T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YIKICI LİDERLİĞİN İŞ MOTİVASYONU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ VAKIF ÜNİVERSİTE HASTANELERİ ÖRNEĞİ

Timur KÖSE

2501210376

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İSTANBUL - 2023

ÖZ

Yıkıcı Liderliğin İş Motivasyonu Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul Küçükçekmece İlçesi Vakıf Üniversite Hastaneleri Örneği

Timur KÖSE

Hastanelerin etkili ve verimli sağlık hizmeti sunabilmesi için sağlık ve idari kadro çalışanlarının iş motivasyonları yüksek, işten ayrılma niyetleri ise düşük şekilde çalışmaları gerekir. Hastane içerisinde çalışanların iş motivasyonları ve işten ayrılma niyetleri çeşitli faktörler tarafından etkilenebilir. Bu faktörlerden birisinin yıkıcı liderlik olduğu düşünülenerek bu araştırma tasarlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarında yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak, yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik verilere göre değişim durumunu incelemektir. Araştırma küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren yaklaşık 2.300 sağlık ve idari kadro çalışanını kapsamaktadır. Örneklemi 347 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilirken ilk önce geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini kanıtlamak için ölçeklere yönelik cronbach's alpha değerleri bulunmuştur. Bulunan değerler sonucunda ölçeklerin yüksek seviyede güvenilir olduğu söylenebilir. Geçerliliklerini kanıtlamak için ise açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, bu analizler sonucunda ölçeklerin geçerli olduğu ifade edilmiştir. Değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi saptamak için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yöntemi kullanılmıştır. Demografik gruplar arasındaki farklılıkları saptamak için ise önce normallik analizleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği bulunduktan sonra parametrik testler uygulanarak gruplar arasındaki farklılıklar ifade edilmiştir.

Gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda yıkıcı liderlik ve boyutlarının iş motivasyonu ve boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu etkiye yönelik oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Öte yandan yıkıcı liderlik ve boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda da yıkıcı liderlik ve boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna yönelik kurulan hipotez de onaylanmıştır.

Gruplararası farklılıkları bulmak için yapılan bağımsız örneklem t testleri ve anova testleri sonucunda yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti puanlarının bazı demografik verilere göre farklılaştığı bazılarına göre ise farklılaşmadığı bulunmuştur. Bunun sonucunda bu farklılıklara yönelik kurulan hipotezler kısmen kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, İş Motivasyonu, İşten Ayrılma Niyeti, Yıkıcı Liderlik

ABSTRACT

The Effect of Destructive Leadership on Job Motivation and Turnover Intention: The Case of Foundation University Hospitals in Istanbul Kücükcekmece District

Timur KÖSE

In order for hospitals to provide effective and efficient health services, health and administrative staff should work with high motivation and low intention to leave. The work motivation and intention to leave the job of the employees in the hospital can be affected by various factors. This research was designed considering that one of these factors is destructive leadership. The aim of this research is to determine the effect of disruptive leadership on work motivation and intention to leave in health and administrative staff working in university hospitals, and to examine the change in the levels of disruptive leadership, work motivation and intention to leave according to demographic data. The research covers approximately 2,300 health and administrative staff working in foundation university hospitals in Küçükçekmece district. Its sample consists of 347 people. A face-to-face questionnaire was used as the data collection method.

While evaluating the findings obtained as a result of the research, first of all, validity and reliability analysis was performed. Cronbach's alpha values for the scales were found to prove the reliability of the scales. As a result of the values found, it can be said that the scales are highly reliable. In order to prove their validity, exploratory and confirmatory factor analyzes were performed, and as a result of these analyzes, it was stated that the scales were valid. Structural Equation Model (SEM) method was used to determine the relationship between variables and sub-dimensions. Normality analyzes were performed first to determine the differences between demographic groups. After it was found that the data showed normal distribution, the differences between the groups were expressed by applying parametric tests.

As a result of the statistical analyzes performed, it was found that disruptive leadership and its dimensions had a statistically significant effect on work motivation and dimensions. The hypothesis for this effect was accepted. On the other hand, as a result of the analyzes carried out to determine the effect of disruptive leadership and its dimensions on intention to leave, it was found that disruptive leadership and its dimensions had a statistically significant effect on intention to leave. The hypothesis set for this was also confirmed.

As a result of independent sample t-tests and anova tests performed to find out the differences between groups, it was found that the destructive leadership, work motivation and intention to leave scores differed according to some demographic data and did not differ according to others. As a result, the hypotheses for these differences were partially accepted.

Keywords: Leadership, Motivation, Job Motivation, Turnover Intention, Destructive Leadership

ÖNSÖZ

Yüksek lisans kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarının yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerini saptamak, yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Buna ek olarak yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti puanlarının demografik verilere göre değişim durumunu incelemek bu araştırmanın bir diğer amacıdır.

2021 yılı Eylül ayında başlamış olduğum İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans programının başından bugüne kadar olumlu tutumu ile her zaman bana destek olan, zorlu tez sürecinde de desteğini ve zamanını bana ayıran danışmanım Sayın Prof Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ' a ve tez çalışmamın jüri üyeleri olan Doç. Dr. Duygu TOPLU YAŞLIOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Sarp GÜNERİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans ders döneminden beri derslerimde ve sunumlarımda her zaman bana destek olan Arş. Gör. Burak KÜLLİ' ye, lisans eğitimimden bu yana bana her zaman yardımcı olan ve yolumu aydınlatan hocalarım başta Dr. Elif BAKKAL ÖZTOKATLI olmak üzere, Dr. Merve DOĞAN KADER ve Öğr. Gör. Tuğba AKTAŞ' a teşekkürlerimi sunuyorum. Bununla beraber okula başladığım ilk günden beri bana okuma sevgisi aşılayan ve iyi bir akademisyen olma yolunda bana her zaman yol gösteren annem Nimet KÖSE' ye teşekkürlerimi sunuyorum. Nice mutlu, eğitim dolu, gurulu ve onurlu günler olması dileğiyle.

Timur KÖSE

İSTANBUL, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ..... ii

ABSTRACT..... *iv*

ÖNSÖZ..... *vi*

TABLOLAR LİSTESİ..... xii

ŞEKİLLER LİSTESİ..... xvi

KISALTMALAR LİSTESİ..... xvii

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI..... 4

1.1. Araştırmanın Problemi ve Sorusu..... 4

1.2. Araştırmanın Amacı..... 5

1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı..... 6

1.4. Araştırmanın Dayandığı Yaklaşım ve Kuramlar..... 8

1.4.1. Yıkıcı Liderlik Teorileri..... 8

1.4.1.1. Küçük Tiranlık..... 10

1.4.1.2. İstismarcı Yönetim..... 12

1.4.1.3. Narsist Lider..... 13

1.4.1.4. Zehirleyici (Toksik) Lider..... 15

1.4.2. Motivasyon Teorileri..... 18

1.4.2.1. Kapsam Teorileri..... 18

1.4.2.1.1. Maslow' un İnsan İhtiyaçları Teorisi..... 18

1.4.2.1.2. Başarma İhtiyacı Teorisi..... 20

1.4.2.1.3. Alderfer' in ERG Kuramı..... 21

1.4.2.1.4. Frederick Herzberg' in Çift Faktör Teorisi..... 23

1.4.2.2. Süreç Teorileri..... 24

1.4.2.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi..... 24

1.4.2.2.2. Lawler-Porter' ın Bekleyiş-Değer Teorisi...… 25
1.4.2.2.3. Adams' ın Eşitlik Teorisi……..... 26
1.4.2.2.4. Latham ve Locke' un Hedef Teorisi..…..…… 26
1.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Teorisi.....…...…….……..…… 27
1.4.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi…… 27
1.4.3.2. Becker' ın Beşeri Sermaye Teorisi…… 28
1.4.3.3. İşe Gömülmüşlük Teorisi…...…… 28
1.5. Araştırmanın Değişkenleri..... 29
1.5.1. Yıkıcı Liderlik……..…… 29
1.5.1.1. Liderlik Kavramı..…...……... 29
1.5.1.2. Liderlik Kuramları...……..... 32
1.5.1.2.1. Özellikler Kuramı…… 33
1.5.1.2.2. Davranışsal Kuram…….. 34
1.5.1.2.3. Durumsallık Kuramı…… 34
1.5.1.2.4. Modern Kuramlar…… 35
1.5.1.3. Yıkıcı Liderlik Kavramı..…….....…….. 36
1.5.1.4. Yıkıcı Liderliğin Boyutları.…….....…….. 40
1.5.1.4.1. Aşırı Otoriterlik…..…….. 41
1.5.1.4.2. Liderlik İçin Yetkin Olmamak..……..…… 42
1.5.1.4.3. Etik Dışı Davranış……... 43
1.5.1.4.4. Adam Kayırma…… 44
1.5.1.4.5. Teknoloji ve Değişime Direnç……. 46
1.5.1.4.6. Astlara Karşı Duyarsızlık……..... 47
1.5.2. İş Motivasyonu…..……... 48
1.5.2.1. Motivasyon Kavramı…..……...…… 49
1.5.2.2. Motivasyon Süreci ve Önemi…..…… 50
1.5.2.2.1. Motivasyon Süreci……... 50
1.5.2.2.2. Motivasyonun Önemi…….. 52
1.5.2.3. Motivasyon Türleri……...…..…… 56
1.5.2.3.1. İçsel Motivasyon...…….. 56
1.5.2.3.2. Dışsal Motivasyon…….. 57

