalışanların arkadaş seçimi vb. uygulamalarda yöneticilik görevlerini yerine getirerek, onlara keyfi davranışlar göstererek karışmamalıdır | Toker Gökçe, A. |
| Dedikodu | Dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına karaçalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır | Pehlivan Aydın, İ. |

Kaynak: (Tiyek & Peker, 2015)

Etik Davranış, yönetici ve liderlerin iyi, kötü, özgürlük, erdem, adalet, vicdan, ödev ve yükümlülükler gibi kavramları özümsemesi ve benimsemesi ile olumlu olarak amaca ulaşacaktır (Efendi & Tandoğan). Zira, Etik davranışların merkezinde yer alan esas problem, insanın eylemlerini ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılan davranışların ne olduğudur (Altınkurt & Yılmaz, 2011). Yönetici ve liderler olumlu davranışları değerli; bunun zıttı olarak yıkıcı davranışları ise değersiz kılan unsurlara odaklanmalıdır. Bu nedenle içinde bulunduğu toplumun kültürel, moral ve dini kıstaslarını iyi gözden geçirmelidirler (Özpınar vd. , 2010).

Yönetici ve liderler, Etik dışı olarak kabul edilen, genellikle toplumun sürdürülebilmesi için geniş parametreler olan yasaların, politikaların, düzenlemelerin ve örgüt normlarının göz ardı edilmesiyle başkalarına zarar verici sonuçlar ortaya çıkaran ve toplum tarafından yasa dışı ya da gayriahlaki değerlendirilen davranışlardan uzak durmalıdır (Tonus & Oruç, 2012).

3. YÖNTEM

Bu bölümde, Yıkıcı Liderlik ve Etik Dışı Davranışlar değişkenleri arasındaki ilişkileri anlamlandırmak üzere araştırmanın evreni,

araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama ve analiz yöntemleri açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma evrenini Edirne ve Çanakkale illeri hizmet sektöründe görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Edirne ve Çanakkale illerinde seçilmiş ve hizmet sektöründe çalışan işgörenler meydana getirmektedir. Katılımcılar, turizm, sağlık, emlak ve ulaşım işletmelerinde görev yapmaktadır. 25 adet işletmeye ulaşılabilmiş ve 85 işgören ile anket gerçekleştirilmiştir. Anketlerin 38 tanesi online olarak katılımcılara sunulmuş ve %100 geri dönüş sağlanmış; 47 tanesi elden teslim edilip bitirilmesi beklenmiştir. Bu nedenle yüz yüze yapılan anket görüşmelerinden de %100 geri dönüş alınmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma örneklemini, kolayda örnekleme metodu ile oluşturulmuştur. Değişkenler 5'li Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılarak ölçülmüştür. Anket, 3 bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde katılımcılara yaş, eğitim, cinsiyet, çalıştığı iş kolu ve çalışma yılı bilgilerini öğrenmeyi amaçlayan 5 adet demografik ve sosyo-ekonomik soru sorulmuştur. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünde Yıkıcı Liderlik ve Etik Dışı Davranışları ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

3.2.1. Yıkıcı Liderlik Ölçeği

Yıkıcı Liderlik ölçeği, liderlerde yıkıcı davranışları anlamak için Uymaz (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme amaçlı çalışmasında Uymaz (2013), 116 ifadeden yola çıkmış, iki uygulama gerçekleştirmiş, birinci uygulamaya 684, ikinci uygulamaya 468 kişi katılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ölçek, 28 madde ve 6 alt boyuttan oluşmuştur. Alt boyutlar, Aşırı otoriterlik, Liderlik için yetkin olmamak, Etik dışı davranış, Teknolojiye ve değişime direnme, Astlara karşı duyarsızlık ve Adam kayırma olarak adlandırılmıştır.

3.2.2. Etik Dışı Davranışlar Ölçeği

Etik Dışı Davranışlar Ölçeği, organizasyonlardaki etik dışı davranışları anlamak amacı ile Chen ve Tang (2006) tarafından geliştirilmiştir. Chen ve Tang ölçek geliştirme aşamasında Luna-Arocas ve Tang (2004), Tang ve Chiu (2003) ve Tang ve Tang (2003) tarafından yapılan çalışmalardan faydalanmıştır. Farklı zamanlarda gerçekleştirilen iki uygulama ile 32 maddelik ölçek 15 maddeye indirgenmiş ve 5 alt boyuttan oluşmuştur. Çalışmanın alt boyutları Kaynakların kötüye kullanımı, Etiğe aykırı davranışlara sessiz kalma, Hırsızlık, Yolsuzluk ve Hile olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması için profesyonel bir çevirmenden destek alınmış sonra farklı bir çevirmene, sağlaması gerçekleştirilerek ankete son hali verilmiştir.

