



Yapıcı ve yıkıcı liderlik özelliklerinin örgüt iklimi ve çalışan performansına etkileri¹

Sorumlu Yazar/
Corresponding Author:

Hamide Selçuk
Arş. Gör.
KTO Karatay Üniversitesi
hamide.selcuk@karatay.edu.tr
 0000-0003-4746-2045

Ali Ekber Akgün
Prof. Dr.
Yıldız Teknik Üniversitesi
aakgun@yildiz.edu.tr
 0000-0001-5922-3266

Öz

Bu çalışmanın amacı yapıcı ve yıkıcı liderlik tarzlarının örgüt iklimi ve çalışan performansına etkilerini araştırmak, yapıcı ve yıkıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koyarak liderlik ve örgüt iklimi alan yazınına katkı sağlamaktır. Çalışmanın örneklemini Konya ve İstanbul'da bulunan işletmelerde çalışan toplam 721 iş gören oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışmada hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Analiz sonucunda; yıkıcı liderliğin çalışan performansını ve örgüt iklimini negatif etkilediği, yapıcı liderliğin çalışan performansı ve örgüt iklimini pozitif etkilediği ve örgüt ikliminin yıkıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde ve yapıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde tam aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler:

Yapıcı Liderlik,
Yıkıcı Liderlik,
Örgüt İklimi,
Çalışan Performansı

JEL Kodları:
M10, D23, M12

The effects of constructive and destructive leadership style on organizational climate and employee performance

Abstract

This study aims to investigate the effects of constructive and destructive leadership styles on organizational climate and employee performance. By examining separately whether the organizational climate has a mediating role between constructive leadership and employee performance and destructive leadership and employee performance, this study contributes to the literature on leadership and organizational climate. The sample of the study contains 721 employees working in enterprises located in Konya and Istanbul. The study uses the relational screening model and tests hypotheses through the structural equation methodology. The results indicate that while destructive leadership affects employee performance and organizational climate negatively, constructive leadership affects them positively. The organizational climate has a fully mediating role in the relationship between destructive leadership and employee performance. Moreover, the organizational climate has a fully mediating role in the relationship between constructive leadership and employee performance.

Keywords:

Destructive Leadership,
Constructive Leadership,
Organization Climate,
Employee Performance

JEL Codes:
M10, D23, M12

¹ Bu çalışma, sorumlu yazarın "Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik Özelliklerinin Örgüt İklimi ve Çalışan Performansına Etkisi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.





Extended Summary

Leadership is the process of setting a target and guiding people to achieve that target. When examining the areas of influence of leadership, it was observed that while leaders influence their employees as role models with their behaviors and actions, they play an important role in the process of formation and development of the organizational climate by ensuring that the organizational norms and values are established and disseminated in the organization (Ekvall & Ryhammar, 1998). In recent studies in the field of working psychology and management, the relations between leadership types, organizational climate, and employee performance are often pointed out. Most of the studies conducted on leadership have addressed the positive and constructive characteristics of the leader and explored the necessary factors for effective leadership. The researchers have avoided the dark face of the leader in conducting studies to answer the questions of how to become a good and effective leader and how such type of leaders influence the organizational processes and outcomes (Hogan & Kaiser, 2005; Shaw et al., 2011). Destructive leadership, characterized as the dark face of the leader, has started to draw the attention of researchers in recent years. Einarsen et al. (2007) define destructive leadership as systematic and constant behaviors impairing the legitimate interests of the organization by sabotaging the resources, tasks, effectiveness, and efficiency of the organization and/or the motivation, efficiency, welfare, or job satisfaction of the employees. Although the studies on its effects are limited in number, destructive leadership is seen to be quite prevalent in organizations (Tepper, 2007; Erickson et al., 2007; Hogan, Hogan, and Kaiser, 2010; Aasland et al., 2010). The concept of constructive leadership is addressed as the light side of leadership within the scope of the study. The concept of constructive leadership is used for effective and good types of leaders who, while developing and supporting the targets, strategies, and tasks of the organizations, at the same time promote the positive outcomes of its followers such as welfare, motivation, job satisfaction, and contentedness, influence the members and groups in such a way that fits the legitimate interests of the organization and employees (Einarsen et al., 2007; Skogstad et al., 2014). Aasland et al. (2010) expressed that transformational, transactional, charismatic, and empowering leadership types may be dealt with within this scope. It is aimed within the scope of the study to address the constructive and destructive leadership styles, which can be characterized as two opposite leaderships, and demonstrate their opposite effects on the same dependent variables. Individual performance is taken as a dependent variable in the study based on its importance for the organizations because the performance shown by its employees is the determinant of the character of the organization's performance (Benligiray, 2004). Especially the organizations' ability to survive, succeed, and ensure the sustainability of the success attained in the global and competitive environment is possible through boosting individual and organizational performance. One of the most important determinants of employee performance is the attitude shown by the leader. Leadership is relevant to the performance of teams, groups, and organizations, and good leadership promotes effective team and group performance, which enhances the welfare of the teams (Hogan & Kaiser, 2005). Another dependent variable addressed within the scope of the study is organizational climate. Although enterprises have similar technological, financial, and human resources, the successes they attain, and their organizational outcomes usually differ. Özgenel (2020) explains this with the organizational climate. There is a relationship based on mutual interaction between the organizational climate that directly and indirectly affects the organizational outcomes and employee behaviors, and leadership types (Işık, 2020). As is the case for employee performance, leadership style is also one of the determinants of the climate (Ekvall & Ryhammar, 1998). By addressing both destructive and constructive leadership together, this study aims to reveal its effects on organizational climate, which is defined as the identity of the organization (Halpin, 1966), and on the employees' performance, which is crucial for the continuity of the organization. Another aim of the study is to contribute to the leadership and organizational literature by revealing that the negative ambiance created by destructive leadership and the negative change it causes in perceptions of the inferiors about the manager's skills and the positive climate caused by constructive leadership makes an intermediary effect in the influence of the leadership on the performance of the inferiors.

The study sample consists of a total of 721 employees in the enterprises in Konya and Istanbul. It tried to reach as many enterprises as possible by selecting convenience sampling and snowball sampling methods that allow the collection of data quickly and economically. The study is set up according to the relational screening model, one of the quantitative designs. The scales in the study model are subjected to exploratory and confirmatory factor analysis, and the model is seen to be acceptable in terms of goodness of fit. The hypotheses are tested through the structural equation model. As a result of the analysis; it is seen that destructive leadership negatively affects employee performance and organizational climate, constructive leadership positively affects employee performance and organizational climate, that positive organizational climate positively affects employee performance, and it is also revealed that organizational climate has a full intermediary role in the influence of destructive leadership on employee performance and in the influence of constructive leadership on employee performance.



The study is of importance in that it demonstrates how behavioral reactions of the inferiors caused by constructive and destructive leadership affect the organizational climate and performance, and it reveals that the organizational climate influenced by the leader's actions intermediates for the change in the employee performance. However, the study has several limitations. Like with many studies conducted in the literature, it is assumed in this study, too, that leaders' behaviors influence the employee outcomes such as performance, contentedness, satisfaction, etc. Nevertheless, studies were conducted using sophisticated methodological techniques with regard to the fact that assuming as such the direction of causality could be wrong, and it was seen that leaders' behavior could change depending on the inferiors' outcomes, such as performance or contentedness (Jago, 1982). Cross-sectional survey studies do not allow results about the direction of causality (De Vaus, 2001). Studies are recommended to be conducted on whether constructive and destructive leadership behaviors and organizational climate influence the employees' performance or whether the climate and employee performance shape the leader's behaviors. As in most studies (Shamir, 2011) conducted in the field of leadership, this study, too, overlooks the role of time; it does not focus on the change undergone by the leadership processes over time. In order to better understand the change in leader's behaviors over time and the influence of those behaviors on employee performance and the change in organizational climate; it is thought that conducting a longitudinal study by observing the leader and the inferiors in the work environment for an extended time would yield healthier results.



Giriş

Liderlik; yönetim literatüründe en çok araştırılan, etkisinin büyüklüğü ve sonuçları düşünüldüğünde ise belki de en önemli konulardan bir tanesidir. (Hogan ve Kaiser, 2005, s. 169). Liderlerin bireysel ve örgütsel performansın sağlanmasında kilit bir rol oynadığı uzun bir süredir tartışılmakta ve araştırılmaktadır (Bass ve Stogdill, 1990). Araştırmaların çoğunu ise iyi ve etkili bir lider nasıl olmalı sorusunu anlamaya yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Araştırmacılar öncelikle lider etkinliği, optimum performans ve örgüt çıktılarında katkıda bulunan faktörlere odaklanmaları sebebiyle, liderliğin karanlık tarafını araştırmaktan kaçınmışlardır (Hogan ve Kaiser, 2005; Higgs, 2009; Shaw vd., 2011). Bu faktörlerin mevcut olmaması durumunu ise etkin olmayan liderlik olarak nitelendirmişlerdir (Padilla vd., 2007; Ashforth, 1994; Einarsen vd., 2007; Kellermann 2004). Ashforth (1994) “etkin olmayan liderliğin” bu faktörlerin yokluğundan ziyade kendi karakteristik özellikleri olabileceğini belirtmiştir. Anekdotalsal veriler; astlarına ve/veya örgütlerinin aleyhine eylemlerde bulunan liderlerin çok yaygın olduğunu ve bu eylemlerin astların hem performans hem de sosyal yaşamlarına yıkıcı etkilerinin oldukça fazla gözlemlendiğini ortaya koymasına rağmen, bu konuda yeterli kuramsal çalışmalar yapılmamıştır (Inyang, 2013; Ashforth, 1994; Hogan vd., 2010; Tepper, 2000; Erickson vd., 2007). Yıkıcı liderliğin etkilerine yönelik Skogstad vd. (2014) tarafından yapılan boylamsal araştırma, yıkıcı liderliğin yapıcı liderliğe göre daha iyi iş memnuniyeti belirleyicisi olduğunu ortaya koymuş ve bu çalışma ile sosyal etkileşimlerde olumsuz olayların olumlu olaylara göre daha güçlü etkiler bıraktığını (Baumeister vd., 2001) ve kötünün iyiden daha güçlü olduğu nosyonunu desteklemiştir. Hem etkilerinin şiddeti hem de yaygınlığı göz önünde bulundurulduğunda yıkıcı liderlik kavramının yeterince incelenmemiş olması bu araştırmanın yapılmasında motivasyon kaynağı olmuştur.

Liderliğin etki alanları incelendiğinde; liderlerin rol model olarak davranışları ve eylemleri ile çalışanlarını etkilerken, örgüt norm ve değerlerinin belirlenmesi ve örgütte yayılmasını sağlayarak örgüt ikliminin oluşması ve gelişmesi sürecinde önemli rol oynadığı gözlemlenmiştir. İşletmeler benzer teknoloji, maddi ve insan kaynaklarına sahip olmalarına rağmen çoğu zaman elde ettikleri başarılar ve örgüt çıktıları farklılık gösterebilmektedir. Özgenel (2020) bu durumu örgüt iklimi ile açıklamaktadır. Örgüt çıktıları ve çalışan davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen örgüt iklimi ve liderlik tipleri arasında karşılıklı etkileşime dayalı etkin bir ilişki bulunmaktadır (Işık, 2020). Esasen liderlik tarzı iklimin belirleyicisidir (Ekvall ve Ryhammar, 1998). Bu nedenle iki karşıt liderlik stili ele alınmış ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir role sahip örgüt iklimini nasıl etkilediği ortaya konularak hem işletmelere yol göstermesi hem de literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca örgütler açısından bireysel performans da önemli bir husus olduğu için çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çünkü çalışanlarının gösterdiği performans, örgütün performansının niteliğinin belirleyicileridir (Benligiray, 2004). Özellikle kurumların küresel ve rekabetçi ortamda hayatta kalabilmeleri, başarılı olabilmeleri ve kazanılan başarının sürdürülebilirliğini sağlamaları bireysel ve örgütsel performansı yükseltmek ile mümkündür ve örgüt ikliminde olduğu gibi çalışan performansının da en önemli belirleyicilerinden bir tanesi liderin sergilediği tutumdur. Bu çalışma hem yıkıcı hem de yapıcı liderliği birlikte ele alarak, örgütler açısından örgütün kişiliği (Halpin, 1966) olarak betimlenen örgüt iklimi ve örgütün devamlılığı için hayati öneme sahip çalışan performansı üzerindeki karşıt etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Buna ek olarak çalışmanın bir diğer amacı ise yıkıcı liderliğin yarattığı olumsuz hava ve astların yönetici yetenekleri ile ilgili algılarında sebep olduğu olumsuz değişimin ve yapıcı liderliğin neden olacağı olumlu iklimin, liderliğin astların performansına etkisinde aracılık etkisi yaptığını ortaya koymaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Yıkıcı Liderlik