1.5.2.4. İş Motivasyonu Kavramı…..……. 58
1.5.2.5. İş Motivasyonu Araçları…..……. 60
1.5.2.5.1. Ekonomik Araçlar…….. 60
1.5.2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar……... 60
1.5.2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar…….. 61
1.5.3. İşten Ayrılma Niyeti…….....…… 61
1.5.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı…..……. 61
1.5.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi…..…… 63
1.5.3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler……... 64
1.5.3.3.1. Kişisel Faktörler..……..…….. 64
1.5.3.3.2. Örgütsel Faktörler…..……...…… 65
1.5.3.3.3. Çevresel Faktörler…….. 65
1.5.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları…..…… 65
1.6. Bölüm Özeti..... 67

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER…….……..... 68
2.1. Araştırmanın Kapsamı……..... 68
2.2. Vakıf Üniversite Hastaneleri……..... 69
2.2.1. Hastane Kavramı……..…… 69
2.2.2. Hastanelerin Özellikleri…… 70
2.2.3. Hastanelerin Sınıflandırılması..……..…….. 71
2.2.3.1. Mülkiyetine Göre Hastaneler……. 71
2.2.3.2. Büyüklüklerine Göre Hastaneler…… 71
2.2.3.3. Kalış Süresine Göre Hastaneler…..... 72
2.2.3.4. Halkın Kullanımına Açık Olmasına Göre Hastaneler..... 72
2.2.3.5. Akreditasyon Durumuna Göre Hastaneler…… 72
2.2.3.6. Dikey Entegrasyona Göre Hastaneler…… 73
2.2.3.7. Eğitim Statüsüne Göre Hastaneler…… 73

2.2.3.8. Hizmet Türüne Göre Hastaneler....…… 73
2.2.4. Vakıf Kavramı ve Vakıf Üniversite Hastaneleri…….. 74
2.2.4.1. Vakıf Kavramı……... 74
2.2.4.2. Üniversite Hastaneleri Tanımı ve Amacı……... 75
2.2.4.3. Üniversite Hastanelerinin İşlevleri…….……... 77
2.2.4.3.1. Eğitim ve Öğretim.....…….. 77
2.2.4.3.2. Teşhis, Tedavi ve Koruyucu Hekimlik…… 77
2.2.4.3.3. Araştırma ve Geliştirme…..…… 78
2.3. Yıkıcı Liderlik ve İş Motivasyonu İlişkisini Konu Alan Çalışmalar…….…..... 78
2.4. Yıkıcı Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini Konu Alan Çalışmalar…….…..... 80
2.5. İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini Konu Alan Çalışmalar……..... 82
2.6. Bölüm Özeti..... 84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ……..... 86
3.1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ve Hipotezleri……..… 86
3.2. Araştırmanın Yöntemi….....…….……. 88
3.3. Araştırmanın Etik Hususları……..……. 89
3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi……..... 90
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları……..... 91
3.6. Analiz ve Bulgular……..... 92
3.6.1. Örnekleme Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler……... 92
3.6.2. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları……... 96
3.6.3. Ölçeklere Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları…. 98
3.6.4. Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları… 100
3.6.4.1. Altı Faktör Yıkıcı Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları……...…..…….....……. 102

3.6.4.2. İki Faktör İş Motivasyonu Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları…….…..... 106
3.6.4.3. Tek Faktör İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları……..... 110
3.6.5. Yıkıcı Liderlik, İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Dağılımı……..... 111
3.6.6. Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonunun Alt Boyutları İlişkisi YEM-1……..... 112
3.6.7. Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi YEM-2…….…….. 117
3.6.8. Yıkıcı Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi……..... 121
3.6.9. İş Motivasyonunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi……..... 125
3.6.10. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi……..... 129
3.7. Bölüm Özeti…..... 133
SONUÇ VE ÖNERİLER……..... 135
KAYNAKÇA.....…… 139
EKLER.....…….. 159

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları……..... 92

Tablo 3.2: Katılımcıların Doğum Yılı Dağılımları…….. 93

Tablo 3.3: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları…… 93

Tablo 3.4: Katılımcıların Görev Durumu Dağılımları……. 94

Tablo 3.5: Katılımcıların Görev Yaptığı Kurum Dağılımları…….. 94

Tablo 3.6: Katılımcıların Bulundukları Kurumda Toplam Çalışma Süresi Dağılımları…… 95

Tablo 3.7: Katılımcıların Çalışma Hayatlarında Toplam Çalışma Süresi Dağılımları…… 95

Tablo 3.8: Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Katsayıları…… 96

Tablo 3.9: İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Katsayıları…… 97

Tablo 3.10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Katsayısı… 97

Tablo 3.11: KMO Yeterlilik Testi Değeri…….……... 99

Tablo 3.12: Bartlett Küresellik Testi Değeri…….……... 99

Tablo 3.13: Araştırmada Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri……. 101

Tablo 3.14: Altı Faktör Yıkıcı Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri……. 102

Tablo 3.15: Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları…….. 104

Tablo 3.16: Altı Faktör Yıkıcı Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri……. 105

Tablo 3.17: Yıkıcı Liderlik Ölçeğine Ait Yakınsak ve Iraksak Değerleri…... 105

Tablo 3.18: İki Faktör İş Motivasyonu Ölçeği Uyum Değerleri…….. 106

Tablo 3.19: İş Motivasyonu Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları…….. 108

Tablo 3.20: İki Faktör İş Motivasyonu Ölçeği Uyum Değerleri…….. 109

Tablo 3.21: İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Yakınsak ve Iraksak Değerleri….. 109

Tablo 3.22: Tek Faktör İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum Değerleri…… 110

Tablo 3.23: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları……. 111

Tablo 3.24: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Yakınsak ve Iraksak Değerleri……..... 111

Tablo 3.25: Yıkıcı Liderlik, İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Dağılımı…….……... 111

Tablo 3.26: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonun Alt Boyutları İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri…….. 112

Tablo 3.27: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonun Alt Boyutları İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri …….…… 114

Tablo 3.28: YEM-1 Hipotez Testi Sonuçları……... 116

Tablo 3.29: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri..... 117

Tablo 3.30: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri..... 119

Tablo 3.31: YEM-2 Hipotez Testi Sonuçları……... 120

Tablo 3.32: Normallik Analizi Sonuçları…….…… 121

Tablo 3.33: Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması…….…… 122

Tablo 3.34: Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutları Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması…….…… 122

Tablo 3.35: Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması…….…… 122

Tablo 3.36: Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutları Puanlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması…….……. 123

Tablo 3.37: Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutları Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması…….……. 123

Tablo 3.38: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırması…….…….. 124

Tablo 3.39: Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutları Puanlarının Kurumda Faaliyet Gösterme Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması……... 124

Tablo 3.40: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması…….…….. 125

Tablo 3.41: İş Motivasyonu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 125
Tablo 3.42: İş Motivasyonu Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 126
Tablo 3.43: İş Motivasyonu Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırması…… 126
Tablo 3.44: İş Motivasyonu Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 127
Tablo 3.45: İş Motivasyonu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 127
Tablo 3.46: İş Motivasyonu Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 128
Tablo 3.47: İş Motivasyonu Puanlarının Kurumda Faaliyet Gösterme Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 128
Tablo 3.48: İş Motivasyonu Puanlarının Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 129
Tablo 3.49: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 129
Tablo 3.50: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 130
Tablo 3.51: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 130
Tablo 3.52: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 131
Tablo 3.53: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Görev Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırılması…… 131
Tablo 3.54: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 132
Tablo 3.55: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması…… 132