3.3. Analiz Yöntemi

Çalışmanın analiz kısmında SPSS paket programı kullanılmıştır. SPSS paket programı ile demografik ve sosyo-ekonomik verilerin analizi gerçekleştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ele alınmış ve değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarılması için regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcılara ait demografik ve sosyo-ekonomik veriler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5 Demografik Faktör

| Demografik Faktör | Alt Grup | N | % Frekans |
|-------------------|-------------------|----|-----------|
| Yaş | 20-30 | 3 | 4% |
| | 31-40 | 25 | 29% |
| | 41-50 | 42 | 49% |
| | 51 yaş ve üstü | 15 | 18% |
| Cinsiyeti | Kadın | 28 | 33% |
| | Erkek | 57 | 67% |
| Deneyim | 0-10 yıl | 48 | 56% |
| | 11-20 yıl | 16 | 19% |
| | 21 yıl ve fazlası | 21 | 25% |
| Eğitim | Lise | 19 | 22% |
| | Üniversite | 52 | 61% |
| | Lisans üstü | 14 | 16% |
| İş Kolu | Turizm | 17 | 20% |
| | Sağlık | 26 | 31% |
| | Emlak | 19 | 22% |
| | Ulaşım | 23 | 27% |

Tablo 5 incelendiğinde çalışmaya iştirak eden katılımcıların %49 oranında 41-50 yaş grubunda kümelendiği; erkek işgörenlerin kadınlara oranla daha fazla olduğu (%67-%33); 0-10 deneyime sahip olanların, toplam katılımcı oranından fazla olduğu (%56); üniversite mezunu oranının dikkat çektiği (%61) ve katılımcıların, çalıştıkları iş

koluna göre dengeli bir dağılım sergilediği anlaşılmaktadır.

3.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Araştırmaya ait veriler geçerlilik çalışmaları için faktör analizi ile test edilmiştir. Çalışmanın faktör analizi Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 Geçerlilik ve Güvenilirlik analizi

| | Faktör | İfade | Açıklanan Varyans (%) | KMO Değeri | Cronbach Alfa |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|------------|---------------|
| Yıkıcı Liderlik | Aşırı Otoriter Lider | YL1, YL2, YL3, YL4, YL5, YL6, YL7, YL8 | 23,25 | 0,919 | 0,933 |
| | Etik Dışı Davranan Lider | YL17, YL18, YL19, YL20 | 22,17 | | |
| | Astlara Karşı Duyarsız Lider | YL24, YL25, YL26 | 23,15 | | |
| Etik Dışı Davranışlar | Kaynakların Kötüye Kullanımı | EDD1, EDD2, EDD3 | 31,21 | 0,933 | 0,988 |
| | Yolsuzluk | EDD7, EDD8, EDD9, EDD10, EDD11, EDD12, EDD13, EDD14 | 30,35 | | |

Tablo incelendiğinde, KMO Test sonuçlarına göre Yıkıcı Liderlik değişkeninin yeterlilik katsayısı 0,919 ve Etik Dışı Davranışlar değişkeninin yeterlilik katsayısı 0,933 olarak bulunmuştur. Değerler faktör analizine devam etmek için uygundur (Özdemir, 2013; Sipahi vd. , 2010).