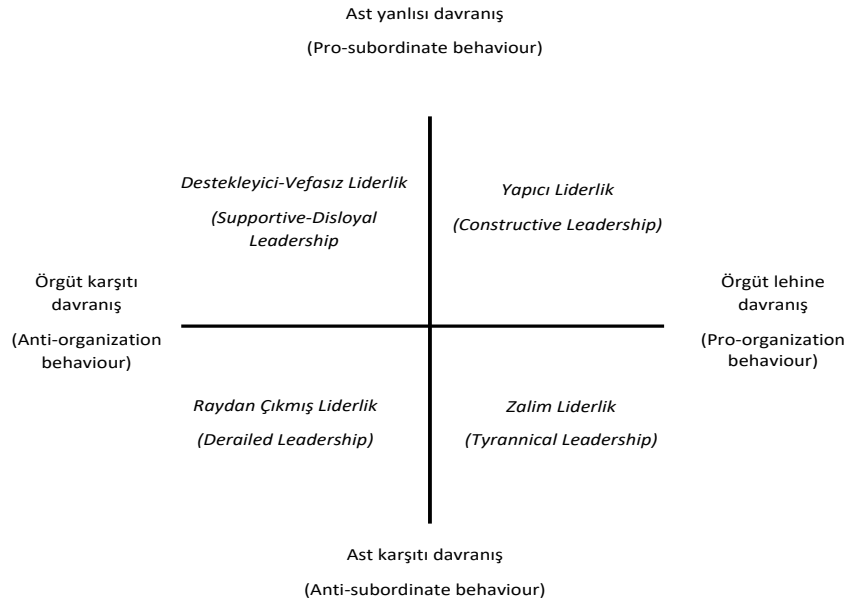
Liderlik literatürüne yapılan son katkılar bazı yöneticilerin zorbaca, baskıcı, acımasız ve etik dışı davranışlar sergilediğini, her zaman olumlu ve etiğe uygun davranmadığını göstermektedir (Walton, 2007; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002). Araştırmacılar tarafından liderliğin bu karanlık tarafı (Conger, 1990; Popper, 2001; Griffin ve O’leary-Kelly, 2004) astların aleyhine ve örgütün aleyhine davranışlar olmak üzere iki grupta incelenmiş ve bir dizi kavram önerilmiştir. Davranışları ve eylemleri ile örgütünü ve/veya astlarını olumsuz etkileyen liderlik tarzını tanımlarken, raydan çıkmış (derailed) liderlik, istismarcı (abusive) yönetim (Tepper, 2000), toksik liderlik (Lipman-Blumen, 2005; Frost, 2004), caydırıcı (aversive) liderlik (Thoroughgood, Hunter ve Sawyer, 2011), sahte dönüşümcü (pseudo-transformational) liderlik (Bass ve Steidlmeier, 1999), despot/tiran (petty tyrants) (Ashforth, 1994; Ma vd., 2004), diktatörlük (Rubin, 1987), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Erickson vd., 2007), zorba, yıkıcı (destructive) liderlik (Einarsen vd., 2007) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Uslu (2021); astları ve örgüt çıktılarına zararlı etkileri bulunan liderlik stillerini karanlık liderlik çatısı altında toplamış ve zorlayıcı liderlik, kötü liderlik, toksik liderlik, narsistik liderlik, yıkıcı liderlik ve istismarcı yönetimi en çok ön plana çıkan karanlık liderlik tarzları olarak ifade etmiştir. Krasikova vd. (2013) ise liderliğin bu karanlık tarafını ifade ederken kullanılan kavramların, hem “yıkıcı” sıfatının doğası gereği zararlı yapıyı iyi ifade etmesi hem de bu terimin bilim topluluğu tarafından geniş çapta kabul görmesi nedeni ile “yıkıcı liderlik” olarak kullanılmasını önermiştir. Shaw vd. (2011) de benzer şekilde çalışmalarında “yıkıcı liderlik” kavramını kullanmıştır.



Schyns ve Schilling (2013) yıkıcı liderliği, bir bireyin veya bir gruba mensup üyelerin faaliyetlerinin, deneyimlerinin ya da ilişkilerinin uzun bir zaman dilimini kapsayacak ve düşmanca ve/veya engelleyici olarak algılanacak şekilde defalarca kez üstleri tarafından sözlü, sözsüz veya fiziksel olarak etkilenme süreci olarak tanımlamaktadır. Schmid vd. (2018); istismarcı yönetim, sömürücü liderlik, sabotaj ve vandalizm ve örgüte yönelik yıkıcı liderlik olmak üzere yıkıcı liderliğin dört formu olduğunu dile getirmişlerdir. İstismarcı yönetim; asta yönelik sözlü veya sözsüz sürekli olarak yapılan düşmanca ve agresif fiziki temas içermeyen davranışları, sömürücü liderlik; astlara dostça davranmakla beraber liderin kendi çıkarları için egoistçe davranması, astların başarılarını kendine mal etmesi ve astların gelişimine zarar vermesi gibi eylemleri, örgüte yönelik yıkıcı liderlik; hırsızlık (malzeme ya da zaman), örgüt hakkında olumsuz konuşmak, şirket mallarını kişisel kazanç için kullanmak ve yolsuzluk gibi eylemleri ve Sabotaj-Vandalizm ise; sabotaj, ekipman imhası gibi gerçek saldırganlık eylemlerini içermektedir. Tepper (2000) istismarcı yönetimi; astların, yöneticiler tarafından sürekli ve istemli olarak sözlü veya sözsüz düşmanca davranışlar sergileme düzeyine ilişkin algıları olarak tanımlamaktadır. Agresif göz teması kurmak, kararına katılmama durumunda agresifleşmek ve çalışanla tartışmak, kovulma ile korkutmak, görev esnasında gereken bilgileri iletmemek, başkalarının önünde alay etmek ve küçük düşürmek gibi eylemler düşmanca davranışlara örnek olarak verilebilir. Başar vd. (2016) tarafından ülkemiz bağlamında liderliğin karanlık tarafını oluşturan davranışları açığa çıkarmak üzere yapılan çalışma sonucunda; bezdirici, narsistik, samimiyezsiz ve zorbaca olmak üzere dört davranış teması karanlık liderlik kapsamında açıklanmıştır. Sezici (2016) yıkıcı liderliği; bireyin örgütün biçimselliğini önemsemeyen veya kabul görmüş norm ve ilkelerinin aksine hareket ederek, örgütün varlığını, başarısını ve ilişkilerini zayıflatabilecek ve/veya çalışanlarının refahına zarar verebilecek davranışları bireysel maddi menfaat ve/veya manevi doyum elde etme motivasyonu ile sistematik ve sürekli bir şekilde göstermesi olarak tanımlamıştır. Einarsen vd. (2007)'e göre yıkıcı liderlik; "lider, yönetici veya süpervizör tarafından yapılan, örgütün hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını ve etkililiğini ve/veya astların motivasyonunu, refahını veya iş memnuniyetini sabote ederek örgütün meşru çıkarlarına zarar veren sistematik ve sürekli davranışlardır." Tekrar eden ve sürekli davranışlar olmasının özellikle altı çizilmekte, liderin kötü veya stresli bir gün geçirmesinden kaynaklanan eylemler bu kapsamda ele alınmamaktadır (Erickson vd. 2007; Slattey, 2009; Tepper, 2000; O'Moore vd., 1998; Schyns ve Schilling, 2013). Yıkıcı liderlik tanımlarında vurgulanan bir diğer kavram niyettir. Kimi araştırmacılar liderin davranışlarında niyet ve kasıt ararken (Tepper, 2000; Griffin ve O'leary-Kelly, 2004; Krasikova vd., 2007) kimi araştırmacılar ise niyetin doğrulanması zor bir kavram olduğunu ifade ederek (Einarsen vd., 2007) tanımlarına dahil etmemişlerdir. Yıkıcı davranışları kasıtlı ve kasıtsız olmak üzere her ikisini birden yıkıcı liderlik kapsamında ele alan araştırmacılar da bulunmaktadır (Lipman-Blumen, 2005; Schyns ve Schilling, 2013)

Einarsen vd. (2007), hem yapıcı liderlik hem yıkıcı liderlik içeren bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde ast yönelimli ve örgüt yönelimli olmak üzere iki temel boyut bulunmaktadır. Ast yönelimli boyut; ast karşıtı davranışlardan ast yanlısı davranışlara kadar olan liderlik davranışlarını içermektedir. Ast-karşıtı davranışlar, astların motivasyonunu, refahını veya iş tatminini sabote ederek veya baltalayarak örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden zorbalık, taciz veya kötü muamele gibi davranışları kapsamaktadır. Ast yanlısı davranışlar ise astların motivasyonunu, refahını ve iş tatminini artıran davranışlardır. Astları dinleme, gerektiğinde övgü ile bahsetme ve takdir etme, astlar arasındaki sosyal ilişkilere katılma gibi astları destekleyen davranışlar bu kapsamda yer almaktadır. Örgüt yönelimli boyut ise örgüt karşıtı davranışlardan örgüt lehine kadar olan davranış yelpazesini kapsamaktadır. Örgüt karşıtı davranışlar, örgütün meşru çıkarlarına zarar veren davranışlardır. Bunlar örgütün hedeflerine karşı çalışma ya da yapılan faaliyetleri sabote etme, şirketin parasını, zamanını veya materyallerini çalma gibi eylemleri içermektedir. Örgüt lehine olan davranışlar ise örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmak, açık ve net hedefler koymak, stratejik kararlar almak ve örgütsel değişimi uygulamaktır. Şekil 1'de Einarsen vd. (2007) tarafından önerilen yapıcı ve yıkıcı liderlik davranış modeli görülmektedir:

Şekil 1: Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik Davranışı için bir Model



Kaynak: (Einarsen vd., 2007)

İki boyutun kesişmesi ile üçü yıkıcı, biri yapıcı olmak üzere dört liderlik tipi ortaya çıkmıştır.

1.2. Yapıcı Liderlik

Örgütlerinin hedef, strateji ve görevlerini geliştirip desteklerken aynı zamanda takipçilerinin de refah, motivasyon, iş doyumları ve memnuniyetleri gibi olumlu çıktılarını destekleyen, örgütün ve çalışanların meşru çıkarlarına uygun bir şekilde üyelerini ve grupları etkileyen, etkili veya iyi lider tipleri için yapıcı liderlik kavramı kullanılmaktadır (Einarsen vd., 2007; Skogstad vd., 2014). Liderlik alan yazınında yapıcı liderlik ile ilgili ortak bir tanım bulunmamakla beraber dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, işlemsel liderlik, güçlendirici liderlik gibi liderlik türlerinin tanımlarında ortaya çıkmaktadır (Aasland vd., 2010; Collins ve Jackson, 2015).

1.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; örgütleri diğerlerinden ayıran ve kendine özgü bir kimlik kazandıran, örgüt üyeleri ile etkileşimde olup tutum, davranış ve eylemlerini şekillendiren, dış çevre ile etkileşimin doğasını tayin eden örgüt üyeleri tarafından dolaylı ve doğrudan algılanan örgütün iç çevresinin ölçülebilir özellikler toplamıdır (Ertekin, 1978; Tagiuri, 1968; Litwin ve Stringer, 1968). Örgütsel değerler ve normlar, örgüt yapısı ve büyüklüğü, örgütsel cesaretlendirme, örgütün amaçları, ödüllendirme, arkadaş ortamı, liderlik türü, örgütsel iletişim ve yapılan işin tabiatı örgüt ikliminin yapısını belirleyen parametrelerdir (Şener, 2017). İnsanların beraberce bir şeyi başaracaklarının veya başaramayacaklarının belirleyicisi olarak iklim, güçlü bir etkiye sahiptir (Folger vd., 2013).

1.4. Çalışan Performansı

Örgütün amaçlarına ulaşması için kişinin kullandığı yetkinlikler, zaman ve çaba bireysel performans olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2015). Erdoğan (1991) çalışan performansını; çalışanların özellik ve yeteneklerine uygun olan ve kendisine tanımlanan görevi kabul edilebilir düzeyde gerçekleştirmesi olarak tanımlamaktadır.

Borman ve Motowidlo (1993) bireysel performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere ikiye ayırmıştır. Çalışanların kuruluşun teknik çekirdeğine teknolojik sürecinin bir bölümünü uygulayarak doğrudan veya gerekli malzeme ve hizmetleri sağlayarak dolaylı bir şekilde katkıda bulunan eylemleri gerçekleştirme etkinliği görev performansı olarak adlandırılırken, teknik sürecin etkin bir şekilde işleyişi için gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı sürdüren gerektiğinde ekstra hevesli çalışmak, iş tanımında olmasa dahi örgütün amacına yönelik görevler için gönüllü olmak gibi eylemler bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadır (Motowidlo vd., 1997). Çalışan performansı; bireyin hem teknik olarak hem de bağlamsal bir şekilde örgütün hedeflerine ulaşmasında gösterdiği gayret ve yaptığı eylemlerin düzeyinin nicel veya nitel olarak tespit edilmesi olarak özetlenmektedir.



1.5. Yıkıcı Liderlik ve Çalışan Performansı

Çalışanlar bazen misilleme olarak, bazen stres kaynaklı, bazen motivasyon düşüklüğü bazen de liderin ortaya çıkardığı koşullar nedeniyle nedeni ile yıkıcı bir lider karşısında çabalarını azaltabilmekte ve performansları düşebilmektedir (Walter vd., 2015; Harvey vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013; Inyang, 2013; Army, 2012; Day, 1971; Aryee vd., 2008; Longenecker vd., 1999; Abovassin ve Abood, 2013; Darvishmotevali ve Ali, 2020; Mitchell ve Ambrose, 2007). Yıkıcı liderlik kısa vadede Walter vd. (2015) sosyal mübadele teorisinden yola çıkarak eğer yönetici astlarına karşı kötü muamelede bulunur ise astların da buna karşılık olarak performanslarını düşüreceğini öne sürmüşlerdir. Erickson vd. (2007) kötü lider algısı durumunda; astların yaygın bir şekilde uygun kalite ve miktarda iş yapma motivasyonlarının ve performanslarının azaldığını dile getirmişlerdir. Mikro yönetim uygulanan astların liderlerine saldırganlık duygularında artış olduğunu ve verimliliklerinin düştüğü gözlemlenmiştir (Day ve Hamblin, 1964). Etkisiz liderlerin; paylaşılan vizyon eksikliği, etkisiz liderlik özellikleri, çalışanları ile ilişkiler ve etik ihlal gibi eylemleri, bireyin performansını negatif etkilemektedir (Abovassin ve Abood, 2013). Ayrıca zayıf planlama düşük performansa sebep olmaktadır (Longenecker vd., 1999). Acımasızlık, baskı, yalan ve kayırma gibi davranışları bünyesinde bulunduran yıkıcı liderler astların iş güvensizliği yaşamalarına neden olmakta, kendilerini güvencede hissetmeyen çalışanların stresi artmakta, refah ve performansı düşmektedir (Darvishmotevali ve Ali, 2020). Schyns ve Schilling (2013) tarafından yapılan ve yıkıcı liderliğin çıktılara yönelik olan meta-analiz sonucunda yıkıcı liderliğin liderle, örgütle iş ve bireyle ilgili olumlu çıktıları negatif yönde etkilediği ve buna ek olarak verimsiz çalışma davranışı ile pozitif korelasyon gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda ele alınan çalışmalar doğrultusunda yıkıcı liderlik kapsamındaki davranışlara maruz kalan çalışanların performanslarının düşmesi öngörülmektedir:

H1: Yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde negatif bir etkisi vardır.