Tablo 3.56: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması……..… 133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Türköz, 2022)..... 19

Şekil 1.2: Alderfer' in ERG Teorisi (Türköz, 2022)..... 22

Şekil 1.3: Yıkıcı Liderlik Tipleri (Schmid vd., 2018)..... 38

Şekil 3.1: Araştırmanın Modelleri……..... 86

Şekil 3.2: Yıkıcı Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 103

Şekil 3.3: İş Motivasyonu Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 107

Şekil 3.4: İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 110

Şekil 3.5: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonunun Alt Boyutları İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli……..... 113

Şekil 3.6: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli……..... 118

KISALTMALAR LİSTESİ

Ark. : arkadaşları

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

AVE : Average Variance Extracted

Vb. : ve benzeri

Vd. : ve diğerleri

Spss : Statistical Package for the Social Sciences

Dfa : Doğrulayıcı Faktör Analizi

Amos : Analysis of Moment Structures

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

CMIN/DF : Chi-Square Goodness of Fit

AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index

GFI : Goodness Of Fit

NFI : Normed Fit Index

CFI : Comperative Factor Index

IFI : Incremental Fit Index

NNFI (TLI) : Non-Normed Fit Index- Tucker-Lewis Index

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximaiton

MI : Modification Indices

Sig. : Significant/Anlamlılık

S. : Sayfa

CR : Composite Reliability

MSV : Maximum Shared Variance

ASV : Average Shared Variance

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Üniversite hastaneleri sunmuş oldukları hizmet neticesiyle kesintisiz bir şekilde faaliyet gösteren yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kesintisiz bir şekilde hizmet sunmalarına ek olarak sundukları hizmetin depolonmama, ertelenmeme ve telafi edilememe gibi özellikleride bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında, hastanelerde faaliyet gösteren çalışanların hizmet sunarken iş motivasyonları yüksek, işten ayrılma niyeti ise düşük şekilde hizmet sunması hastane açısından önemli bir durumdur.

Bireyin faaliyet gösterdiği hastane içerisinde iş motivasyonunun yüksek olması o çalışanın sunmuş olduğu hizmetin kalitesini pozitif yönde etkileyebilir. Böylece hizmet alan bireyin memnuniyeti yükselebilir ve bu durum hastaneye fayda sağlayabilir. Öte yandan, bireyin işten ayrılma niyetinin yüksek olması çalışanın sunduğu hizmetin kalitesini ve verimliliğini negatif yönde etkileyebilir. Bunun sonucunda hizmet alan bireyin memnuniyeti azalabilir ve hastane bu durumda zarar görebilir. Bu sebeple hastane içerisinde bulunan bireylerin iş motivasyonlarının yüksek olması, işten ayrılma niyetinin ise düşük olması gerekir.

Bireylerin çalıştıkları hastane içerisinde işe bağlı motivasyonları (iş motivasyonu) örgütsel destek (Sönmez, 2020), liderlik yaklaşımları (Nal ve Sevim, 2019) gibi faktörlerden, işten ayrılma niyetleri ise lider-üye etkileşimi (Şahin, 2011), tükenmişlik (Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014) gibi birçok farklı faktörden etkilenebilir. Bireylerin iş motivasyonunu ve işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktörün ise yıkıcı liderlik olduğu düşünülerek bu araştırmanın modeli kurulmuş ve araştırma gerçekleştirilmiştir. Yukarıda da ifade edildiği üzere bu araştırma yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini kapsamaktadır.

Yıkıcı liderlik, bir bireyin veya bir gruba bağlı olan kişilerin yapmış oldukları fiilleri, kurmuş oldukları iletişimleri uzun dönemde, sözlü, sözsüz veya fiziksel olarak olumsuz yönde etkileyen bir yapı olarak açıklanmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013).

İş motivasyonu, herhangi bir organizasyon veya grup içerisinde faaliyet gösteren bir bireyin içerisinde bulunduğu yapının önceden belirlemiş olduğu bir hedefe ulaşmaya yönelik davranış sergileme isteği olarak ifade edilmektedir (Tayan, 2022).

İşten ayrılma niyeti ise, bireyin faaliyet gösterdiği organizasyon veya grup içerisinden bireysel veya örgütsel sebeplerden dolayı ayrılma konusunda bilinçli bir şekilde karar vermesi veya buna niyet etmesi olarak söylenmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

Bu araştırmanın amacı, üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren çalışanların yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemek, yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak, yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik verilere göre değişim durumunu incelemektir. Yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir model oluşturulmuş ve bu model test edilmiştir. Oluşturulan modelde yıkıcı liderlik ve alt boyutları bağımsız değişken, iş motivasyonu ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak açıklanmıştır.

Bu araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemi ve sorusu, araştırmanın amacı, önemi ve literatüre katkısı, araştırmanın dayandığı yaklaşım ve kuramlar, araştırmanın bağımsız değişkeni olan yıkıcı liderlik ve alt boyutlarına dair bilgiler, bağımlı değişkenleri olan iş motivasyonu ve alt boyutları ile işten ayrılma niyetine yönelik bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın kapsamı, hastane kavramı, hastanelerin özellikleri, hastanelerin sınıflandırılması, vakıf kavramı, üniversite hastanelerinin tanımı ve amacı, üniversite hastanelerinin işlevleri temel olarak ifade edilmiştir. İfade edilen bu kavramlara ek olarak araştırmanın değişkenleri olan yıkıcı liderlik, iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılmış olan ölçeklere ilişkin bilgiler, araştırmanın ana kütlesi, örneklemi ve örnekleme yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, analiz ve bulgular yer almaktadır. Buna ek olarak son bölümde, gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular değerlendirilerek gelecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Tez çalışmasının birinci bölümünde, araştırmanın problemi ve sorusu, amacı, önemi ve araştırmanın alana katkısı, araştırmanın dayandığı yaklaşım ve kuramlar, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri olan yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti kavramları temel olarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi ve Sorusu

İnsan, sosyal bir varlık türüdür. Sosyal bir varlık türü olmanın niteliği olarak gruplar veya topluluklar halinde yaşamını sürdürmektedir. İnsanların yaşamlarını topluluklar halinde sürdürmesinin sonucunda toplulukları yönetecek, yönlendirecek bireylere gereksinim duyulmuştur. Bu gereklilik insanların bir araya gelip yaşamlarını sürdürmeye başladığı günden bugüne kadar var olmuştur. Buradan hareketle toplulukları yönetecek bireylerin kendiliğinden değil de, ortaya konmuş olan yaşam biçiminin bir gereği olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Toplumları yöneten bu bireyler lider olarak adlandırılmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014).

Lider sözcüğü Latin lisanındaki 'lode star' ifadesinden ortaya çıkmıştır ve önde giden, yöneten ve ilham veren birey anlamına gelmektedir (Vliert vd., 2010). Lider, bir topluluğu önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya getirebilen, belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşmak için onları etkileyebilen ve harekete geçirme becerisine sahip olan kişi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda liderlik ise, bir bireyin bir topluluğu ortak bir hedefe ulaşmak için etkilediği süreç olarak ifade edilebilir (Northouse, 2007). Bu etkileme süreci, amaç ve hedeflere göre bazı kararlar vermeyi de içerisine alan karışık bir süreçtir ve lider olan kimsenin vermiş olduğu kararı kurumun yapıcı bir yolda mı yoksa yıkıcı bir yolda mı ilerleyeceğini belirleyebilir. Yıkıcı yolda ilerliyorsa buradaki liderlik türünün yıkıcı liderlik olduğu söylenebilir (Illies ve Reiter-Palmon, 2008).