Faktör analizi neticesinde Yıkıcı Liderlik değişkenine ait ifadeler 3 alt boyutta toplanmıştır. Alt boyutlar, değişkenin orijinalinde olduğu gibi “Aşırı otoriterlik, Etik dışı davranış ve Astlara karşı duyarsızlık” isimleri yerine “Aşırı Otoriter Lider (AOL), Etik Dışı Davranan Lider (EDDL) ve Astlara Karşı Duyarsız Lider (ADL) olarak adlandırılmıştır. Değişkenin orijinalinde yer alan “Liderlik için yetkin olmamak”, “Teknolojiye ve değişime direnme” ve “Adam Kayırma” boyutu, bu çalışmada yer almamıştır. Bunun sebebi, YL9, YL10, YL11, YL12, YL13, YL14, YL15, YL16, YL21, YL22, YL23 YL27 ve YL28 numaralı ifadelerle ait faktör yükünün 0,400’ün altında olduğu için veri setinden çıkarılmasıdır (Kalaycı vd. , 2010). AOL alt boyutu, Yıkıcı Liderlik değişkenine ait toplam varyansın %23,25’ini; EDDL alt boyutu, Yıkıcı Liderlik değişkenine ait toplam varyansın %22,17’ini; ADL alt boyutu, Yıkıcı Liderlik değişkenine ait toplam varyansın %23,15’ini açıklamıştır. Yıkıcı Liderlik değişkenine ait tüm alt boyutların kümülatif varyansı, %68,57 oranında açıkladığı görülmektedir.

Etik Dışı Davranışlar değişkenine ait ifadeler 2 alt boyutta toplanmıştır. Alt boyutlar, değişkenin orijinalinde olduğu gibi “Kaynakların Kötüye Kullanımı (KKK) ve Yolsuzluk (YLS)” olarak adlandırılmıştır. Değişkenin orijinalinde bulunan “Etiğe Aykırı Davranışlara Sessiz Kalma”, “Hırsızlık” ve “Hile” alt boyutları bu çalışmada yer almamıştır. Bunun sebebi, EDD7, EDD8, EDD9, EDD10, EDD11, EDD12, EDD13, EDD14. ifadelerin tek boyut altında toplanması ve EDD4, EDD5, EDD6, EDD15. ifadelerin faktör yükü 0,400’ün altında olduğu için veri setinden çıkarılmasıdır. KKK alt boyutu, Etik Dışı Davranışlar değişkenine ait toplam varyansın %31,21’ini ve YLS alt boyutu, Etik Dışı Davranışlar değişkenine ait toplam varyansın %30,35’ini açıklamıştır. Etik Dışı Davranışlar değişkenine ait tüm alt boyutların kümülatif varyansı, %61,56 oranında açıkladığı görülmektedir.

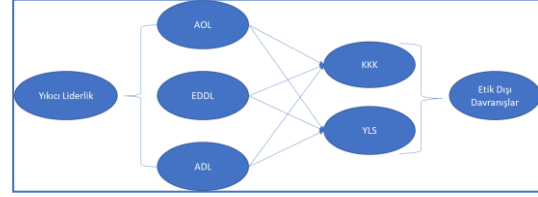
Çalışmanın, Güvenilirlik analizi testi için Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır (Sipahi vd. , 2010). Elde edilen tüm alt boyutların Cronbach Alfa katsayısı, Güvenilirlik analizi neticesinde 0,800’ün üzerinde bulunmuştur. Ölçekler bu hali ile oldukça güvenilirdir (Kalaycı vd. , 2010).

Çalışmaya ait araştırma hipotezleri, literatür taramasından yola çıkarak elde edilen teorik bilgilere dayanarak belirlenmiş ve aşağıda verilmiştir:

- H1: Yıkıcı Liderliğin, Etik Dışı Davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
 - H1a: Aşırı Otoriter Liderliğin, Kaynakların Kötüye Kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
 - H1b: Etik Dışı Davranan Liderliğin, Kaynakların Kötüye Kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
 - H1c: Astlara Karşı Duyarsız Liderliğin, Kaynakların Kötüye Kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
 - H1d: Aşırı Otoriter Liderliğin, Yolsuzluk üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
 - H1e: Etik Dışı Davranan Liderliğin, Yolsuzluk üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
 - H1f: Astlara Karşı Duyarsız Liderliğin, Yolsuzluk üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

gerekmektedir. Araştırma modeli Şekil 3'te görüldüğü gibi kurulmuştur.

Şekil 3 Araştırma Modeli



Şekil 3'e göre Yıkıcı Liderlik ile Etik Dışı Davranışlar değişkenleri arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, yönetici ve liderlerin Etik Dışı Davranışlar sergilemesinde, Yıkıcı Liderlik davranışının etkili olduğu vurgulanmaktadır. Alt boyutlar incelendiğinde, Etik Dışı Davranışlar değişkenine ait Kaynakların Kötüye Kullanımı ve Yolsuzluk alt boyutları, Yıkıcı Liderlik değişkenine ait Aşırı Otoriter Lider, Etik Dışı Davranan Lider ve Astlara Karşı Duyarsız Lider alt boyutları tarafından yordanmaktadır. Bu durumda, yönetici ve liderlerin kaynakları kötüye kullanması ve yolsuzluk yapması, onların aşırı otoriter lider, etik dışı davranan lider ve astlara karşı duyarsız lider olmasından kaynaklanmaktadır.