1.6. Yapıcı Liderlik ve Çalışan Performansı

Wang vd. (2005) yapıcı liderlik kapsamında ele alınan dönüştürücü liderlik ve görev performansı arasında pozitif ilişkiler beklemenin teorik temelini sosyal etki süreçleri ile açıklamaktadır. Sosyal etki; bireyin çevre, lider ve grup etkileşimleri nedeniyle davranış ve tutumlarını değiştirmesidir. Takipçiler, vizyonları ifade etme yeteneği ve ilham verme gibi güçlü olumlu nitelikleri lidere atfettiklerinde, kişisel özdeşleşme ile liderlerinin değerlerini ve inançlarını içselleştirmekte ve ortak çıkarları kişisel çıkarların önüne koymak da dahil olmak üzere onlarla tutarlı davranmaktadırlar. Liderin astları kabulü, anlayışlı davranması, takdir etmesi, kariyer beklentilerini bilmesi, eğitim ve görevler ile katkıda bulunması, beklentilerini açıkça ileterek, astların yetki ve sorumluluklarını net bir şekilde belirlemesi ve katılımcı bir ortam sağlaması gibi destekleyici davranışları performansı olumlu etkilemektedir (Wang vd., 2005; Longenecker vd., 1999; Gaechter vd., 2012; Cohen ve Bailey, 1999; Chen ve Li, 2017; Fırat ve Yeşil, 2020; Ay ve Keleş, 2017; Vigoda-Gadot, 2007).

H2: Yapıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

1.7. Yıkıcı Liderlik, Yapıcı Liderlik ve Örgüt İklimi

Örgüt ikliminin oluşmasına en büyük katkıyı sağlayan unsurlardan bir tanesi de liderlerdir. Liderler ödüllendirme ve cezalandırma kararları, yönetim tarzı ve rol model davranışları ile örgütteki iklimi dönüştürmektedirler. Goldman (2006) narsistik veya antisosyal gibi kişilik bozukluklarına sahip liderlerin zamanla örgütü işlevsiz hale getirdiğini ifade etmiştir. Lipman–Blumen (2005) bazı liderlerin toksik eğilimler göstererek astları arasında kutuplaşma ve uyuşmazlığa sebep olduğunu iddia etmiştir. Toksik liderlik, meşru kuralları ihlal ederek örgütün kültürüne zarar vermekte, örgütün çıkarlarını ve üyelerinin bağlılığını ve motivasyonunu düşürmektedir. Bu tarz liderlerin neden olduğu olumsuz sonuçlar örgüt iklimine kalıcı zararlar vermektedirler (Aubrey, 2012). Hui, Law ve Chen (1999) tarafından yapılan çalışma; yöneticilerin zaman, bilgi gibi değerli kaynakları paylaştıkları ve kişisel destek verdiği astların, iş arkadaşlarına iş ile ilgili problemlerde yardım etmek, önemsiz küçük sorunlardan şikâyet etmemek ve iş arkadaşlarına nazik ve saygılı davranmak gibi isteğe bağlı eylemleri içeren örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermiştir. Yöneticilerin çalışanları yetkilendirmesi, insiyatif vermesi, kararlara katılımlarını desteklemesi gibi yapıcı eylemleri çalışanların ÖVD göstermesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, örgüt iklimi bileşenlerinden iş arkadaşları ile uyumu ve katılımcı ortamı dolayısı ile örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir. Yapıcı liderler astlara, başlangıçta veya görev değişikliklerinde kendilerinden ne istendiğini ne ile çalışmak zorunda olduklarını ve örgütün kalite, zaman çizelgeleri gibi hususlarda kendilerinden beklenenlerle ilgili astlarına sağlayarak onların ortak amacı gerçekleştirmek üzere organize olarak harekete geçmelerini sağlarlar. Böylece işletmede rol belirsizliklerinin olmadığı görevlerin belirgin olduğu bir iklim oluşmaktadır. Ekvall (1996) yaptığı çalışma ile yenilikçi ve yaratıcı iklim ile yöneticilerin liderlik tarzları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışma; destekleyici ve değişim odaklı liderliğin yenilikçi ve yaratıcı iklim ile ilişkisinin olumlu ve çok güçlü olduğunu ortaya koymuştur (Ekvall, 1996; Fırat ve Yeşil, 2020)



Litwin ve Stringer (1968) farklı liderlik biçimlerinin farklı örgüt iklimi yaratmakta önemli bir etkisi olduğunu dile getirmişlerdir. Yaptıkları çalışma ile üç farklı liderlik davranışlarının otoriter yapılı iklim, demokratik ve arkadaşça ilişkilere dayalı iklim ve başarıya dönük iklim olmak üzere üç farklı örgüt iklimi ortaya çıkardığını göstermişlerdir. Liderlik tarzı, örgütün kişiliği olarak tanımlanan örgüt ikliminin belirleyicisidir (Ekvall ve Ryhammar, 1998). Liderin yapıcı olması iklimin de olumlu olmasına neden olurken, yıkıcı liderlik örgütte genel olumsuz bir iklime neden olmaktadır:

H3: Yıkıcı liderliğin örgüt iklimi üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H4: Yapıcı liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

1.8. Örgüt İklimi ve Çalışan Performansı

Örgüt iklimi örgüt iç çevresinin nitelikleridir. Çalışanların görevlerini yerine getirdikleri, üyelerle iletişim kurdukları, iş birliği yaptıkları, kararlara katıldıkları iç çevrenin karakteristik özelliklerinden etkilenmeleri beklenen bir süreçtir. Örgütsel davranış araştırmacıları, uzun yıllardır iş görenlerin çalışma ortamına ilişkin algılarını ve bu algıların bireylerin işle ilgili tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak için çalışmalar yapmışlardır. İşyerinde yaratılan sosyal iklim veya atmosferin çalışanların işe yönelik algılarını etkileyerek iş memnuniyetlerini ve potansiyellerine göre performans göstermelerini etkilediğini ve bunun da örgütsel üretkenliği etkileyeceğini öne sürmüşlerdir (Schulte vd., 2006). Çalışanların motivasyonlarını, duygu durumlarını, iş doyumlarını, birlik beraberliklerini, karar verme mekanizmalarını, adalet algılarını, yaratıcılıklarını, etik değerlerini etkileyen örgüt ikliminin çalışan performansını da etkilemesi beklenmektedir:

H5: Örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

1.9. Yıkıcı Liderlik, Yapıcı Liderlik, Örgüt İklimi ve Çalışan Performansı

Ekvall (1996)'a göre örgütsel süreçler bağlamında iklim, örgütün operasyonlarının sonuçlarını (kalite, üretkenlik, yenilik, iş memnuniyeti, refah ve kâr) etkileyen bir ara değişken olarak görev yapar. Problem çözme, yaratma, karar verme, iletişim, koordinasyon, kontrol, motivasyon, öğrenme ve bağlılık gibi örgütsel süreçleri etkilemesi sebebiyle böyle bir düzenleyici etkisi vardır (Ekvall, 1996). Oluşması ve gelişmesinde liderlik tarzının etkilerinin yüksek olduğu örgüt iklimi, sonrasında da üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Örneğin beklentileri iletememe gibi yıkıcı liderliğin karakteristik bir özelliği, örgüt iklimi boyutu olan görevin belirginliği algısını negatif etkilemekte, bu durum da astların rol çatışması ve belirsizliği yaşamasına ve beklentileri bilmemeye neden olarak performansı olumsuz etkilemektedir (Barutçugil, 2015). Bir diğer örnek olarak favorilerini kayırma gibi bir yıkıcı liderlik davranışı, adaletsizlik algısının yüksek olduğu bir iklime neden olmakta, astların adaletsizlik algılarından kaynaklı tepkisel davranabildikleri görülmektedir. Algılanan adaletsizlik düşük iş performansı da dahil olmak üzere birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır (Gilliland, 1994). Brag ve Andrew (1973) tarafından yapılan çalışma, otokratik liderlik tarzından katılımcı liderliğe geçilmesi ile birlikte iklimin de paralelinde değişerek çalışan performansını arttırması iklimin aracılık etkisinin görülmesi için güzel bir örnektir.

H6: Yıkıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü vardır.

H7: Yapıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü vardır.

2. Metod

2.1. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme ise İstanbul ve Konya'daki işletmelerde çalışan 315'i mavi yaka, 403'ü beyaz yaka olmak üzere toplam 721 (üç kayıp veri) iş gören oluşturmaktadır. Ele alınan işletmelerde sektör ayrımı yapılmamıştır. Bu çalışma ilişkisel tarama modeline uygun olarak tasarlanmıştır. Verilerin hızlı ve ekonomik bir şekilde toplanmasına olanak sağlayan kolayda örnekleme yönteminin benimsendiği bu çalışma kapsamında, İstanbul ve Konya illerinde bulunan işletme çalışanlarına 1100 anket ulaştırılmış ve 721 geri dönüş alınmıştır.

2.2 Veri Toplama Aracı ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

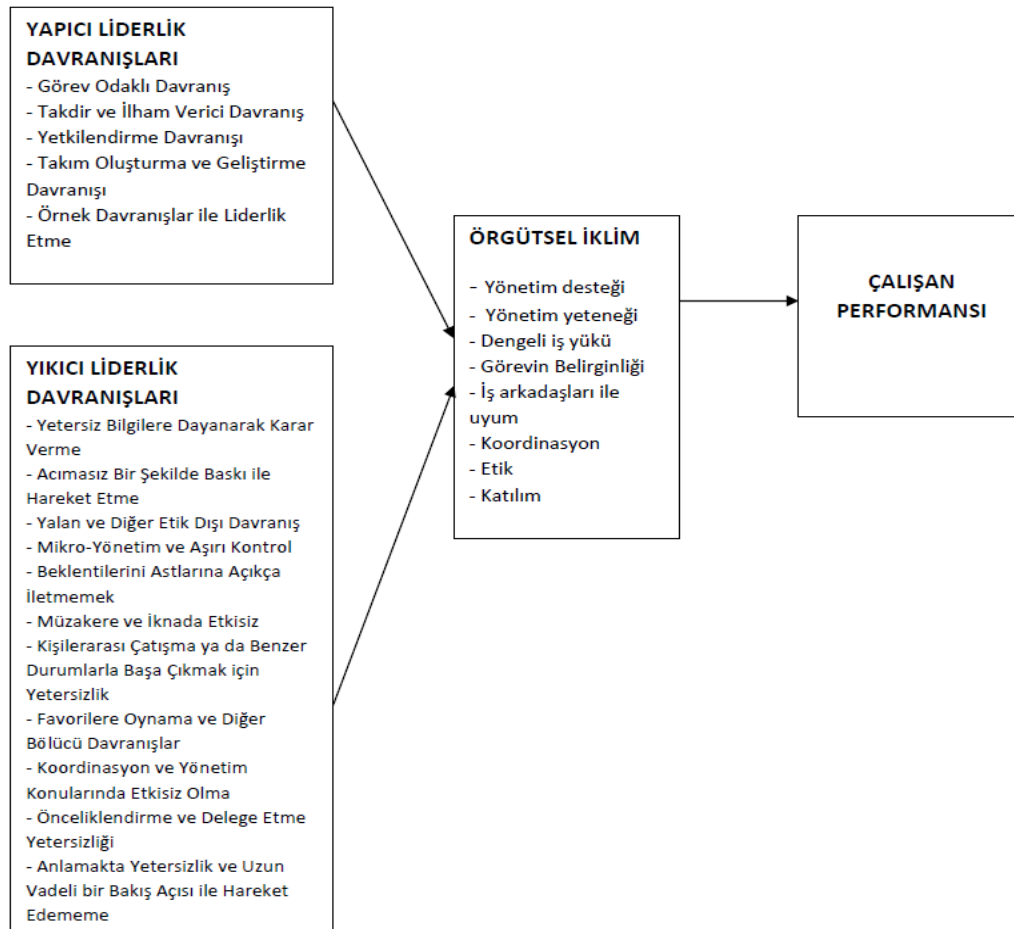
Yıkıcı ve yapıcı liderliğin örgüt iklimi ve çalışan performansına etkisini araştırmak amacıyla sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada yapıcı liderlik ölçeği olarak Gupta ve Singh tarafından 2013 yılında yayınlanan "How leaders impact employee creativity: a study of Indian R&D laboratories" adlı makalesinde geliştirilen ve Selçuk ve Kitapçı (2018) tarafından Türkçeye çevrilerek kullanılan ölçek, yapıcı liderlik kapsamında ele alınan özellikleri içermesi açısından yeterli bulunduğu için kullanılmıştır. Yıkıcı liderlik ölçeği olarak; 2011 yılında Shaw vd. tarafından geliştirilerek "A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations" makalesinde yayınlanan ve Selçuk (2018)



tarafından Türkçeye çevrilerek doktora tezinde kullanılan yıkıcı liderlik ölçeği hem yıkıcı liderlik özellikleri hem de yıkıcı davranışları içerdiği için uygulanmıştır. Örgütsel iklimi ölçmeye yönelik Kaya vd. (2010) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Çalışan performansını ölçmeye yönelik ise Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından geliştirilen çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır. Toplam 140 ifade içeren araştırma anketi 5'li Likert tipi ölçekler ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum).

Literatür taraması ile geliştirilen hipotezler doğrultusunda Şekil 2'de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur. Şekil 2 ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin faktörlerini de içermektedir. Yapıcı liderlik ölçeği 5 faktör, yıkıcı liderlik ölçeği 12 faktör, örgüt iklimi 8 faktör, çalışan performansı ise tek faktörden oluşmaktadır.