Yıkıcı liderlik, bir organizasyonun amacını, hedeflerini ve motivasyonunu kötü biçimde etkileyen, organizasyona veya topluluğa zarar verici davranışlar sergileyen liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015). Yıkıcı liderlik yapısının organizasyona verdiği zararlar ve organizasyon üzerinde bırakmış olduğu negatif etkiler dışında organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylerin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

İş motivasyonu, herhangi bir örgüt içerisinde çalışan bir bireyin iş tanımında belirtilmiş işi ile ilgili sarf ettiği emeğini devam ettirme, işini severek ve isteyerek yapma, işini önemseme gibi kavramları içerisinde barındırmaktadır. Başka bir deyişle iş motivasyonu, bireye olumlu anlamda enerji veren, bireyi ayağa kaldıran, işle ilgili olan davranışları ve tutumları başlatan, işin yapılış şeklini, süresini vb. belirleyen güç olarak ifade edilmektedir (Latham ve Pinder, 2005).

İşten ayrılma niyeti ise, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyin, yakın bir zaman içerisinde bulunduğu organizasyondan kendi hür iradesi ile ayrılmayı düşünmesi ve buna yönelik faaliyete geçmesi olarak tanımlanabilir (Metin, 2021).

Bu araştırma yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini kapsamaktadır. Araştırma sorusu 'Yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?' şeklinde oluşturulmuş ve bu soruyu cevaplandırabilecek araştırma yöntemi belirlenmiş, araştırma yürütülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarında bağımsız değişken olan yıkıcı liderliğin, bağımlı değişkenler olarak nitelendirilen iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak, bununla birlikte yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik verilere göre değişim durumunu incelemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Alana Katkısı

Organizasyonların daha etkili ve verimli mal, hizmet üretebilmesi için çalışanların organizasyon içerisinde iş motivasyonları yüksek, işten ayrılma niyetleri ise düşük olacak şekilde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Özellikle sağlık hizmeti sağlayıcıları gibi telafisi, ertelenmesi ve depolanması mümkün olmayan bir hizmet üreten çalışan grubunda iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti daha önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanın faaliyet gösterdiği örgüt içerisinde iş motivasyonunun yüksek olması o çalışanın verimlilik, etkililik düzeylerinde artışa sebep olabilir ve böylece bu çalışan işletmeye daha fazla fayda sağlayabilir. Bu sebeple iş motivasyonunun en yüksek seviyede olması işletme açısından faydalı bir durumdur. Öte yandan, işten ayrılma niyeti ise tam tersi şekilde çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilir. Bunun neticesinde çalışan ve faaliyet gösterdiği organizasyon istediği verime ulaşamayabilir.

Çalışanların iş motivasyonları birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bunlardan bazıları, örgütsel destek (Sönmez, 2020), işe yoğunlaşma (Değirmenci, 2022), liderlik yaklaşımları (Nal ve Sevim, 2019), örgütsel stres (Saracel, Taşseven ve Ay, 2015) şeklindedir. Buna ek olarak, çalışanların işten ayrılma niyetleride tükenmişlik (Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014), lider-üye etkileşimi (Şahin, 2011), iş tatmini (Gebregziabher vd., 2020) gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Yukarıda sayılmış olan faktörlerin dışında iş motivasyonu, yıkıcı liderlik yapısından da etkilenmektedir (Sönmez, 2019). Çalışanların iş motivasyon ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin etkilendiği faktörlere ek olarak sağlık kurumlarında faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarının diğer organizasyonlarda bulunan çalışanlara göre iş yükü daha ağırdır. İş yükünün daha ağır olması, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmek için daha fazla çalışmak durumunda olduklarının bir göstergesidir. Daha fazla çalışma durumu ise iş motivasyonunda düşmeye, işten ayrılma niyetinde ise yükselmeye neden olabilir. Bu sebeple sağlık kurumlarını yöneten bireylerin bu konuları dikkate alması ve çalışanlarına uygun bir şekilde liderlik etmesi gerekmektedir.

Sağlık kurumlarında faaliyet gösteren bireylerin diğer organizasyonlarda bulunan bireylere kıyasla daha fazla çalışması, sağlık kurumlarının yapısının diğer organizasyon yapılarından farklı olması, sağlık kurumlarında yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini araştıran bir araştırma olmaması vb. gibi sebeplerden dolayı bu araştırma hastanelerde gerçekleştirilecek şekilde tasarlanmış ve sağlık kurumlarında sergilenen liderlik davranışının yıkıcı olmasının çalışanlar üzerinde etkisinin saptanması amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Yıkıcı liderlik, iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modelinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yıkıcı liderliğin alt boyutları ve iş motivasyonunun alt boyutları arasındaki ilişki negatif yönlü, yıkıcı liderliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki pozitif yönlü olarak ortaya konmuştur. Bu sonuca göre bireyin faaliyet gösterdiği vakıf üniversite hastanesinde yıkıcı liderlik algısının artması iş motivasyonu düzeyinde azalmaya işten ayrılma niyeti düzeyinde ise artışa sebep olmaktadır.

Yukarıda verilmiş olan bilgiler ışığında yıkıcı liderliğin sağlık çalışanları üzerinde olumsuz etkileri olduğu söylenebilmektedir. Bu sebeple sağlık kurumlarını yöneten, çalışanlarına liderlik eden bireylerin yıkıcı davranışlar sergilemesi çalışanlarının iş motivasyonlarında düşmeye işten ayrılma niyetinde ise yükselmeye sebebiyet verebilir. Bunun sonucunda sağlık kurumunun etkililiği, verimliliği ve etkinliğinde düşme meydana gelebilir. Bu bilgiler ışığında, bu araştırma sağlık kurumlarını yöneten bireylere yıkıcı liderliğin olumsuz yönlerini ve çalışanlar üzerindeki etkisini ifade etme noktasında kaynaklık edebilir. Bu sebeple, bu araştırma sağlık kurumlarını yöneten bireyler, sağlık çalışanları ve idari kadro çalışanları için önemli bir yere sahiptir.

1.4. Araştırmanın Dayandığı Kuram ve Yaklaşımlar

Araştırmanın bu bölümünde yıkıcı liderlik teorileri ve alt başlıkları küçük tiranlık, istismarcı yönetim, narsist lider, zehirleyici (toksik) lider, motivasyon teorileri olan kapsam ve süreç teorileri ile işten ayrılma niyeti teorisi açıklanmış ve yorumlanmıştır.

1.4.1.Yıkıcı Liderlik Teorileri

Literatür incelendiğinde genel olarak liderliğin yapıcı yönü ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Fakat liderliğin karanlık yönünü araştıran çalışmalar da mevcuttur. Bunlardan ilki Conger (1990) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Bu araştırmaya göre lider olan kimsenin sahip olmuş olduğu üç temel beceri önderlik ettiği yapı içerisinde problemlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu özellikler sırasıyla stratejik vizyon, izlenim ve iletişim yönetimidir (Conger, 1990).

Liderler, içerisinde faaliyet gösterdikleri organizasyonlar için ortaya koymuş oldukları ilkeleri kendi kişilik yapılarıyla bir bütün haline getirerek astlarını kendi vizyonlarına inandırabilirler. Bu durumda belirlemiş oldukları vizyon hata içerebilir ve bu hatalar zamanında saptanamazsa organizasyon içerisinde tehlikeye sebep olabilir. Özellikle de liderin astlarına karşı agresif bir tutum benimsemesi astları yalnızlaştırabilir ve onları organizasyondan uzaklaştırabilir (Selçuk, 2022).

Yukarıda belirtilmiş olan bu durum liderliğin karanlık yönü olarak ifade edilmiştir. Yapılmış olan bu açıklamalar liderlerin astlarına uygulamış oldukları olumsuz davranışların sebeplerini tam anlamıyla açıklayamıyor olsa da liderliğin karanlık tarafı ile ilgili ilk araştırma olması açısından büyük bir önem arz etmektedir. Conger' in (1990) yapmış olduğu bu araştırmadan sonra ortaya konan araştırmalar liderliğin karanlık yönü ile ilgili boşluğu doldurmaktadır. Olumsuz liderlik stilini açıklayan ilk çalışma Ashforth (1994) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada, faaliyet gösterdiği yapı içerisinde lider olan kimsenin astları üzerinde gücünü ve otoritesini kullanarak oluşturduğu baskı incelenmiş ve bu davranış biçimi ortaya koyan liderleri de 'küçük tiran' şeklinde isimlendirmektedir (Ashforth, 1994: 755).