Hipotezlerin testi için çalışmanın bağımsız değişkeni Yıkıcı Liderliğe ait AOL, EDDL ve ADL alt boyutları ile çalışmanın bağımlı değişkeni Etik Dışı Davranışlara ait KKK ve YLS değişkenleri arasında regresyon analizi geliştirilerek ilişkiler değerlendirilmiştir (Tablo 7).

4. BULGULAR

Çalışmaya ait hipotezlerin belirlenmesinden sonra, bulguların elde edilebilmesi için hipotezlere uygun araştırma modelinin çizilmesi

Tablo 7 Yıkıcı Liderlik-Etik Dışı Davranışlar İlişkisi

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayı | | Standardize Edilmiş Katsayı | t | Sig. |
|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Hata | | | |
| 1 (Sabit) | | | | | |
| Aşırı Otoriter Lider | 10,229 | 3,197 | | 3,199 | ,001 |
| Bağımlı değişken: Kaynakların Kötüye Kullanımı | ,927 | ,081 | ,368 | 11,498 | ,000 |
| 2 (Sabit) | | | | | |
| Etik Dışı Davranan Lider | 5,117 | 3,066 | | 1,669 | ,095 |
| Bağımlı değişken: Kaynakların Kötüye Kullanımı | 1,173 | ,086 | ,826 | 13,700 | ,000 |
| 3 (Sabit) | | | | | |
| Astlara Karşı Duyarsız Lider | 16,804 | 1,383 | | 12,148 | ,000 |
| Bağımlı değişken: Kaynakların Kötüye Kullanımı | ,002 | ,038 | ,002 | ,054 | ,957 |
| 4 (Sabit) | | | | | |
| Aşırı Otoriter Lider | 18,197 | 1,187 | | 15,329 | ,000 |
| Bağımlı değişken: Yolsuzluk | -,041 | ,037 | -,039 | -1,133 | ,258 |
| 5 (Sabit) | | | | | |
| Etik Dışı Davranan Lider | 10,613 | ,505 | | 21,007 | ,000 |
| Bağımlı değişken: Yolsuzluk | ,282 | ,021 | ,724 | 13,595 | ,000 |
| 6 (Sabit) | | | | | |
| Astlara Karşı Duyarsız Lider | 28,329 | 1,113 | | 25,448 | ,000 |
| Bağımlı değişken: Yolsuzluk | ,294 | ,028 | ,339 | 10,485 | ,000 |

Tabloya göre, AOL-KKK, EDDL-KKK, EDDL-YLS ve AKDL-YLS ilişkileri regresyon analizinde p değeri 0,05'ten küçük olduğu için (p=0,05) H1a, H1b, H1e ve H1f hipotezleri kabul edilmiştir. AKDL-KKK ve AOL-YLS ilişkileri regresyon analizinde p

değeri 0,05'ten büyük olduğu için (p=0,957 ve p=0,258) H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

Gerçekleştirilen tüm regresyon analizlerinin ardından araştırma hipotezlerinin genel durumu Tablo 8'de verildiği gibi olmaktadır.

Tablo 8 Hipotez sonuçları

| Hipotez | Sonuç |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| H1: Yıkıcı Liderliğin, Etik Dışı Davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. | Kısmen kabul edildi |
| H1a: Aşırı Otoriter Liderliğin, Kaynakların Kötüye Kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H1b: Etik Dışı Davranan Liderliğin, Kaynakların Kötüye Kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H1c: Astlara Karşı Duyarsız Liderliğin, Kaynakların Kötüye Kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. | Reddedildi |
| H1d: Aşırı Otoriter Liderliğin, Yolsuzluk üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. | Reddedildi |
| H1e: Etik Dışı Davranan Liderliğin, Yolsuzluk üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. | Kabul edildi |
| H1f: Astlara Karşı Duyarsız Liderliğin, Yolsuzluk üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. | Kabul edildi |