Şekil 2: Araştırma Modeli



3. Analiz ve Bulgular

Katılımcıların demografik verilerine bakıldığında; toplam 721 katılımcının çoğunun Konya'dan (%49,8), erkek (%69,3), lisans düzeyinde eğitime sahip (%32), 30 ve altı yaş grubu (%40), 1 ve 5 yıl arasında çalışmış çalışanlar (%30) oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi sürecinde verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı önem arz etmektedir. Bu nedenle ölçeklerdeki ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, ele alınmıştır. Tabachnick ve Fidell (2015) ve Kline (2016) verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını anlamak için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılması gerektiğini dile getirmişlerdir. George ve Mallery (2010), ise basıklık referans değerinin +2.0 ve -2.0 aralığında kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Ölçeklerde bulunan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2.0 ve -2.0 referans değerler aralığında olması nedeniyle çalışmada kullanılan bütün ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Bu durum toplanan verilerin parametrik analizler yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.



3.1. Yapısal Geçerlilik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişki hipotezlerini sınamak için öncelikle yapı geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir. Çalışmanın bu kısmında yapı geçerliliğini sınamak üzere keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Civelek (2018), yapılan araştırmada her ne kadar genelde literatürde kabul görmüş ölçekler kullanılmış olsa da anketi dolduran katılımcıların boyutları doğru algılayıp algılamadıklarına bakmak için DFA'dan önce SPSS'de temel bileşen analizi (principle component analysis) yapılarak değişkenlerin katılımcılar tarafından kaç değişik boyutta algılandığına bakılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle öncelikle KFA sonrasında DFA yapılmıştır.

Hair vd. (2014)'e göre 50'den az gözlemden oluşan örneklem büyüklüğü KFA için yeterli olmamakla birlikte tercihen örneklem büyüklüğünün 100 veya daha büyük olması gerekmektedir. Bryman ve Cramer (2004) ve Child (2006) ise örneklem büyüklüğünün ölçekte bulunan madde sayısının en az 5 katı olmasının yeterli olacağını ifade etmektedirler. Araştırmada kullanılan 140 maddeden oluşan ölçek için elde edilen 721 veri; yeterli örneklem büyüklüğünü sağlamaktadır.

Keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra, yorumlanması gereken ve yapılan faktör analizinin kalitesini gösteren unsurlar bulunmaktadır. Bunlar Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) örneklem yeterlilik değeri, Bartlett Küresellik testi anlamlılık düzeyi, toplam açıklanan varyans ve asgari faktör yükleridir (Hair vd., 2014). Tabachnick ve Fidell (2015), KMO değerinin 0,60'tan büyük olması durumunda örneklem büyüklüğünün araştırma için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Hair vd. (2014)'e göre istatistiksel olarak anlamlı bir Bartlett küresellik testi (sig. <0,05) olup, değişkenler arası yeterli korelasyonun olduğunu göstermektedir. Faktörler tarafından toplam açıklanan varyans oranının %50 ve üzeri olması önerilmektedir (Coşkun vd. 2015; Gürbüz ve Şahin, 2018). Hair vd., (2014) $\pm 0,50$ veya daha büyük faktör yüklerini pratik olarak anlamlı kabul etmektedir. Bu nedenle her bir ölçek için yapılan keşfedici faktör analizinde minimum faktör yükü $\pm 0,50$ olarak esas alınmış ve $\pm 0,50$ değerinin altında kalan değerler sırasıyla analizden çıkarılmıştır.

Yapılan KFA sonucunda faktör yükü yetersiz olan yapıcı liderlik ölçeğinden 8 ifade, yıkıcı liderlik ölçeğinden 17 ifade, örgüt iklimi ölçeğinden 10 ifade ve örgüt iklimi ölçeğinden 8 ifade sırasıyla çıkarılmıştır. Yapıcı liderlik ölçeği; "Görev Odaklı Davranış", "Takım Oluşturma ve Örnek Davranışlar ile Liderlik", "Yetkilendirme", "Takdir ve İlham Verici Davranış" olmak üzere 4 boyuta inmiştir. Yıkıcı liderlik ölçeğinde; "Acımasızca Baskı ve Etik Olmayan Davranışlar", "Astları geliştirme ve Anlamada Yetersizlik", "Müzakere ve İknada Etkisizlik", "Astlara Beklentilerini İletmeme" ve "Mikro Yönetim" olmak üzere 5 boyut ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi ölçeğinde; "İş Arkadaşları ile Uyum ve Koordinasyon", "Etik", "Yenilikçilik için Yönetim Desteği", "Dengeli İş yükü", "Katılım" ve "Görevin Belirginliği" 6 boyut oluşmuştur. Yapıcı liderlik ölçeği KFA testi sonucunda; faktörlerin açıkladığı toplam varyans toplam %56, KMO değeri 0,969>0,60, Bartlett küresellik testi sonucunda ise anlamlılık düzeyinin $p= 0,000<0,05$ olduğu görülmüştür. Yıkıcı liderlik ölçeği KFA testi sonucunda; faktörlerin açıkladığı toplam varyans toplam %71,053, KMO değeri 0,975>0,60, Bartlett küresellik testi sonucunda ise anlamlılık düzeyinin $p= 0,000<0,05$ olduğu görülmüştür. Örgüt iklimi ölçeği KFA testi sonucunda; faktörlerin açıkladığı toplam varyans toplam %69,254, KMO değeri 0,931>0,60, Bartlett küresellik testi sonucunda ise anlamlılık düzeyinin $p= 0,000<0,05$ olduğu görülmüştür. Çalışan performansı ölçeği KFA testi sonucunda; faktörlerin açıkladığı toplam varyans toplam %53,158, KMO değeri 0,844> 0,60, Bartlett küresellik testi sonucunda ise anlamlılık düzeyinin $p= 0,000<0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre KFA sonucunda elde edilen değerler kriterleri sağlamaktadır. Ölçek bazında her bir faktör için içsel tutarlılığı göstermek üzere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's α değerinin 0,70 veya üzerinde olması arzu edilmekte, ancak Hair vd. (2014) Cronbach's α değerinin 0,60 ve üzeri olmasının kabul edilebilir olduğunu ifade ederken, Coşkun vd. (2015) 0,5'e kadar makul kabul edilebileceğini dile getirmişlerdir. Oluşan boyutların her birinin Cronbach's α değerleri incelenmiş, en düşük Cronbach's $\alpha= 0,679$ olup yapıcı liderlik yetkilendirme faktörüne aittir. Buna göre faktörler güvenilirlik kriterlerini sağlamışlardır.

DFA sonucunda verinin model ile uyumlu olup olmadığını incelemek üzere uyum indeksi sonuçlarına bakılmaktadır. Hair vd. (2014) üç ila dört uyum indeksi kullanmanın model uyumu için yeterli kanıt sağladığını savunmuş ve χ^2 değerine ve buna bağlı serbestlik derecelerine ilaveten en az bir artımlı indeks (NFI, TLI, CFI) ve bir mutlak indeks (χ^2/sd , Cmin, GFI, RMSEA, SRMR) rapor edilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu çalışmada χ^2 değeri ve serbestlik derecesi, TLI(NNFI), CFI, RMSEA, SRMR değerleri raporlanarak uyum iyiliği değerlendirilmiştir.

Yapıcı liderlik, yıkıcı liderlik, örgüt iklimi ve çalışan performansı birinci düzey DFA sonucunda elde edilmiş olan uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik, Örgüt İklimi ve Çalışan Performansı Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Mutlak Uyum İndeksleri					Artımlı Uyum İndeksleri		
	χ^2/sd	<i>p</i>	GFI	RMSEA	SRMR	NFI	TLI(NNFI)	CFI
Yapıcı Liderlik	2,740	0,000	0,909	0,049	0,0380	0,912	0,936	0,942
Yıkıcı Liderlik	3,934	0,000	0,829	0,064	0,0414	0,896	0,914	0,920
Örgüt İklimi	3,281	0,000	0,906	0,056	0,0440	0,919	0,932	0,942
Çalışan Performansı	1,821	0,122	0,996	0,034	0,0146	0,994	0,993	0,997

DFA sonucu elde edilen değerler; uyum indeksler referans değer aralıklarına göre incelenmiş, Hair vd. (2014)'nin önerdiği yaklaşıma göre değerlendirilmiştir. Buna göre tüm ölçüklerin model uyum iyiliği değerleri kriterlerini karşıladığı görülmüş, modelin veri ile uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Gürbüz (2019), birinci düzey çok faktörlü bir ölçüm modelinin DFA sonucunda doğrulanmış olmasının ve uyum iyiliği değerlerinin makul seviyede olmasının aslında ölçekte yer alan faktörlerin ve faktöre ait maddelerin belirli bir düzeyde birleşim ve ayrışım geçerliliğine sahip olduğu anlamına geldiğini belirlemiştir. Yapılan KFA ve DFA analizleri neticesinde ölçüklerin yapısal geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

3.2. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Bu bölümde hipotez geliştirme bölümünde kurgulanan hipotezler yapısal eşitlik modelleri aracılığıyla test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli gizil yapılar arasındaki hipotezlerin, ölçüm hatalarının da hesaba katılarak, sınanmasını sağlayan bir analiz yöntemidir (Bagozzi ve Yi, 2012).

Yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde beklenen negatif etkisini sınamak üzere YEM oluşturulmuş ve elde edilen model uyum iyiliği sonuçları ise Tablo 2'de yer almaktadır. DFA'da olduğu gibi uyum iyiliği değerleri Hair vd. (2014) tarafından önerilen yaklaşıma göre raporlanmış ve yorumlanmıştır. Buna göre χ^2 değerine ve buna bağlı serbestlik derecelerine ilaveten en az bir artımlı indeks ve bir mutlak indeks raporlanması model uyum iyiliğini göstermek için yeterlidir. Esas alınan yaklaşıma göre model uyum iyiliği sağlanmıştır.

Tablo 2: Yıkıcı Liderlik – Çalışan Performansı YEM Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Mutlak Uyum İndeksleri					Artımlı Uyum İndeksleri		
	χ^2/sd	<i>p</i>	GFI	RMSEA	SRMR	NFI	TLI(NNFI)	CFI
Yıkıcı Liderlik-Çalışan Performansı YEM	3,669	0,000	0,819	0,061	0,0528	0,882	0,906	0,911

Son adım olarak değişkenler arasındaki ilişkileri yorumlamak üzere standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 3'te gösterilmektedir. Buna göre yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı negatif bir etkisi olduğu görülmüş ve H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3: Yıkıcı Liderlik – Çalışan Performansı YEM sonuçları

Yapısal Yollar	Standardize edilmiş regresyon ağırlıkları	Standart Hata	<i>t</i> Değeri
Yıkıcı Liderlik → Çalışan Performansı	-0,179	0,027	-4,101***

*** $p < 0,001$

Yıkıcı liderliğin örgüt iklimi üzerinde beklenen negatif etkisini sınamak üzere YEM oluşturulmuş olup, Tablo 4'te elde edilen model uyum iyiliği sonuçları yer almaktadır. Hair vd. (2014) tarafından önerilen yaklaşıma göre model uyum iyiliği sağlanmıştır.

Tablo 4: Yıkıcı Liderlik – Örgüt İklimi YEM Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Mutlak Uyum İndeksleri					Artımlı Uyum İndeksleri		
	χ^2/sd	<i>p</i>	GFI	RMSEA	SRMR	NFI	TLI(NNFI)	CFI
Yıkıcı Liderlik-Örgüt İklimi YEM	2,805	0,000	0,801	0,050	0,0578	0,861	0,900	0,906

Gizil değişkenler arasındaki ilişkileri yorumlamak üzere standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 5'te raporlanmıştır. Buna göre yıkıcı liderliğin örgüt iklimi üzerinde anlamlı negatif bir etkisi olduğu görülmüş ve H3 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 5:** Yıkıcı Liderlik- Örgüt İklimi YEM Sonuçları

Yapısal Yollar	Standardize edilmiş regresyon ağırlıkları	Standart Hata	t Değeri
Yıkıcı Liderlik → Örgüt İklimi	-0,510	0,033	-10,438***

*** $p < 0,001$

Yapıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisinin olup olmadığını sınamak üzere YEM oluşturulmuş olup elde edilen model uyum iyiliği sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Tüm uyum istatistikleri iyi veya kabul edilebilir düzeydedir. Esas alınan yaklaşıma göre model uyum iyiliği sağlanmıştır.

Tablo 6: Yapıcı Liderlik – Çalışan Performansı YEM Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Mutlak Uyum İndeksleri					Artımlı Uyum İndeksleri		
	χ^2/sd	p	GFI	RMSEA	SRMR	NFI	TLI(NNFI)	CFI
Yapıcı Liderlik- Çalışan Performansı YEM	2,527	0,000	0,901	0,046	0,0431	0,900	0,932	0,937

Değişkenler arasındaki ilişkileri yorumlamak üzere standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 7'de raporlanmıştır. Buna göre yapıcı liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmüş ve H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7: Yapıcı Liderlik – Çalışan Performansı YEM sonuçları

Yapısal Yollar	Standardize edilmiş regresyon ağırlıkları	Standart Hata	t Değeri
Yapıcı Liderlik → Çalışan Performansı	0,324	0,043	6,698***

*** $p < 0,001$

Yapıcı liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif etkisinin olup olmadığını test etmek üzere oluşturulan YEM model uyum iyiliği sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır. Esas alınan yaklaşıma göre model uyum iyiliği sağlanmıştır.

Tablo 8: Yapıcı Liderlik – Örgüt İklimi YEM Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Mutlak Uyum İndeksleri					Artımlı Uyum İndeksleri		
	χ^2/sd	p	GFI	RMSEA	SRMR	NFI	TLI(NNFI)	CFI
Yapıcı Liderlik- Örgüt İklimi YEM	2,568	0,000	0,839	0,047	0,0516	0,853	0,900	0,905

Yapıcı liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi yorumlamak üzere standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 9'da raporlanmıştır. Buna göre yapıcı liderliğin örgüt iklimi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Böylece H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9: Yapıcı Liderlik- Örgüt İklimi YEM sonuçları

Yapısal Yollar	Standardize edilmiş regresyon ağırlıkları	Standart Hata	t Değeri
Yapıcı Liderlik → Örgüt İklimi	0,802	0,061	12,717***

*** $p < 0,001$

Örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisinin olup olmadığını test etmek üzere oluşturulan YEM ve elde edilen model uyum iyiliği sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır. Esas alınan yaklaşıma göre model uyum iyiliği sağlanmıştır.