Genel olarak liderler negatif niteliklerini saklayarak, olumsuz davranış ve tutumlarını bastırmaya çalışırlar. Buna rağmen liderlerin karanlık tarafları stresli bir durum içerisine girdiklerinde, faaliyet gösterdikleri organizasyon tehlikeyle karşı karşıya kaldığında, koruma mekanizmaları ortadan kalktığında tekrar baş gösterebilir. Buradan hareketle liderlerin karanlık tarafının karşı karşıya kalmış oldukları olumsuz durumlar neticesinde bilinç dışı bir şekilde ortaya çıktığını söylenebilir (Hogan, 2001: 40).

Bununla birlikte lider, kendini içerisinde bulunduğu organizasyon içerisinde yetersiz hissettiğinde ve organizasyon içerisinde problemler yaşandığında astlarına olan güvenini kaybedebilmektedir. Bu durum, lider ve astları arasındaki ilişki üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Lider, üyelerini kendi vizyonuna inandırdığında vizyonundaki hataları göremez hale gelmektedir. Bu hatalı davranışlar liderin karanlık yüzünün açığa çıkmasına sebep olmaktadır (Khoo ve Burch, 2008: 88).

McIntosh ve Rima (1997) liderlerin kendi kişilik yapılarından dolayı sahip oldukları karanlık tarafı inceleme altına almışlardır ve bu inceleme sonucunda bu karanlık tarafından sebep olduğu davranışları ortaya koymuşlar, bunları beş ana başlık haline getirmişlerdir. Bunlar sırasıyla; kendilerine ve amaçlarına aşırı odaklanmış narsist liderler, çevresindeki her şeyden kuşkulanmakta olan paranoyak liderler, çevresini baskı altına alarak her şeyin mükemmel olmasını isteyen zorlayıcı liderler, başkasının onayı olmadan hareket edemeyen duygusal bağımlı liderler, ani ve değişken duygusal çıkışları ile pasif-saldırgan liderdir (Ballı ve Çakıcı, 2016: 170).

Başar vd., karanlık liderlerin sergilemiş oldukları davranışları dört farklı şekilde ifade etmişlerdir. Bunlar; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. Bezdirici davranışlar, çalışanları organizasyon içerisinde faaliyet gösterdikleri işten bezdirme, motivasyonlarını kaybettirme, çalışanların kendilerine olan özgüvenlerini ortadan kaldırma, organizasyondan soğutmak vb. şeklinde davranışları içermektedir. Öte yandan Narsistik liderlik davranışları, organizasyon liderinin kendisini beğenmesi, her şeyi bildiğini söylemesi, astlarına gerekli özeni ve değeri vermemesi, astları tarafından övülmekten mutluluk duyması gibi davranışlardır (Başar vd., 2016).

Samimiyetsiz lider davranışları; organizasyon içerisinde faaliyet gösteren astların liderlerine olan güvenini zedeleyen, işletme içerisinde birlik ve beraberlik yapısını bozan, astlar arasında eşitsizlik algısı meydana getiren, astların organizasyona olan bağını yok eden davranışların toplamı olarak açıklanmaktadır. Zorbacı liderlik davranışları ise genel olarak lider olan kimsenin astı üzerinde bilinçli bir şekilde baskı kurması, tehdit edici bir lisan ile iletişime geçmesi, bireyi aşağılayıcı tavırlarda bulunması vb. şeklindeki davranışlardır. Liderlerin astlarına karşı sergilemiş oldukları bu tür davranış biçimleri liderin olumsuz niyetinin açık bir göstergesidir (Başar vd., 2016).

Zaman geçtikçe olumsuz lider davranışları işletme, siyaset ve psikoloji gibi bilim dallarında faaliyet gösteren bilim insanlarının da ilgi alanına girmiş ve liderliğin karanlık tarafını saptamaya yönelik farklı çalışmalar ortaya konmuştur. Bunlar; küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istirmarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Padilla ve Mulvey, 2008), yıkıcı liderlik (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007), narsistik liderlik (Glad, 2002) ve zehirleyici (toksik) liderlik (Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu liderlik tiplerini "karanlık liderlik" olarak tanımlamak mümkündür (Takala, 2010: 59).

1.4.1.1. Küçük Tiranlık

Liderliğin karanlık yönü ile ilgili ortaya konan davranış biçimlerinden ilki küçük tiranlıktır. Küçük tiranlık davranışları altı ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; kendini içerisinde faaliyet gösterdiği yapı içerisinde diğerlerinden üstün görme, beraber faaliyet gösterdiği bireyleri aşağılama, düşünce yoksunu olma, ortaya koymuş olduğu fikirlerin astları tarafından kabul edilmeye zorlama, inisiyatif kullanımına izin vermeme ve ortada bir sebep olmadığı halde cezalandırmadır. Küçük tiran kavramındaki küçük kelimesinin anlamı bu tip liderlik davranışı sergileyen bireylerin dar görüşlü olmasını vurgulamaktır (Ashforth, 1997).

Küçük tiran olarak nitelendirilen liderler genel olarak faaliyet gösterdikleri yapı içerisinde herkesi denetime tabi tutarlar. Çalışanlarına karşı güven duygusundan yoksundurlar. Bununla birlikte çalışanları ile gerekli iletişimi inşa etmezler, iletişimden kaçarlar. Çalışanlarının sergilemiş oldukları davranışları küçümseyici bir

tavır benimserler. Aynı zamanda bu tip liderler, çoğu zaman duygusal gelgitler yaşarlar ve astlarını cezalandırırlar. Sürekli kendilerini öven bir yapıya sahiptirler. Buna ek olarak otoriter ve baskıcı bir kişilik yapısına sahiptirler, beklenmedik bir anda astlarına sormadan karar alabilirler. Astlarının organizasyonu ileriye taşıyan başarılarını genel olarak görmezden gelen bir yapıları vardır (Ashforth, 1997).

Üretim veya hizmet sürecinde ortaya çıkan bütün hatalarını astlarının omuzlarına yüklerler, sorumluluk almaktan kaçınırlar. Küçük tiran yapısını benimseyen liderler astları hakkında yorumlarda bulunurlar ve bu yorumları diğer bireyler ile paylaşırlar. Astlar arasında iş ilişkisi dışında ikili ilişkilerin olması bu tip liderleri rahatsız edebilir. Son olarak izleyenleri yoğun şekilde kontrol altında tutma, sebepsiz yere cezalandırma eğilimi içerisinde oldukları söylenebilir (Ashforth, 1994: 756).

Ashforth (1994) küçük tiran liderlik davranışlarını altı ana başlık altında değerlendirmiştir.

1. Keyfi bir şekilde kararlar verme ve kendini diğerlerinden daha yüksekte görme durumu; bireysel amaçları için bulunduğu konumu ya da sahip olduğu yetkileri kullanırlar.

2. Birlikte faaliyet göstermiş olduğu çalışanları kendine göre aşağıda düzeyde görme durumu; başkalarının yanında kendi organizasyonu içerisinde faaliyet gösteren çalışanlarını azarlama ve onları utandırma.

3. Saygı yoksunluğunun olması; samimiyet içermeyen ve düşmanca davranış sergileme, organizasyon içerisinde bulunan üyelerinin kişisel refahlarına önem vermeme.

4. Kendi fikirlerini astlarına zorla onaylatma durumu, liderler üyelere kendi görüşlerini zorla onaylatmaya çalışır ve üyelerin organizasyon ile ilgili olan fikirlerini dikkate almazlar.

5. Caydırıcı girişimlerde bulunma durumu; organizasyon için hayati derecede önem taşıyan kararlarda üyelerin düşünce sunmasına mani olurlar, üyelerin cesaretlerini kırarlar.

6. Gereksiz yere ceza verme durumu; astlarını herhangi bir hata yapmasalar da aşağılar, bağırır ve onları manevi olarak cezalandırırlar.

1.4.1.2. İstismarcı Yönetim

Tepper (2000), Ashforth' un araştırmasını referans alarak 'istismarcı yönetim' kavramını ortaya koymuştur. İstismarcı yönetim kavramı Tepper aracılığıyla, "astların faaliyet gösterdikleri organizasyonu yöneten kimseler tarafından psikolojik şiddete maruz kalması ve yöneticiler tarafından düşmanca tavırların olması şeklinde ifade edilmiştir". Buna ek olarak bu gibi davranış biçimlerinin hangi sıklıkla gerçekleştirildiğinin algılanması ve yorumlanması da istismarcı yönetimin içerisinde yer almaktadır. Yapılmış olan bu açıklamaya göre istismarcı yönetim, organizasyon içerisinde alt kademelerde faaliyet gösteren bireylerin gözlemlerine dayanmaktadır. Bununla birlikte istismarcı yönetim kavramı organizasyondan organizasyona değişiklik gösterebilir, göreceli olabilir. Herhangi bir organizasyonda algılanan istismarcı yönetim farklı bir organizasyon da ise istismarcı yönetim olarak algılanmayabilir (Tepper, 2000: 179).