Araştırma hipotezi H1 kısmen kabul edilmiştir. H1a hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu durumda organizasyonlarda kaynakların kötüye kullanılmasında, aşırı otoriter liderlik özelliği gösteren yönetici ve liderlerin pozitif ve orta düzeyde ($\beta=0,368$) etkili olduğu anlaşılmaktadır. H1b hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu durumda organizasyonlarda kaynakların kötüye kullanılmasında, etik dışı davranan yönetici ve liderlerin pozitif ve yüksek düzeyde ($\beta=0,826$) etkili olduğu anlaşılmaktadır. H1c hipotezi **reddedilmiştir**. Bu durumda organizasyonlarda kaynakların kötüye kullanılmasında, astlara karşı duyarsız yönetici ve liderlerin etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. H1d hipotezi **reddedilmiştir**. Bu durumda organizasyonlarda gerçekleşen yolsuzluklarda, aşırı otoriter yönetici ve liderlerin etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. H1d hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu durumda organizasyonlarda gerçekleşen yolsuzluklarda, etik dışı davranan yönetici ve liderlerin pozitif ve yüksek düzeyde ($\beta=0,724$) etkili olduğu anlaşılmaktadır. H1e hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu durumda organizasyonlarda gerçekleşen yolsuzluklarda, astlara karşı duyarsız yönetici ve liderlerin pozitif ve orta düzeyde ($\beta=0,339$) etkili olduğu anlaşılmaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışma, yönetici ve liderlerde, Yıkıcı Liderlik tutumu ile Etik Dışı Davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaç edinmiştir. Etik Dışı Davranışlar sergileyen yönetici ve liderler, yıkıcı

liderliğin etkisi altında bulunabilmektedir. Yıkıcı Liderliğe ait hangi davranışların, yönetici ve liderleri etik dışı olmaya yönelttiğinin bulunması birçok açıdan fayda sağlayacak bir gelişme olacaktır. Bu ilişkinin ispatlanması neticesinde yönetici ve liderleri etik dışı davranmaya iten Yıkıcı Liderlik özellikleri tanımlanacak ve bu özelliklerin yok edilmesi veya törpülenmesi için çalışmalar gerçekleştirilecektir.

Yönetici ve liderlerin, kendileri, astları ve örgütsel amaçların sağlıklı olarak gerçekleşmesi için organizasyonlarda barışçıl ve huzurlu çalışma ortamını sağlaması gerekmektedir. İşgörenin, saygı görmesi, yöneticisi tarafından sevilmesi ve değer gördüğünün farkında olması motivasyonunun sağlanmasında etkili unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle yönetici ve liderlerin yıkıcı davranışlar sergilemekten uzak durması ve yapıcı üslup takınması önemli olmaktadır.

Araştırma örneklemini, Edirne ve Çanakkale illerinde hizmet sektöründe bulunan 25 adet turizm, sağlık, emlak ve ulaşım işletmelerinde çalışan 85 işgören meydana getirmektedir. Katılımcıların %49 oranında 41-50 yaş grubunda kümelendiği; erkek işgörenlerin kadınlara oranla daha fazla olduğu (%67-%33); 0-10 deneyime sahip olanların, toplam katılımcı oranından fazla olduğu (%56); üniversite mezunu oranının dikkat çektiği (%61) ve katılımcıların, çalıştıkları iş koluna göre dengeli bir dağılım sergilediği anlaşılmaktadır. Faktör analizi neticesinde Yıkıcı Liderlik değişkeni Aşırı Otoriter Lider, Etik Dışı

Davranan Lider ve Astlara Karşı Duyarsız Lider olmak üzere 3; Etik Dışı Davranışlar değişkeni Kaynakların Kötüye Kullanımı ve Yolsuzluk olmak üzere 2 alt boyuttan meydana gelmektedir. Çalışmanın analiz kısmında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde kaynakların kötüye kullanılmasında yönetici ve liderlerin aşırı otoriter olması ve etik dışı davranması etkili olurken yolsuzluk yapılmasında, yönetici ve liderlerin etik dışı davranması ve astlara karşı duyarsız olması etkili olarak bulunmuştur. Çalışma, yönetici ve liderlerin etik dışı davranışlar sergilemesinde yıkıcı liderlik davranışının etkili olduğunu bulması bakımından literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, yönetici ve liderlerin yıkıcı davranışlar sergilemesi halinde etik dışı davranışlara yöneleceğinin bilinmesi sayesinde reel sektörde konu ile ilgili gerekli tedbirler alınarak sorunlar yaşanmadan çözümlenmiş olacaktır.