Tablo 10: Örgüt İklimi – Çalışan Performansı YEM Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Mutlak Uyum İndeksleri					Artımlı Uyum İndeksleri		
	χ^2/sd	p	GFI	RMSEA	SRMR	NFI	TLI(NNFI)	CFI
Örgüt İklimi- Çalışan Performansı YEM	3,388	,000	,876	,058	,0425	,889	,911	,919

Son adım olarak gizil değişkenler arasındaki ilişkileri yorumlamak üzere standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 11'de raporlanmıştır. Buna göre örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmüş ve H5 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 11:** Örgüt İklimi – Çalışan Performansı YEM sonuçları

Yapısal Yollar	Standardize edilmiş regresyon ağırlıkları	Standart Hata	t Değeri
Örgüt İklimi → Çalışan Performansı	0,439	0,071	14,130***

*** $p < 0,001$

Aracı değişken; bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinde aracılık etmekte yani etkiyi kendi üzerinden iletmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Aracı değişken içeren modellerin sınanmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Üç aşamalı regresyon analizi içeren Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı en sık kullanılan yaklaşımlardan bir tanesi olup, çalışmada yer alan aracı hipotezleri test etmek için bu yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre bir aracı etkinin oluşması için bağımsız değişkenin aracı değişken yokken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı, aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte modele dâhil edildiğinde aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünün önemli bir miktarda azalması (kısmî aracılık etkisi) yahut ortadan kaybolması (tam aracılık etkisi) gerekmektedir.

Yıkıcı liderliğin çalışan performansı ve örgüt iklimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yapılan hipotez testlerinde görülmüştür. Bu durumda Baron ve Kenny yaklaşımının ilk iki şartı sağlanmıştır. Yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkinin örgüt iklimi üzerinden iletiildiğine dair hipotezi test etmek üzere YEM oluşturulmuş olup Tablo 12’de model uyum iyilikleri ve değişkenler arası standardize edilmiş regresyon ağırlıkları görülmektedir. Model uyum iyiliği indeksleri Hair vd. (2014) tarafından önerilen yaklaşıma göre yorumlanmıştır ve model uyum iyiliğinin sağlandığı görülmüştür. Tablo 12’de görüldüğü üzere yıkıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki anlamlı etkisi, örgüt iklimi modele aracı değişken olarak dahil edildiğinde ortadan tamamen kalkmıştır. O halde yıkıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık rolü vardır. Böylece H6 hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 12: Yıkıcı Liderlik-Örgüt İklimi-Çalışan Performansı YEM Sonucu

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Yıkıcı Liderlik → Çalışan Performansı	-0,179**		0,063
Yıkıcı Liderlik → Örgüt İklimi		-0,510**	-0,513***
Örgüt İklimi → Çalışan Performansı			0,455***
Model Uyum İyiliği İndeksleri	$\chi^2/df= 3,669$ CFI= 0,911 RMSEA= 0,061 SRMR=0,0528	$\chi^2/df= 2,805$ CFI= 0,906 RMSEA= 0,05 SRMR=0,0578	$\chi^2/df= 2,669$ CFI= 0,903 RMSEA= 0,048 SRMR=0,0575

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$

Örgüt iklimi; yapıcı liderliğin çalışan performansına etkisinde etkiyi kendi üzerinden ileten bir aracı değişken rolü görüyor mu sorusunu cevaplamak üzere YEM oluşturulmuş ve model sınanmıştır. Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının ilk iki şartının sağlandığı görülmüştür. Yapıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisinin örgüt iklimi üzerinden iletiildiğine dair hipotezi test etmek üzere YEM oluşturulmuş, Tablo 13’te model uyum iyilikleri ve değişkenler arası standardize edilmiş regresyon ağırlıkları görülmektedir. Esas alınan yaklaşıma göre model uyum iyiliği sağlanmıştır. Tablo 13’te görüldüğü üzere yapıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki anlamlı etkisi, örgüt iklimi modele aracı değişken olarak dahil edildiğinde ortadan tamamen kalkmıştır. Buna göre yapıcı liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin tam aracılık rolü olduğu görülmüş ve H7 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 13: Yapıcı Liderlik-Örgüt İklimi-Çalışan Performansı YEM Sonucu

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Yapıcı Liderlik → Çalışan Performansı	0,324**		-0,073
Yapıcı Liderlik → Örgüt İklimi		0,802**	0,805***
Örgüt İklimi → Çalışan Performansı			0,492***
Model Uyum İyiliği İndeksleri	$\chi^2/df= 2,527$ CFI= 0,937 RMSEA= 0,046 SRMR=0,0431	$\chi^2/df= 2,568$ CFI= 0,905 RMSEA= 0,047 SRMR=0,0516	$\chi^2/df= 2,386$ CFI= 0,906 RMSEA= 0,044 SRMR=0,0575

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$



Sonuç

Örgütler günümüz rekabet dünyasında başarılı olabilmek, hızla değişen teknoloji ve yeniliklerin getirdiği belirsizliklerle başa çıkmak için kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak çalışan performansını maksimize etmeli ve amaçlara hizmet eden, çalışanları, yeniliği ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlamalıdır. Literatür incelendiğinde gerek çalışan performansını ve örgüt çıktılarını gerekse örgüt iklimini etkileyen en önemli unsurun liderlik tarzı olduğu görülmüştür (Ekvall ve Ryhammar, 1998). Çalışma kapsamında; örgütün sürdürülebilirliği için elzem olan çalışan performansını ve örgütün kişiliği olarak tanımlanan örgüt iklimini olumlu ve olumsuz etkilemesi muhtemel olan iki ayrı liderlik tarzı ele alınmıştır. Yapıcı ve yıkıcı liderlik, liderliğin karanlık ve aydınlık yüzünü temsil etmektedir.

Bu çalışma, liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yönelik bilgileri geliştirmeye çalışmıştır. Literatürde aynı yönde ilerleyen benzer çalışmalar bulunmaktadır ancak çalışma, örgüt iklimi aracı değişken olarak modele dahil edilerek genişletilmiştir.

Yönetim yetersizliklerinin varyasyonları ile karakterize olan, etik dışı davranışlarda bulunan, aşırı baskıcı ve kontrolcü yıkıcı liderlerin örgüt ile ilgili pozitif çıktıları negatif etkilediği pek çok çalışmada ortaya konulmaktadır (Erickson vd, 2007; O'moore vd., 1998; Schyns ve Schilling, 2013; Inyang, 2013; Schmid vd., 2018; Day ve Hamblin, 1964; Delgado vd., 2015; Tepper, 2000; Schaerer, 2014; Elangovan ve Xie, 2000; Aquino, 2000; Hornstein 1996; Aryee vd., 2008; Sezici ve Güven, 2017; Hmieleski ve Ensley, 2007; Fenney ve Spector, 2002). Bu çalışmanın bulgularının literatürü desteklediği görülmektedir.

Liderlik tarzlarının iklimin ve performansın önemli bir belirleyicisi olduğu nosyonundan hareketle yapıcı liderliğin örgüt iklimini ve çalışan performansını pozitif etkileyeceği savı öne sürülmüştür. Kavramsal çerçeve kısmında değinilen, olumlu liderlik özelliklerinin algılanan iklim değişkenlerini ve çalışan performansını olumlu etkilediğini gösteren çalışmaların sonuçları ile yapılan çalışmanın bulgularının uyumlu olduğu görülmektedir.

Kayar (2015) tarafından yapılan çalışmada örgüt ikliminin çalışan performansını pozitif etkilediği ortaya koyulmuştur. Şener (2017) ise örgüt iklimi alt boyutlarından ekip desteğinin mevcut olduğu, çalışanların kendilerini özerk hissettiği ve katılımcı bir iklime sahip örgütlerde üyelerin iş performansının buna bağlı olarak pozitif etkilendiğini yaptığı çalışma ile göstermiştir. Yine aynı çalışmada örgüt ikliminin iş performansı (hem görev performansı hem de bağlamsal performans) üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. MacKenzie vd. (2001) tarafından yapılan çalışma da benzer şekilde örgüt iklimi boyutlarından yönetim desteğinin hem bağlamsal hem de görev performansını pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Tüm bu araştırmaların bulguları ile yapılan çalışmanın sonuçları örtüşmektedir.

Batlis (1980) örgüt ikliminin bir ara değişken olarak görülebileceğini, lider tiplerinden ve farklı iş aktivitelerinden etkilenebileceğini ve bireylerin davranış ve tutumlarını etkileyebileceğini dile getirmiştir. Zamanla toksik bir iklime sahip olan örgütler yöneticilerinde değişikliğe gitseler dahi iklimin değişmesi daha uzun bir zaman alacaktır (Goldman, 2006). Negatif iş çevresi astlar arasında da yıkıcı duyguların kaynağı olup hem bireysel hem de örgütsel tahribata neden olmaktadır (Frost, 2003). Etkin liderler ise astlarını takdir ederek, fikirlerini ciddiyetle dinleyerek ve önem vererek destekleyici bir lider profili çizmektedirler (Yukl, 2018). Algılanan örgütsel destek, eylemlerdeki adalet, katılım ve dönüştürücü liderlik gibi etkenler astların doğrudan lidere veya liderlik makamına güvenini arttırmakta ve bunun sonucunda da astların iş performansı olumlu olarak etkilenmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). İyi liderler bir vizyon belirleyebilir, astlara eylemlerin amacını, anlamını ve önemini açıklayabilirler ve böylece vizyonları, rolleri ve hedefleri belirli olan astların ekip performansını kolaylaştırmaktadırlar (Hogan ve Kaiser, 2005). Özetle yapıcı ve yıkıcı liderler, kendileri tarafından şekillendirilen iklimin olumlu veya olumsuz değişimi ile birlikte performansını da etkilemektedirler. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular yukarıdaki çalışmaları desteklemektedir.

Çalışma, yapıcı ve yıkıcı liderliğin sebep olduğu astların davranışsal tepkilerinin örgüt iklimini ve performansını nasıl etkilediğini göstermesi ve lider eylemlerinin etkilediği örgüt ikliminin çalışan performansındaki değişime aracılık ettiğini ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Ancak çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Literatürde yapılan birçok çalışma gibi bu çalışmada da lider davranışlarının performans, memnuniyet, tatmin vb. çalışan çıktıları belirlediği varsayılmaktadır. Örneğin, "anlayış" ile "performans" arasındaki bir korelasyon, daha yüksek performans seviyelerinin daha yüksek anlayış ile gerçekleştiğine kanıt olarak gösterilmektedir. Ancak nedenselliğin yönünün bu şekilde varsaymanın yanlış olabileceği ile alakalı sofistike metodolojik teknikler kullanılarak çalışmalar yapılmış, lider davranışının performans ya da memnuniyet gibi ast çıktılarına bağlı olarak değişebileceği görülmüştür (Jago, 1982). Bunun yanı sıra astların algılanan performansının düşük olması durumunda yöneticiler; astların performansını yükseltmesi ya da hataların tolere edilmeyeceği mesajını vermek için onlara kötü davranarak yıkıcı yönetim tarzını araçsal bir tepki olarak gösterebilmektedir (Ashforth, 1997; Tepper, 2007). Yine benzer şekilde yöneticiler örgütsel ya da bireysel hedeflerine engel olduklarını düşündükleri durumda astlarına zarar verecek şekilde davranabilmektedirler



(Krasikova vd., 2013). Kesitsel anket araştırmaları nedenselliğin yönü ile ilgili sonuçlara izin vermemektedir (De Vaus, 2001). Yapıcı ve yıkıcı liderlik davranışları ve örgüt ikliminin çalışan performansını mı etkilediği yoksa iklimin ve çalışan performansının mı liderin davranışlarını şekillendirdiği konusunda çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Liderlik alanında yapılan çoğu çalışma; zamanın rolünü göz ardı ederek liderlik süreçlerinin zaman içinde uğradığı değişikliklere odaklanmamaktadır (Shamir, 2011). Lider davranışlarının zaman içerisindeki değişimi ve bu davranışların çalışan performansına etkisinin ve örgüt iklimindeki değişimin daha iyi anlaşılabilmesi için; liderin ve astların iş ortamında uzun süreli gözlemlenerek boylamsal araştırma yapılmasının daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Anketlerin büyük bir kısmı işyeri ziyareti ile toplanmış ve bu anketlere yanıt verecek astları yöneticiler seçmişlerdir. Değerlendiricilerin bu şekilde seçilmesinin pozitif yanlılıkla sonuçlanabilmesi gibi potansiyel bir sınırlamaya sahiptir. Astlara yanıtlarının gizliliği konusunda güvence verilmiş ve bireysel yanıtların kuruluşlarından hiç kimse tarafından görülemeyeceği konusunda bilgilendirilmiş olsa dahi astların anket sorularına verdikleri yanıtarda çekinceler yaşamış olma olasılıkları yüksektir. Gelecekte araştırmacılar kendi seçtikleri kişilere bu anketleri daha zgr hissedebilecekleri ortamlarda uygulayabilirlerse sonuçların daha güvenilir olacaktır.

Liderin yıkıcı sonuçlara neden olabilecek özelliklerinin tespiti örgütler açısından her zaman kolay değildir. Bunun nedeni çoğu liderlerin sosyal becerilerinin iyi olması ve kusur olarak atfedilen narsizm gibi bazı eğilimlerin diğerleri üzerinde kendinden emin olma ve karizmatik görünme gibi olumlu etki bırakmasıdır (Hogan ve Kaiser, 2005). Erickson vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada; liderin yıkıcı davranışlarının zamanla daha da kötüleştiği ve sıkladığı gözlemlenmiştir. Örgüt iklimini ve performansı etkileyen bu durumun daha sık ve yerleşmiş hale gelmeden ele alınması ve erken müdahalenin yapılması önem arz etmektedir. Örgütler, bir i ya da dış denetim mekanizması oluşturarak yıkıcı liderlerin örgüt ya da çalışanlara ciddi zarar vermesini engellemek üzere işten çıkarma veya yetkilerinin kısıtlanarak daha düşük bir mevkiye istihdam edilmesi gibi önlemler alabilirler. Buna ek olarak işe yeni başlayan yöneticilere uygulamada etik kararlar alabilme, motivasyon, iletişim gibi konularda eğitim verilebilir böylece yıkıcı liderlik ve etkileri kronik bir hl almadan müdahale edilmiş olacaktır.