İstismarcı yönetim, yöneticinin ve çalışanlarının bireysel niteliklerine ve organizasyonun şartlarına göre farklılık gösterebilir. İstismarcı yönetimi tanımlayan belirli nitelikler, uygulanan şiddetin fiziksel temas ya da cinsel unsur içermemesi, şiddeti gerçekleştirenin yönetici olması, şiddetin gerçekleştirilme amacının farklılıklar taşıması olarak sıralanabilir (Tepper, 2000: 180).

Yukarıda sayılmış olan bu tarz davranışların sergilendiği organizasyonlarda faaliyet gösteren çalışanlarda tükenmişlik hissi, iş stresi, işten ayrılma niyeti, liderin davranışlarına karşı inançsızlık vb. gibi durumlar görülebilmektedir (Ülbeği vd., 2014: 2).

İstismarcı yönetim yapısı çalışanların üstleriyle ilgili olarak kendilerine karşı yapılan sürekli bir biçimde sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranış ve tavırlar sergilendiğine dair algıları şeklinde ifade edilmektedir (Tepper, 2000: 178). İstismarcı yönetim ast ve üstler arasındaki fiziksel teması içermeyen bir yönetim yapısıdır. Bu yönetim yapısına göre organizasyon liderinin ortaya koymuş olduğu düşmanca davranışlar astlar organizasyonu terk edene kadar devam etmektedir. Bu yaklaşımdaki olumsuz lider tutumları; astları yüksek sesle aşağılamak, onları başkalarının yanında küçük düşürmek, genel anlamda kaba davranışlar sergilemek, onlara karşı ilgisiz davranmak ve bir takım işlere zorlamak olarak ifade edilmektedir (Başar vd., 2016: 67). Bununla birlikte istismarcı yöneticilerle birlikte faaliyet gösteren çalışanların daha fazla istifa edip işlerinden ayrıldıkları, işlerinden, yaşamlarından ve organizasyonlarından hoşlanmadıkları aynı zamanda yoğun stres yaşadıkları ifade edilmiştir (Tepper, 2007).

1.4.1.3. Narsist Lider

Zorba bir kişilik yapısını benimseyen bireylerin sahip oldukları gücü ve otoriteyi kaybetmemek adına çalışanlarını aldatma, tesir altına alma ve tehdit etme eğilimi içerisine girmeleri, narsist liderlik olarak ifade edilmektedir. Narsist liderlik yapısını benimseyen kimseler genel olarak etrafında var olan herkesi kendilerine rakip olarak atfederler (Başar vd, 2016: 67).

Faaliyet gösterilen organizasyon içerisinden rekabet ortamı oluştururlar. Oluşturulmuş olan bu rekabet ortamı kendisiyle birlikte belirsizliğide getirebilir. Narsist lider etrafında var olan herkese şüphe ile bakar. Özellikle kendisi gibi başarılı gördüğü kimselerin ortaya koymuş oldukları başarıları ortadan kaldırmaya çalışır. Çalışanlarının yapmış oldukları başarıları herkese kendi başarılarıymış gibi gösterirler ve bu durumu başkalarına inandırırlar (Kesken ve Ünnü, 2011: 217).

Buna ek olarak Narsist liderler organizasyon içerisinde kriz durumu ile baş başa kaldıklarında bu durumu fırsata çevirmekte zorlanabilirler. Organizasyon bu durum ile karşı karşıya geldiğinde kaos içerisine girebilir. Böylece bu durum genel olarak başarısızlıkla sonuçlanabilir (Paulhus ve Williams, 2002: 557).

Narsist liderlik yapısını benimseyen kimselerin belirgin nitelikleri olarak aşağıdakiler söylenebilir (Kesken ve Ünnü, 2011: 220);

- Kendileri ile gereğinden fazla meşgul oldukları için beraber faaliyet gösterdikleri bireylerin sürekli hata eğilimi içerisinde olduğunu düşünürler ve onlara karşı acımasız bir biçimde eleştri yaparlar.
- Beraber iş yaptıkları insanları genel olarak görmezden gelirler.
- Bencil bir kişilik yapısına sahiptirler.
- Ortaya konan başarılarda başkalarının çabasını görmezden gelirler.
- Her koşulda kendilerine saygılı ve hürmetli bir şekilde davranılmasını söylerler. Kendi amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını kullanma eğilimi içerisindedirler.
- Duygusal olarak sıcak kanlı insanlar değildirler ve başkalarının ihtiyaçlarını umursamazlar. Kendi davranış ve düşüncelerinin etrafına verdiği zararın derecesini görmezden gelirler.
- Faaliyet gösterdikleri çevre içerisinde kendilerini olduğundan farklı tanıtırlar.
- Genel olarak beraber çalıştıkları insanları küçük görürler, kendilerinin daha üst konumda olduğunu her zaman gözler önüne sererler.
- Kendi bireysel hedef ve amaçlarına uygun düşmez ise gerçeği reddetme eğilimi içerisine girebilirler.
- Astlarını kontrol etmeyi çok severler, kendilerinden başka hiç kimseye güven duymazlar.
- Başarısızlığı asla kabul etmezler ve organizasyonun ortaya koduğu başarıyı sadece kendi başarılarıymış gibi gösterirler.

- Kendisi için ortaya konan olumsuz eleştrilere karşı saldırgan tutum benimserler.

- Başarısızlık anında öfkelerini kontrol edemezler, kaygı yaşarlar ve benlik yapılarında çok hızlı bir değişim meydana gelir.

- Rekabet ortamlarında çok fazla hırs, savunma ve diğerlerine karşı düşmanca davranış biçimleri sergilerler.

1.4.1.4. Zehirleyici (Toksik) Lider

Toksik liderler genel olarak faaliyet gösterdikleri yapı içerisindeki çalışanların verimliliklerini düşüren ve işletmeler için maliyet-fayda ilişkisini negatif yönde etkileyen bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Yavaş, 2016: 268). Toksik liderler ortaya koymuş oldukları davranış biçimleri ile astlarının motivasyon sevilerinde azalma meydana getirebilirler. Böylece çalışanların verimliliği düşebilir ve işletme bu durumdan kötü etkilenebilir. Buna ek olarak toksik liderler çalışanlarını verimsiz hissetmeye yönelten yıkıcı liderliğin bir türevi olarak görülebilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445).

Lipman-Blumen (2005), toksik liderlerin ortaya koymuş olduğu davranış biçimlerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Çalışanların sahip olmuş oldukları hakları ellerinden almak,
- Çalışanların organizasyonlarını geliştirmek amacıyla ortaya koyduğu yapıcı eleştirilere karşı çıkmak,
- Çalışanlarına doğruyu söylememek,
- Adaletli bir yönetim biçimi benimsememek,
- Etik dışı davranışlar ortaya koymak,
- Zorba ve baskı sistemini esas alan bir yönetim davranışını organizasyon içerisinde hakim kılmak,
- Çalışanların kendilerini ve organizasyonlarını geliştirmek amacıyla ortaya koymuş oldukları gelişim göstergelerine karşı olmak,
- Çalışanlarına şantaj uygulamak ve onları korkutmak,

- Çalışanlarını liyakatsizliğe teşvik etmek,
- Kendilerinin liderlikten ayrılması sonucunda bütün organizasyonun ortadan kalkacağı inancını yaygınlaştırmak,
- Otoritelerini sağlamlaştırmak için organizasyon içerisinde faaliyet gösteren grupların üyelerini birbirine düşürmek,
- Kendisine yakın olan çalışanları ayırmak şeklinde açıklanabilir.