Çalışmanın kısıtları, araştırmanın dar bir bölgede gerçekleştirilmesi, katılımcı sayısının yüksek olmaması ve anketin sadece hizmet sektöründen belli başlı iş kollarında kullanılması olarak değerlendirilebilir. Gelecek çalışmalar için, araştırmacıların yukarıda verilen kısıtları dikkate alması faydalı olacaktır. Ayrıca, çalışmanın devlet dairelerinde yapılması, veri setinin olabildiğince geniş tutulması, araştırma modeline 3. ve 4. değişkenlerin eklenmesi ve yapısal eşitlik modelinin kullanılması çalışma sonuçlarının evrenselleşmesi bakımından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmenlerin mesleki etik dışı davranışlar ile ilgili görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 113-128.
- Aravena, F. (2017). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 1-14. doi:10.1080/15700763.2017.1384501
- Chen, Y.-J., & Tang, T. L.-P. (2006). Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: Measurement invariance across major among university students. *Journal of Business Ethics*, 69(1), 77-93.
- Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A Process Model of Self-regulation and Leadership: How Attentional

Resource Capacity and Negative Emotions Influence Constructive and Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 386-401.

- Çetin Atagan, A. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik İlişkisi. Paper presented at the 2nd International Trakya Accounting Finance and Auditing Symposium, Edirne.
- Çetin, M., & Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi.
- Efendi, M., & Tandoğan, G. K. Yerli Turistlerin Paket Turlarda Yaptıkları Etik Dışı Davranışlar Üzerine Turist Rehberleri Gözüyle Bir Değerlendirme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(1), 21-33.
- Fraher, A. L. (2016). A Toxic Triangle of Destructive Leadership at Bristol Royal Infirmary: A Study of Organizational Munchausen Syndrome by Proxy. *Leadership*, 12(1), 34-52.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 10(1).
- Hakko, A., & Kıvanç, M. M. (2018). Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Davranışlar Oluşturma. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 227-232.
- Hou, X. (2017). Multilevel Influence of Destructive Leadership on Millennial Generation Employees' Innovative Behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*(7), 1113. doi:10.2224/sbp.6117
- Kalaycı, Ş., Albayrak, A. S., Eroğlu, A., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M., . . . Sungur, O. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5 ed.). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kıyıkçı, M., & Sezici, E. (2017). Yıkıcı Liderlik Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(1), 19-40.
- Lu, H., Liu, Y., Ling, W., & Wu, Y. (2012). A Chinese Perspective on the Content and Structure of Destructive Leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283. doi:10.1108/17506141211236703
- May, D., Wesche, J. S., Heinitz, K., & Kerschreiter, R. (2015). Coping with Destructive Leadership. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Özdemir, A. (2013). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar (3. Baskı ed.): Beta Yayınevi.
- Özpinar, A., Kazaskeroğlu, E., & Öz, Ö. (2010). Bilgiye erişim, paylaşım ve bilgi teknolojileri alanında etik olmayan davranışlar ve sebepleri. Ankara: Ağ ve Bilgi Güvenliği Sempozyumu, 3-6.
- 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.
- Payam, M. M. (2016). Polis ve Polis Adaylarının Mesleki Etik Dışı Davranışlar ile İlgili Görüşleri: Elazığ ve Malatya Örneği.
- Powers, S., Judge, L. W., & Makela, C. (2016). An Investigation of Destructive Leadership in a Division I Intercollegiate Athletic Department: Follower

- Perceptions and Reactions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 297-311.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(47), 106.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (3 ed.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Suar, D., Gochhayat, J., & Suar, J. (2016). Influence of Self-esteem on Ethical Behaviours and Corporate Responsibility Values: The Mediating Role of Power-distance. *Global Business Review*, 17(6), 1401-1411.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The Susceptible Circle: A Taxonomy of Followers Associated with Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.
- 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*(3), 627. doi:10.1007/s10551-016-3257-9
- Tiyek, R., & Peker, K. (2015). Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 113-136.
- Tonus, H. Z., & Oruç, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 149-181.
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How Destructive Leadership Influences Compulsory Organizational Citizenship Behavior. *Chinese Management Studies*, 12(2), 453-468. doi:10.1108/CMS-10-2017-0298