Gerek daha önce yapılan araştırmalarda gerekse halihazırdaki araştırmamızda da görüldüğü gibi yıkıcı liderliğin hem astlara hem örgüte yönelik olumsuz etkileri bulunmakta, yapıcı liderlik ise olumlu iklim ve daha iyi bir çalışan performansı sağlamaktadır. Goldman (2006) liderin yıkıcı davranış ve özelliklerinin iklime olan etkisinin, liderde değişiklik yapılırsa dahi hemen yok olmayacağını ve değişimin uzun bir süreç gerektireceğini dile getirmiştir. Bu durum, yıkıcı liderliği neyin tetiklediğine yönelik daha fazla araştırma yapılması gerektiğini göstermektedir (Schyns ve Schilling, 2013). Yıkıcı liderliğin getirdiği maliyetleri anlamak, örgüt iklimi ve performanstaki etkilerini görmek örgütlerin; bu liderlik stiline hem psikolojik hem de finansal maliyetlerini azaltmak için önlemler almalarını teşvik edebilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:	Tüm araştırmacılar çalışmaya eşit oranda katkı sağladıklarını beyan etmişlerdir.
Destek ve Teşekkür Beyanı:	Yazarlar, herhangi bir destek ve teşekkür beyanında bulunmamıştır.
Çatışma Beyanı:	Yazarlar, kendileri ve üçüncü taraflar açısından herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan etmişlerdir.
Etik Kurul Raporu Gerekliliği Beyanı:	Yazarlar, alışma için Etik Kurul Raporu gerekliliği olmadığını beyan etmişlerdir.
Sorumlu Editörler:	Prof. Dr. Fatih Ecer, Afyon Kocatepe Üniversitesi Prof. Dr. Hatice zutku, Afyon Kocatepe Üniversitesi



Kaynakça/References

- Aboyassin, N. A., & Abood, N. (2013). The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 68-84.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26, 171-193.
- Army, U. S. (2012). Army leadership. *Department of the Army. Army doctrine publication (ADP) 6, 22*. Aktaran, Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks PA. Press: USA.
- Ay, F. A., & Keleş, K. (2017). Etkileşimli ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.
- 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(6), 1173.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. Kariyer Developer.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Başar, U., Sığırı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2002). *Management: Competing in the new era*. Irwin Professional Publishing.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bentz, V. J. (1985). A view from the top: A thirty year perspective of research devoted to the discovery, description, and prediction of executive behavior. In *93rd Annual Convention of the American Psychological Association, Los Angeles*. Aktaran Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, New York: Jossey-Bass, 1993, s. 71-98.
- Braynion, P. (2004). Power and leadership. *Journal of health organization and management*, 18(6), 447-463.
- Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.



- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. Continuum, London.
- Civelek, M. (2018). *Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi*. İstanbul: Beta.
- Cohen, S.G., and Bailey, D.E. (1999). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-90.
- Collins, M., & Jackson, C. (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, 386-401.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde bilimsel araştırma yöntemleri (8. baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
- Day, R. C. (1971). Some effects of combining close, punitive, and supportive styles of supervision. *Sociometry*, 34(3), 303-327.
- Day, R. C., & Hamblin, R. L. (1964). Some effects of close and punitive styles of supervision. *American Journal of Sociology*, 69(5), 499-510.
- Delgado, O., Strauss, E. M., & Ortega, M. A. (2015). Micromanagement: When to avoid it and how to use it effectively. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 72(10), 772-776.
- De Vaus, D. A. (2001). *Research design in social research*. London: Sage.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126-130.
- Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 319-328.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). Çatışma Yönetimi: İnsan İlişkilerinde, Gruplarda ve Örgütlerde Çatışmayı Yönetme Stratejileri. *Çev. Ed. Füsün Akkoyun*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Frost, P. J. (2003). Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-967.
- Gellerman, S. W. (1960). *The uses of psychology in management*. Collier-Macmillan. Aktaran, Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.)*. Boston: Pearson.



- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, 79(5), 691.
- Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392-414.
- Griffin, R. W. ve O'Leary-Kelly A.M. (2004). An introduction to the dark side. R.W. Griffin, A.M. O'Leary-Kelly (Eds.). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: felsefe, yöntem, analiz (5. Basım)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (Pearson new international edition), Seventh Edition*. Pearson Education Limited Harlow, Essex.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. London: The Macmillan Company.
- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2007). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117-129.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 165-178.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007, August). The Effects Of Entrepreneur Abusive Supervision. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 555-575.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. Riverhead books.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- Inyang, B. J. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78.
- Işık, M. (2020). *Örgüt İklimi ve Liderlik*. M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve Okul İklimi* (ss.55-72). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051.
- Kayar, S. (2015). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlığın çalışan performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Kellermann, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- 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.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & Sharkey, T. W. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37(6), 503-513.
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33-40.



- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.
- O'Neill, O. (2002). *A question of trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge University Press.
- Öge, E. & Çetin M. (2020). *Örgüt İkliminin Boyutları*. M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve Okul İklimi* (ss.15-27). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Özgenel, M. (2020). *Örgüt ve Okul İkliminin Tanımı ve Önemi*. M. Özgenel (Ed.), *Örgüt ve Okul İklimi* (ss.1-14). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- 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.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126-134.
- Popper, M. (2001). The dark and bright sides of leadership: Some theoretical and practical implications. *Concepts, challenges, and realities of leadership, Academy of Leadership, College Park, MD*.
- Schärer, M. (2014). Destruktives Führungsverhalten und die Auswirkungen auf das emotionale Wohlbefinden von Angestellten. Bachelorarbeit. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Angewandte Psychologie, Schweiz
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645-671.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Selçuk, S. (2018). Yapıcı ve Yıkıcı lider davranışları ve ar-ge takımlarında öğrenme üzerine etkisi. *Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi, İzmit*.
- Selçuk, S., & Kitapçı, H. (2018). Effect of constructive leader behaviors on R & D team learning. *International Journal of Business Management and Economic Research* 9(3), 1304-1313.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47), 106-121.
- Sezici, E., & Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 307-315.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift Für Psychologie/Journal of Psychology*, 222, 221–232

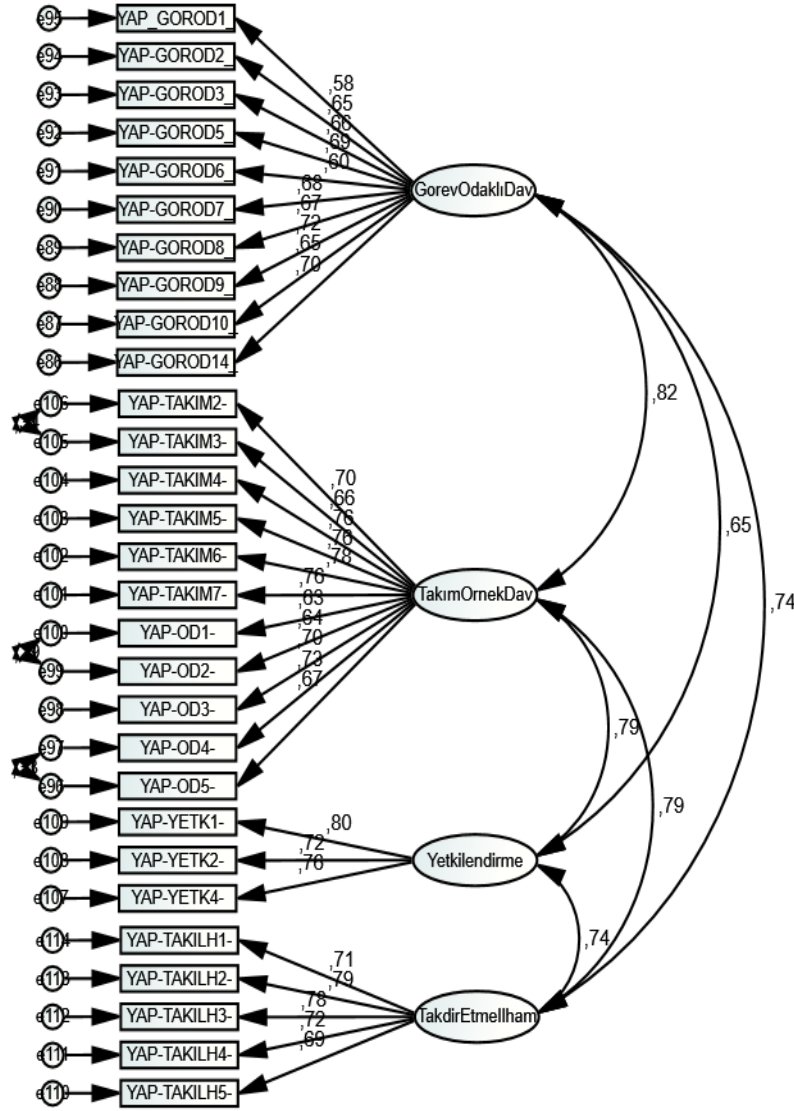


- Slattery, C. (2009). *The Dark Side of Leadership*. Australia, Sydney: Semann & Slattery.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şener, Y. (2017). Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Nobel Yayıncılık.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. In R. Tagiuri and G. H. Litwin (Eds), *Organizational climate. Explorations of a concept* (pp. 9-32). Boston: Harvard University.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- 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.
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), 901-924.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-663.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Walter, F., Lam, C. K., Van Der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity—an inevitable affliction of organisations. *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Çeviren, Çetin, Ş. ve Baltacı, R.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 8.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068.