Toksik liderlerin bazı bireysel nitelikleri; yalancı, hile yapan, bebaber çalıştığı bireylerin özelliklerini alay konusu haline getiren, güven yoksunu, ahlaki değerlere sahip olmayan, ikiyüzlü, bireysel hedef ve amaçları her daim diğerlerine göre ön planda tutan, yüksek egoya sahip ve dolayısıyla eksik taraflarının bilincinde olmayan ve kendini şartlara uygun bir şekilde güncellemeyen, kendi yapmış olduğu hataları görememesine sahip olacak kadar kibri olan, faaliyet gösterdiği yapı içerisinde hayati kararlar veremeyecek kadar korkak olan ve gerçekleştirmiş olduğu eylemlerin organizasyon üzerinde ne gibi etkileri olacağını tahmin edemeyecek kadar öngörüsüz şeklinde açıklanabilmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 19).

Bununla birlikte toksik liderlik sadece liderin sergilemiş olduğu davranış biçimine ve astlara özgü olmayabilir, toksik liderlik zaman içerisinde tüm organizasyona dağılan ve ciddi derecede motivasyon düşüklüğüne sebebiyet veren bir durumada dönüşebilir. Buna ek olarak toksik liderlik yapısı bir sendrom olarak görülebilir ve bu durum aşağıda belirtilen üç faktör ile açıklanabilir (Yavaş, 2016: 269):

- Astların esnekliğini dikkate almayan,
- Organizasyon içerisinde kötü bir atmosfer yaratan veya olumsuz ilişkilere sahip olan,
- Astlarının ihtiyaç ve isteklerini onlara önemsizmiş gibi gösteren olarak açıklanabilmektedir.

Toksik liderlik yapısı liderliğin karanlık tarafında sıralanan liderlik stilleriyle benzer nitelikler göstermesinin yanı sıra farklılıklarda içermektedir. Toksik liderler genel olarak faaliyet gösterdikleri organizasyon içerisinde rekabet durumu oluşturarak grup içi üyeleri birbirine karşı kışkırtırlar. Astlarını aşağılama eğilimi içerisine girebilirler, son olarak faaliyet gösterdikleri yapı içerisindeki bireyleri kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak kullanabilirler (Padilla vd, 2007: 178).

Toksik liderler genel olarak narsist, düşmanca, kaba ve ahlak dışı davranış biçimleri sergilerler. Narsist davranışlar, iş çevresinde kendini üstün gören davranışlar sergileme, ukala tavırlar takınma, işletme içerisinde kendisi dışında faaliyet gösteren bireyleri kendisinden aşağıda görme ve onları değersiz olarak atfetme, vicdani eksiklik ve empati yoksunluğu gösterme, diğerlerinin önemsediği durumları küçük görme, sadece kendi önemini gözler önüne serme, bencil olma şekilde açıklanabilmektedir (Walton, 2007).

Düşmanca davranışlar, başkalarının başarılarını kıskanma, kendi menfaatleri uğruna diğer bireylere iftirada bulunma ve asılsız suçlamalar ve dedikodular çıkarma şeklinde söylenebilir. Kaba davranışlar, nezaketten uzak bir biçimde sergilenen davranışlar, saygı yoksunluğu ve kırıcı sözler kullanma şeklinde olabilmektedir. Son olarak ahlak dışı davranışlar ise, çalışana iş tanımında yer almadığı halde farklı işler yükleme, çalışanın sahip olduğu hakları kullanmasına engel olma, iş yükünü haksız biçimde yükseltme olarak açıklanabilir (Kasalak ve Aksu, 2016: 679).

Liderlik denince akla her zaman yapıcı özellikler gelebilmektedir fakat yukarıda sunulmuş olan araştırmalar neticesinde liderliğin karanlık tarafının olduğu söylenebilir. Farklı ülkelerden birçok bilim insanı liderlik konusunu farklı noktalardan ele alarak beş farklı karanlık liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuşlardır (Lasakova ve Remisova, 2015: 320). Yukarıda yıkıcı liderlik teorisinin dayandığı kuramlar yer almaktadır. Yıkıcı liderlik kavramı ise araştırmanın değişkenleri bölümünde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

1.4.2. Motivasyon Teorileri

Literatür incelendiğinde, motivasyon teorileri iki temel yapıdan oluşmaktadır. Bu yapılar sırasıyla; kapsam teorileri ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri genel olarak içerisinde içsel unsurları barındırırken süreç teorileri ise dışsal unsurları barındırmaktadır. Kapsam teorileri bireyin sergilemiş olduğu hareketin faaliyete geçmeden önce olan halini ifade ederken, süreç teorileri ise hareket sergilendikten sonraki halini ifade etmektedir (Koçel, 2015).

1.4.2.1. Kapsam Teorileri

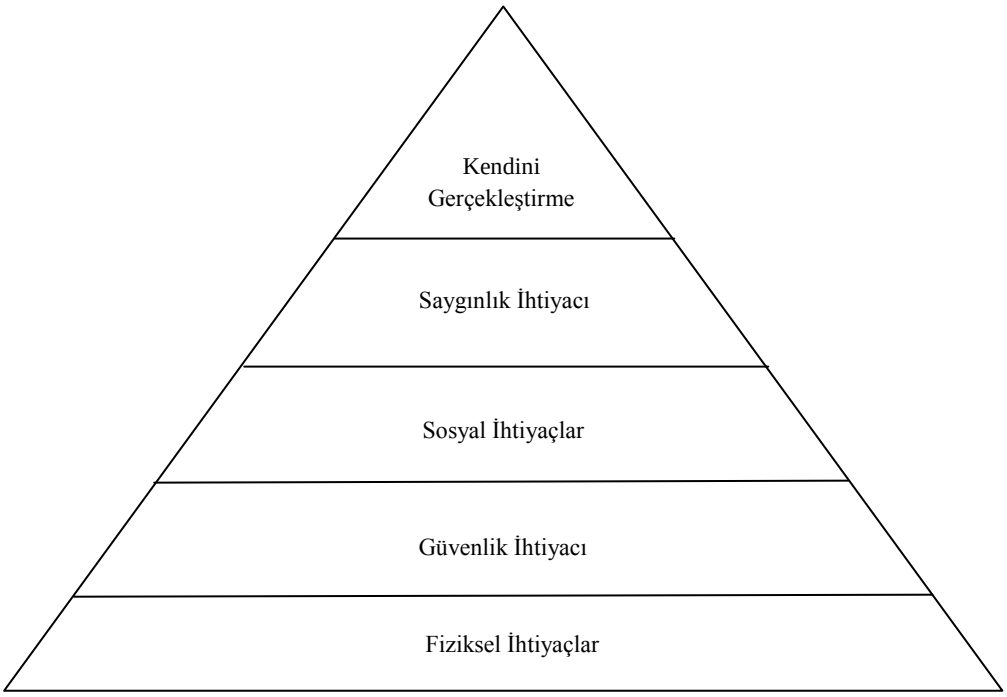
Kapsam teorileri, bireyin ihtiyaçlarını göz önüne alarak motivasyonu etkileyen faktörleri saptamaktadır. Bu teoriler bireyi davranışa yönelten unsurlar üzerinde durmaktadır. Buna ek olarak, bireyin tatmin duygusunu yaşayabilmesi, herhangi bir yapı içerisinde daha iyi performans gösterebilmesi için kendi iç dünyasında bulundurması gereken dürtüleri de incelemektedir. Başlıca kapsam teorileri şunlardır (Akgündüz, 2013: 133):

1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
2. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi
4. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1.4.2.1.1. Maslow' un İnsan İhtiyaçları Teorisi

Maslow' un oluşturduğu insan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi motivasyon alanında çok bilinen ve birçok araştırmaya konu olan bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Maslow' un ortaya koyduğu bu teori kapsam teorileri arasında yer almaktadır. Bu teori insanın belirli bir amaç veya hedef doğrultusunda sergilemiş olduğu davranışları yönlendiren en hayati faktörün insan ihtiyaçları olduğunu ifade etmiş ve buna yönelik olarak insan ihtiyaçlarını beş ana sınıfta toplamıştır (Divleli, 2018: 20).

Maslow' un ortaya koymuş olduğu bu teoride bireyler ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla beş düzeyden oluşan hiyerarşik bir düzene gereksinim hissetmektedir. Abraham Maslow ortaya koymuş olduğu bu teoride insan ihtiyaçlarını merdiven basamaklarına benzetmektedir. Eğer bir ihtiyacın merdiven basamaklarında alt kısımlarda olduğu görülürse bu ihtiyaç birey için büyük bir önem arz etmektedir (Şahin, 2003).