Ekler/Appendices

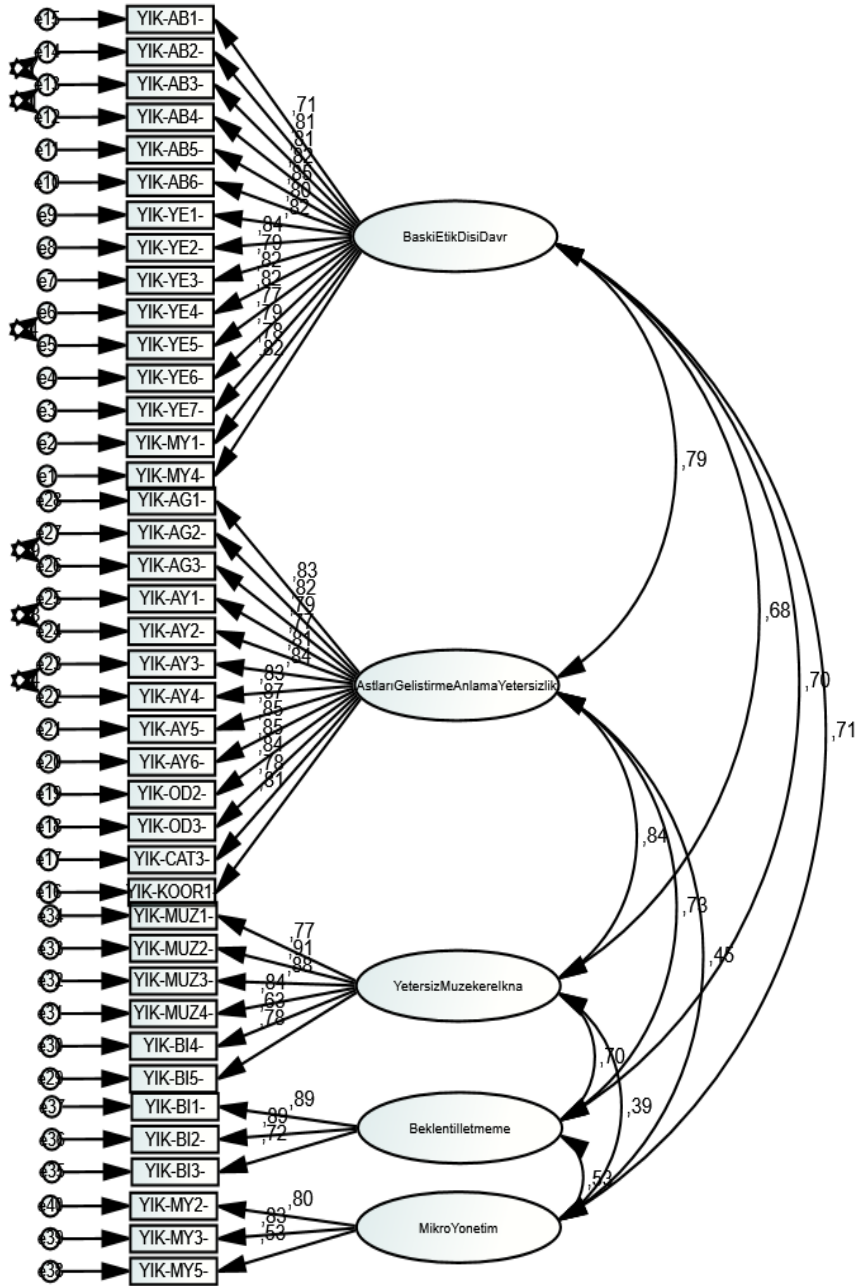
Ek-1: Yapıcı Liderlik Ölçeği DFA



CMIN=1008,402; DF=368; p=,000; CMIN/DF=2,740, RMSEA=,049; TLI=,936;CFI=,942

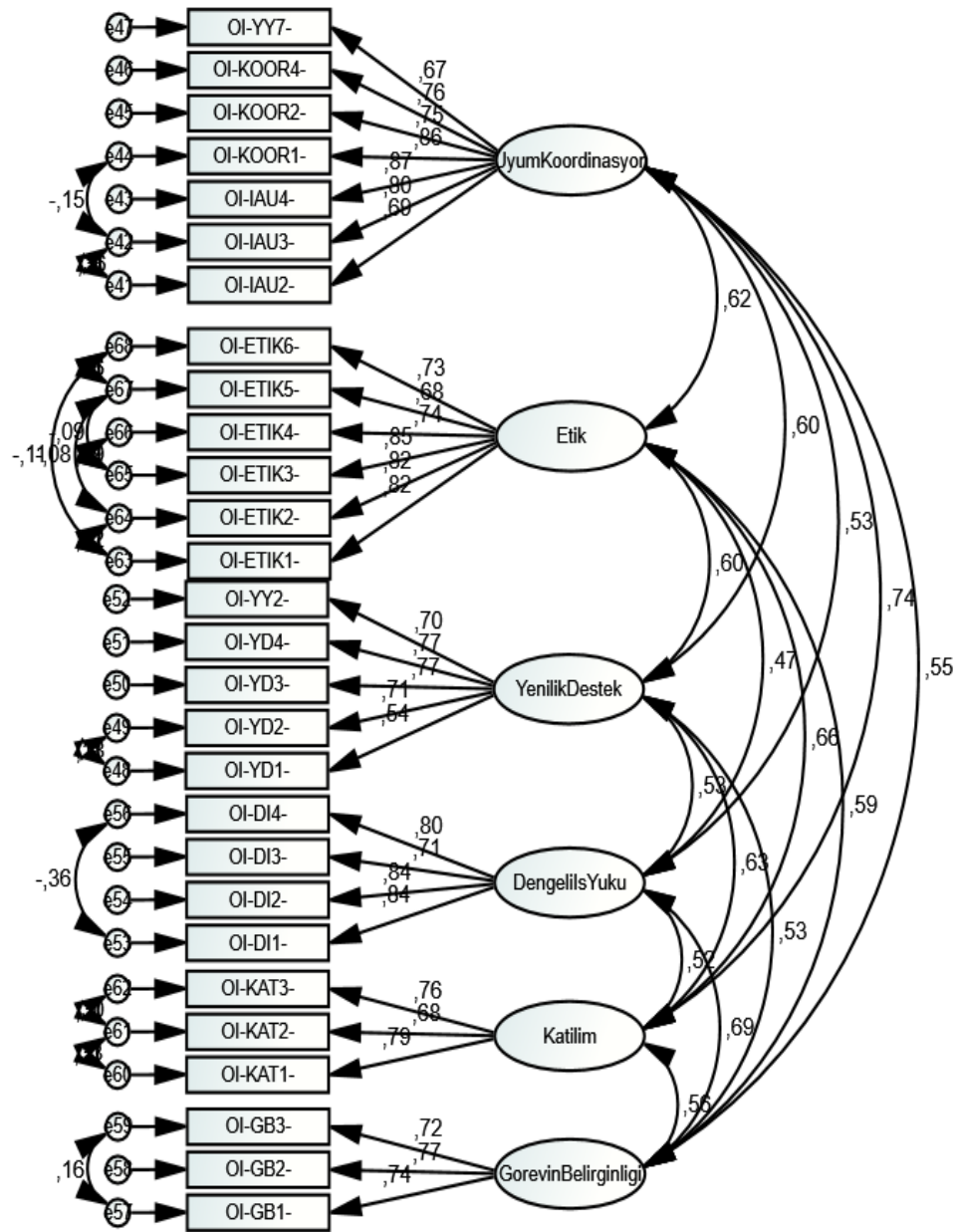


Ek-2: Yıkıcı Liderlik Ölçeği DFA

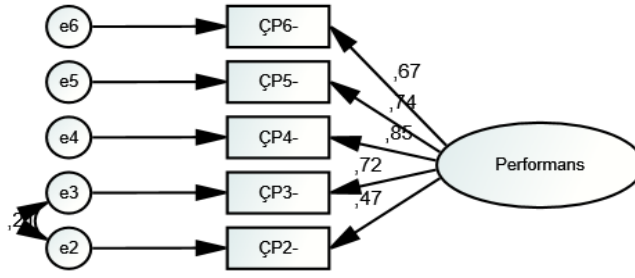




Ek-3: Örgüt İklimi Ölçeği DFA



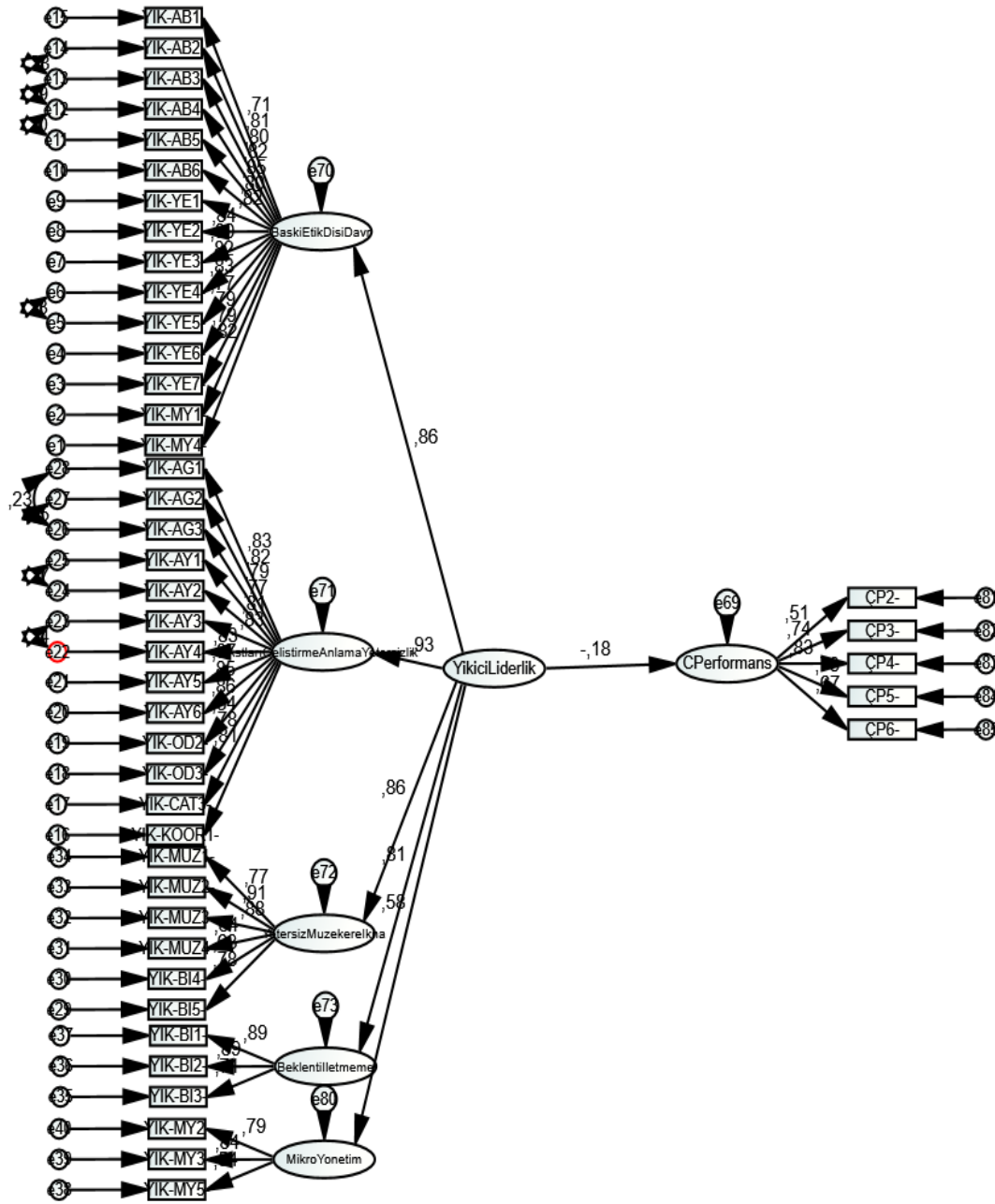
CMIN=1056,454; DF=322; p=.000; CMIN/DF=3,281, RMSEA=.056; TLI=.932;CFI=.942

**Ek-4: Çalışan Performansı Ölçeği DFA**

CMIN=7,284; DF=4; p=,122; CMIN/DF=1,821; RMSEA=,034; TLI=,993;CFI=,997



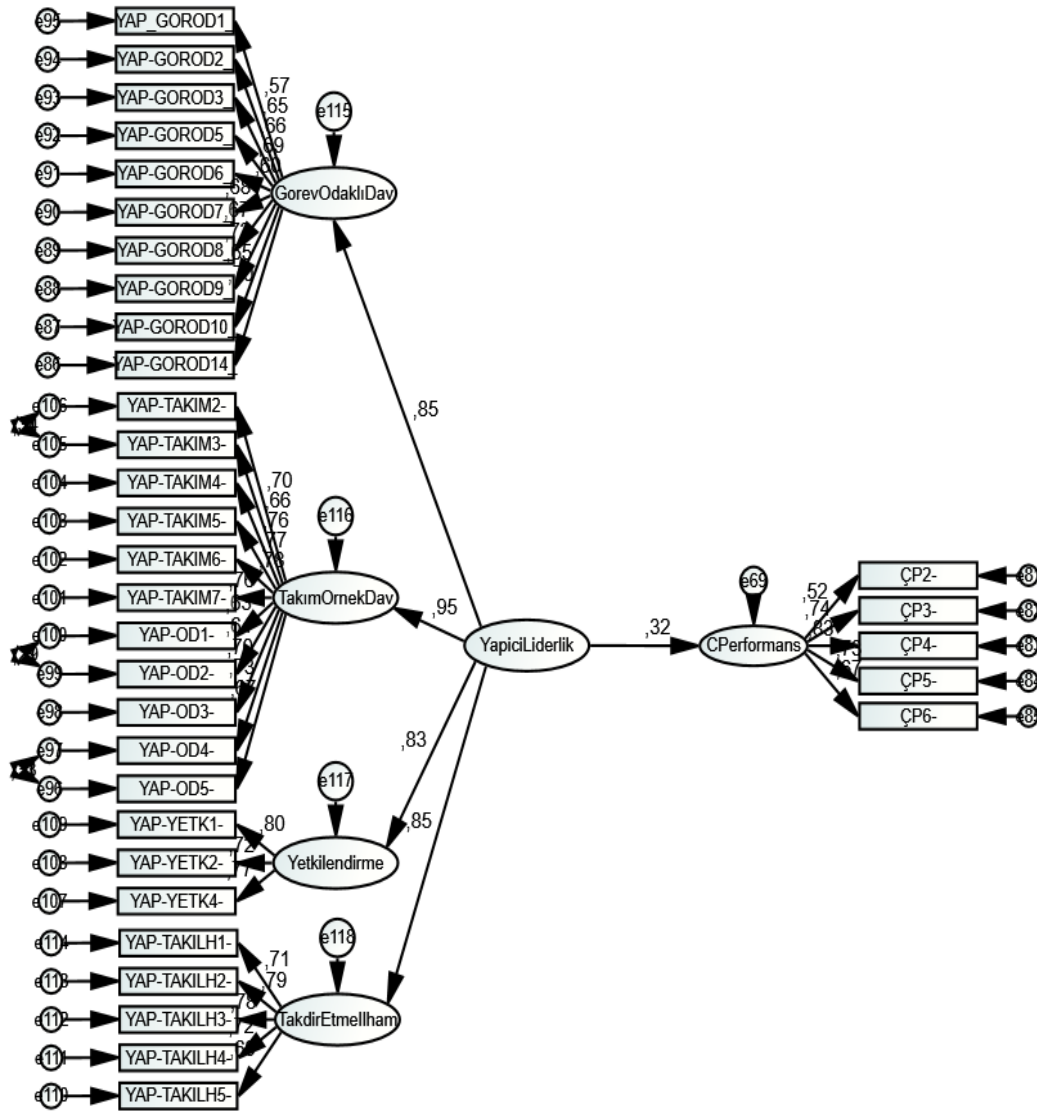
Ek-5: Yıkıcı Liderlik - Çalışan Performansı YEM



CMIN=3416,071; DF=931; p=.000; CMIN/DF=3,669, RMSEA=.061; TLI=.906; CFI=.911



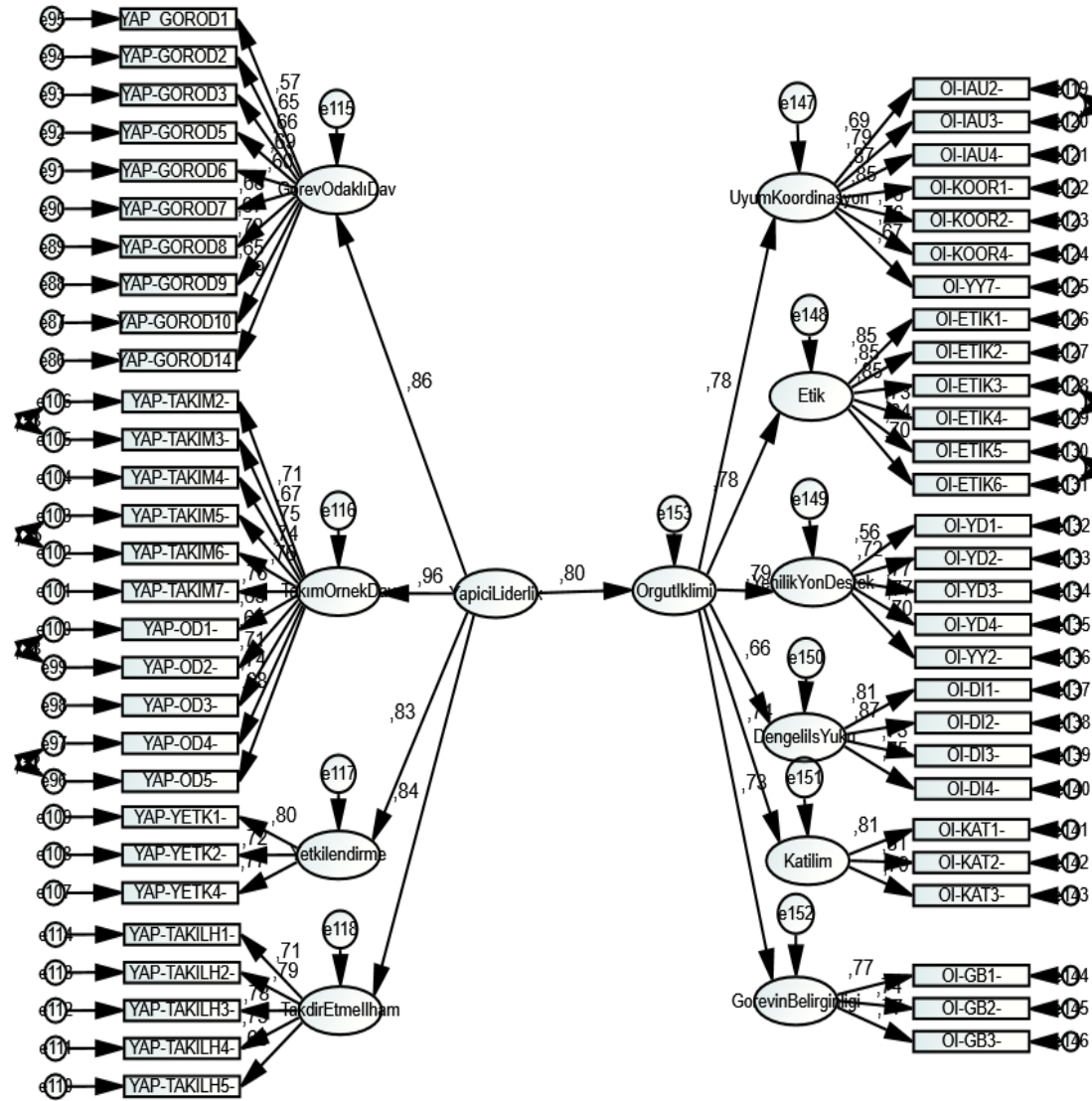
Ek-7: Yapıcı Liderlik – Çalışan Performansı YEM



CMIN=1311,436; DF=519; p=,000; CMIN/DF=2,527, RMSEA=,046; TLI=,932;CFI=,937



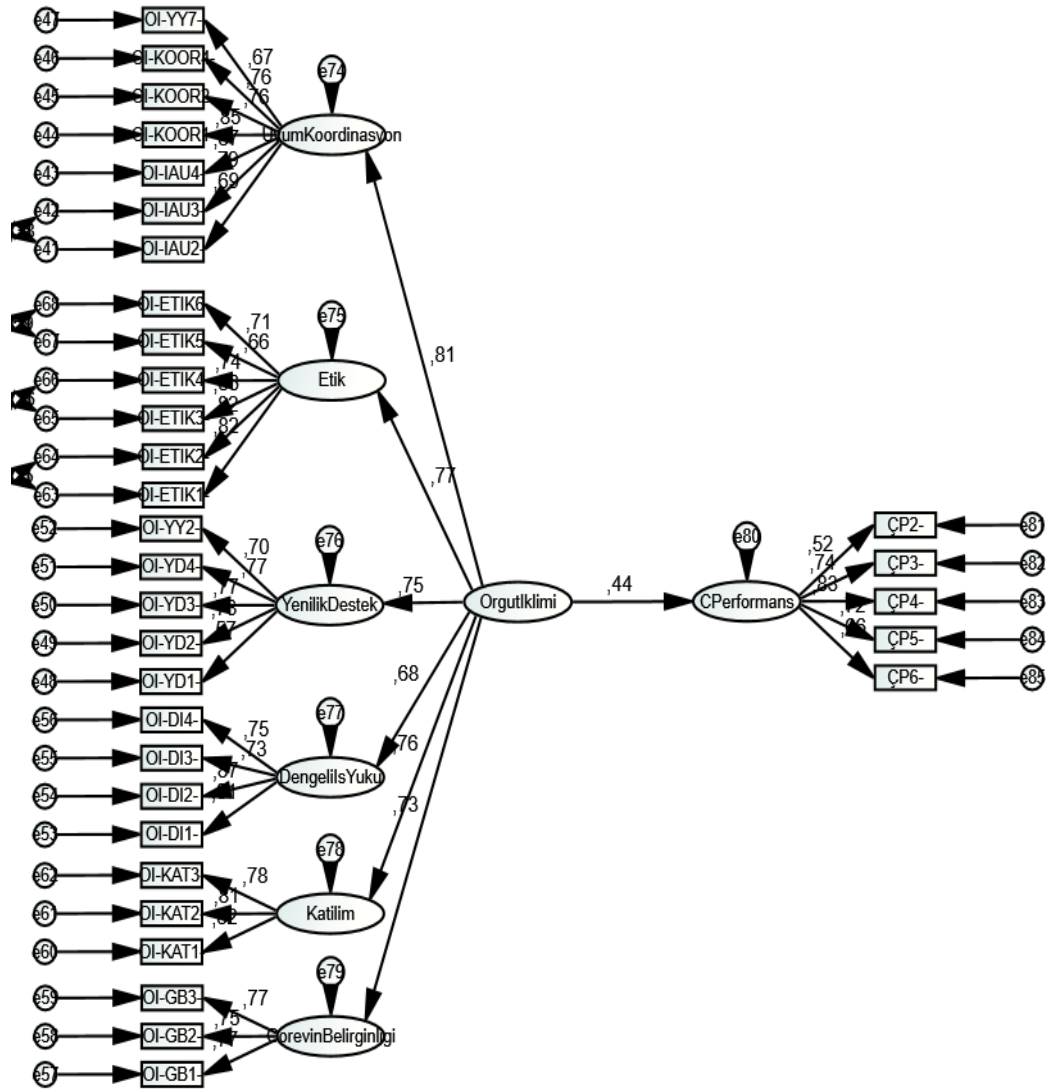
Ek-8: Yapıcı Liderlik – Örgüt İklimi YEM



CMIN=3906,275; DF=1521; p=,000; CMIN/DF=2,568, RMSEA=,047; TLI=,900; CFI=,905



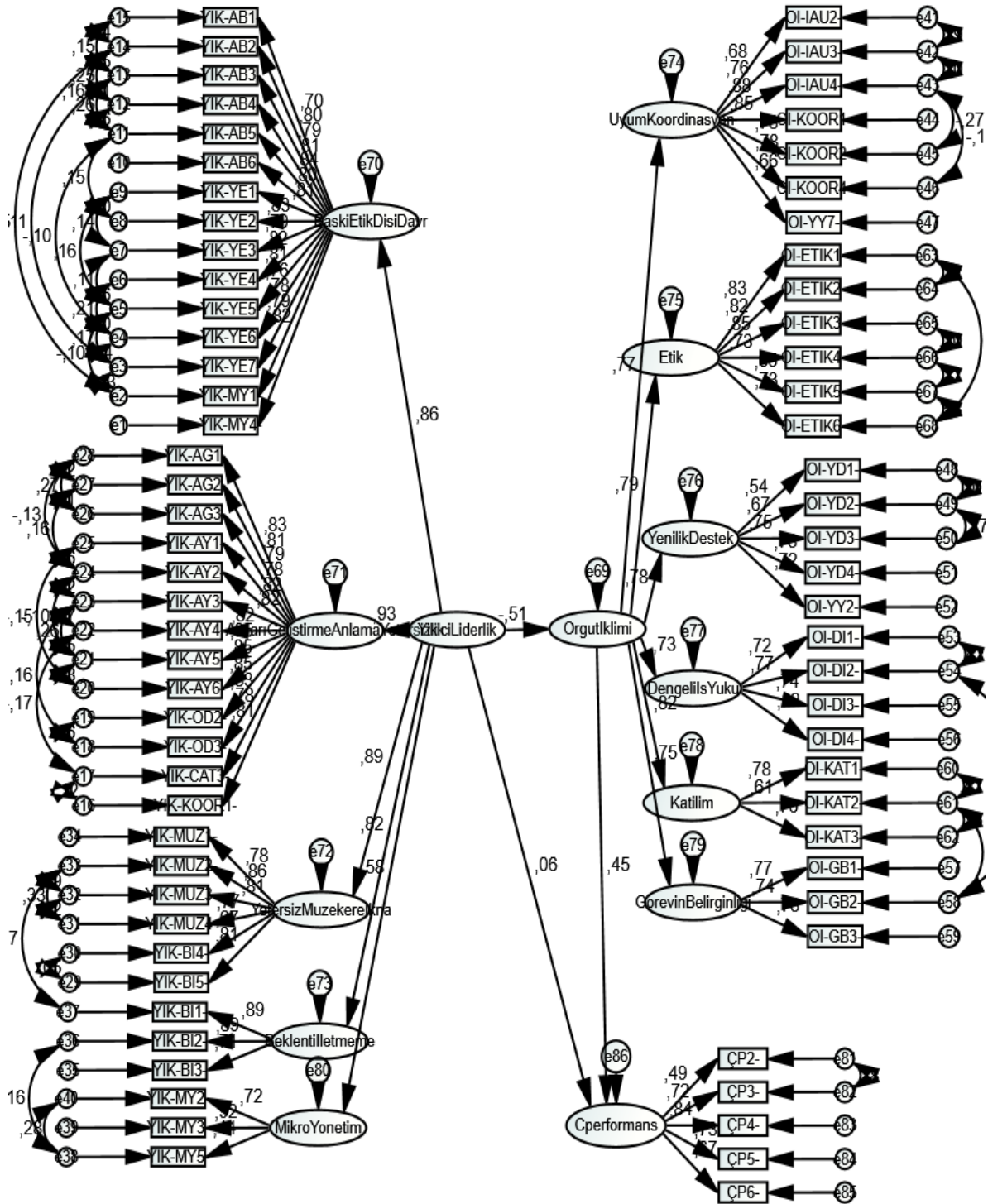
Ek-9: Örgüt İklimi – Çalışan Performansı YEM



CMIN=1639,693; DF=484; p=,000; CMIN/DF=3,388, RMSEA=,058; TLI=,911; CFI=,919



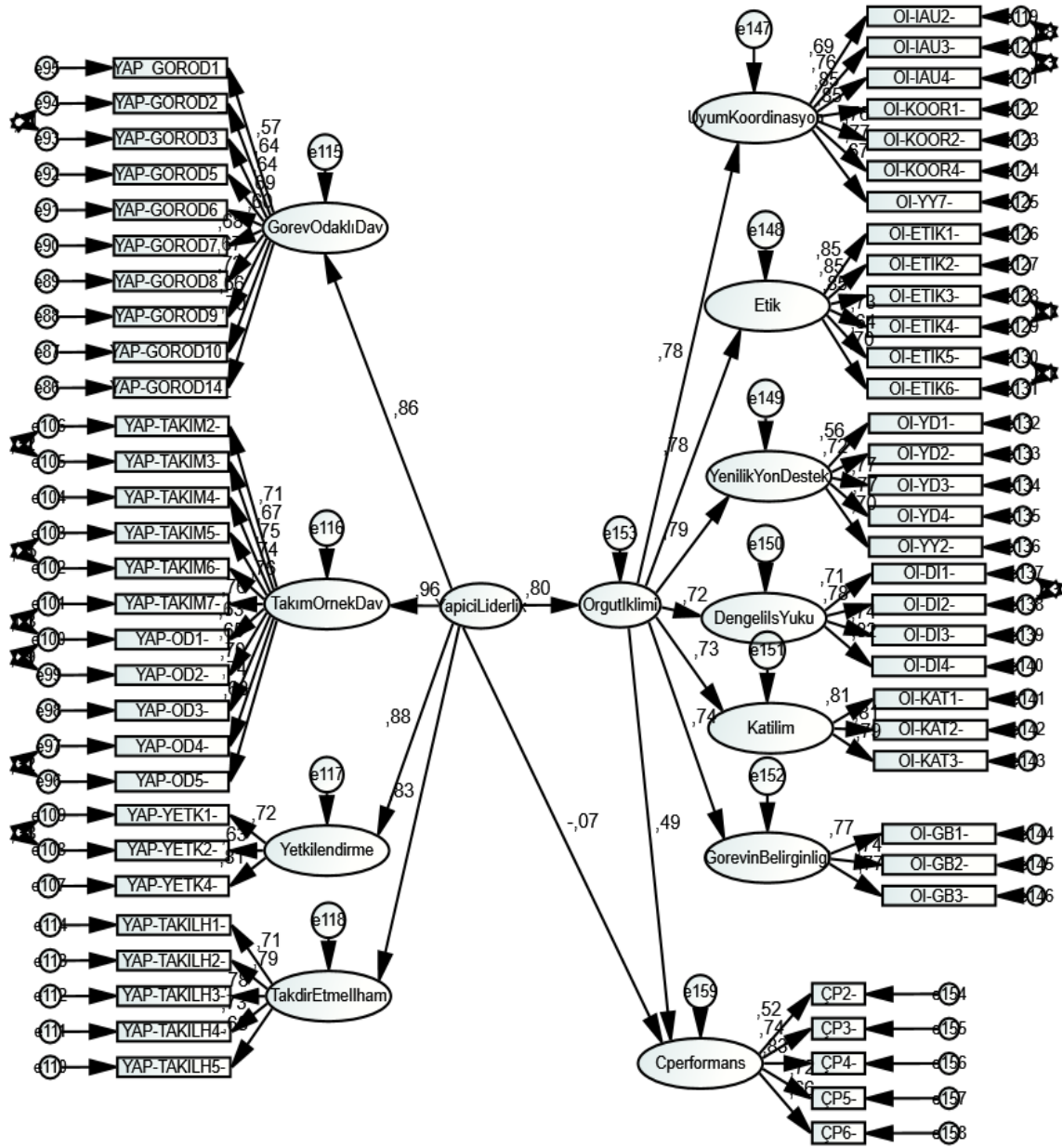
Ek-10: Yıkıcı Liderlik-Örgüt İklimi-Çalışan Performansı YEM



CMIN=6611,189; DF=2477; p=,000; CMIN/DF=2,669; RMSEA=,048; CFI=,903



Ek-11: Şekil 7.11. Yapıcı Liderlik-Örgüt İklimi-Çalışan Performansı YEM



CMIN=4304,654; DF=1804; p=,000; CMIN/DF=2,386, RMSEA=,044; TLI=,902; CFI=,906