Şekil 1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Türköz, 2022)

Ortaya konmuş olan bu teoriye göre ilk olarak en alt seviyedeki ihtiyaçların (fiziksel ihtiyaçlar) tatmin edilmesi gerekmektedir. Sonrasında sırayla (güvenlik, sosyal, saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme) üst basamaklara yükselerek gereksinimler giderilmelidir (Gümüş ve Beşir, 2012).

Örnek vermek gerekirse herhangi bir birey aç olduğu zaman o bireyin ilk önceliği açlığını gidermek olacaktır. Bireyi takdir ederek, saygı ihtiyacını veya güvenlik ihtiyacını gidererek bireyi kendini gerçekleştirme noktasına götürmek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple gereksinimlerin sırasıyla giderilmesi daha doğru olacaktır.

1.4.2.1.2. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland, bireyin motivasyonunun özünde üç farklı gereksinimin var olduğu görüşünü ortaya koymuştur. Bunlar sırasıyla; başarı gereksinimi, güç gereksinimi ve bağlanma-bağlılık gereksinimi şeklinde ifade edilmektedir (Soykenar, 2008: 16).

Başarı Gereksinimi: Kişide başarı ortaya koyma ihtiyacı önde geliyorsa, bu başarıyı sağlamak için gerekli bilgi ve becerileri edinecek, bunları kullanacak davranışları sergileyecek, ulaşılması güç bir açalışma gerektiren, anlamlı amaçlar doğrultusunda adım atacaktır (Koçel, 2015).

Güç Gereksinimi: Kişide güç ihtiyacı önde geliyorsa; birey, başkalarını etki altında tutarak yön verme, mevcut durumunu mufahaza etmek ve otorite kaynaklarını ilerletmek isteyecektir (Soykenar, 2008).

Bağlanma-bağlılık Gereksinimi: İlişki kurma gereksinimi önde gelen bireyler, sosyal ilişkiler oluşturma, başkalarının kurmuş olduğu herhangi bir gruba dahil olma, başkaları ile ilişkiler yaratma eğiliminde olurlar. Kişilerarası ilişkiler yaratmak ve ilerletmek bağlanma gereksinimi kuvvetli olan kişiler açısından hayati öneme sahiptir (Koçel, 2015).

McClelland'ın ortaya koymuş olduğu bu yapıya göre başarı, güç ve bağlılık gereksinimleri öğrenilmiş gereksinimlerdir. Bu sebeple gereksinimlerin hiyerarşik yapıya uygun olmadığını belirtmiştir. Bu kuramın özünde her bireyin gereksiniminin aynı olmadığı, bireylerin farklı düzeyde çeşitli ihtiyaçları hissedebilecek olmaları bulunmaktadır. Yani gereksinimler arasında "engellenme-gerileme" ya da "tatmin dizisi" ilişkileri bulunmamaktadır (Kıray, 2019: 17).

McClelland gereksinimler içerisinde en fazla etkinin başarı ihtiyacı olduğunu söylemiştir. Birey başarılı olma konusunda oldukça gönüllüdür. Bu kadar gönüllü olması başarı yolunda bir mağlubiyet yaşamasından korktuğu gerçeğini yaratabilir. Bu korku bazen insanın harekete geçmesini engelleyebilir. Başarı güdüsünün fazla görüldüğü kişilerin bazı nitelikleri aşağıdaki gibidir (Oflaz, 2018: 69);

- Herkes tarafından kolayca çözülemeyen zor soruları kendileri çözmek isterler,
- Şansa gereksinim duymadan kendi güçleri ile işleri neticeye ulaştırmak isterler,
- Sorumluluk sahibi olmayı ister ve gönüllü bir şekilde iş yapmayı kabul ederler,
- İçerisinde risk barındıran işleri reddetmezler,
- Neticeler üzerine soyut değil somut bilgilere sahip olmak isterler, şeklinde sayılabilir.

1.4.2.1.3. Alderfer' in ERG Kuramı

Literatürde ERG olarak yer alan bu teori, Clayton Alderfer' in oluşturduğu üç gereksinimin ilk harflerinden meydana gelmiştir. Bu gereksinimler sırasıyla, var olma (existence), ilişki (relatedness) ve gelişim (growth) olarak ifade edilmektedir. Maslow'un ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisine benzemekle birlikte, aynı zamanda Herzberg'in literatüre kazandırdığı teorisiyle de ortak noktaları vardır. Alderfer' in ortaya koyduğu teori daha yalın olması ile birlikte Maslow' un teorisi ile aynı nitelikleri bulunmaktadır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi Alderger' in kuramında da ilk önce alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Sökmen, 2014).

Clayton Alderfer'in ERG teorisinin Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinden farkı, bir basamaktaki gereksinimler gerçekleştirilmediği zaman bir alt basamağa tekrar geri dönülebilir. Örneğin, gelişme ihtiyacını tam anlamı ile tatmin edemeyen bir kişi, ilişki ve beraber olmayı tatmin etmek amacıyla daha güçlü ve enerjik bir tavır gerçekleştirmeye çalışacaktır. Abraham Maslow kendini gerçekleştirme aşamasına gelinebilmesi için diğer dört basamakta bulunan bütün ihtiyaçların gerçekleştirilmesi gerektiği söylerken Alderfer bireyleri var oluşlarının ve büyümelerinin eş zamanlı bir şekilde dürtülenebileceğini açıklamaktadır (Sökmen, 2014).



Şekil 1.2. Alderfer' in ERG Teorisi (Türköz, 2022)

Alderfer' in ERG Teorisine göre var olma ihtiyacı (exictence), en alt basamakta bulunan ve rahat yaşama yönelik olan ihtiyaçları içerisinde barındırır. Bireyler varoluşlarını sürdürebilmek ve güvence altına alabilmek için fizyolojik gereksinimlerini tatmin etmek durumundadırlar. Bu fiziksel gereksinimler ERG teorisinde var olma ihtiyacı basamağında bulunmaktadır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı ERG teorisinde ki var olma ihtiyacına denktir (Çetinkanat, 2000).

İlişki gereksinimi (releatedness), herhangi bir organizasyon veya grup içerisinde faaliyet gösteren kişilerin arasında bulunan yakınlık durumlarını daha ileriye çıkaran gereksinimler olarak açıklanmaktadır. İlişki ihtiyacı iyi bir iletişim döneminde bireyin başka bireyler ile fikirlerini ve hislerini paylaşmasını içermektedir. Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyacı, Alderfer'in ilişki ihtiyacına denktir. Başka bir deyişle; ilişki gereksinimi insanın başka bireyler ile etkileşimlerini, destek ve ait olma ihtiyaçlarını giderecek tatminleri içerisinde barındırır (Çetinkanat, 2000).

Gelişme gereksinimi (growth), Maslow'un teorisinde olan kendini gerçekleştirme ihtiyacına ve kendini gösterme ihtiyacına denk olarak açıklanmaktadır. İnsanın faaliyet gösterdiği iş sahasında üretken olma özelliğine sahip olması ve bununla birlikte kendisini gelişim açısından üst seviyeye yükseltmesi ile ilişkili olmaktadır (Türköz, 2022).

1.4.2.1.4. Frederick Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon teorileri arasında bulunan kapsam teorileri başlığı altında ele alınan son teori ise Herzberg ve arkadaşları tarafından ortaya konan çift faktör teorisidir. Herzberg' in literatüre kazandırdığı bu teoriye göre motivasyon kavramı iş yaşamı içerisinde çalışanı etkisi altına alabilecek unsurlar üzerinden ifade edilmektedir. Herzberg ve ark. (1959) çalışanları etkisi altına alabilme potansiyeli bulunan bu unsurları hijyen faktörler ve güdüleyici faktörler olarak ikiye bölmektedir (Herzberg vd., 1959).

Hijyenik faktörler bireyin faaliyet gösterdiği iş ortamında olmaması durumunda çalışan motivasyonunda düşüşe yol açan ve dışsal olarak atfedilen faktörlerden meydana gelmektedir. Hijyenik faktörler olarak nitelendirilen faktörler ücret, bireyler arasında gelişmiş etkileşim, yönetici olan kimsenin desteği, organizasyon politikaları ve çalışma şartları şeklinde söylenebilir. Bu faktörlerin içeriğinde yer alan motivatörlerin olmaması durumunda çalışanların organizasyon içerisinde motivasyonları düşebilir. Bunun sonucunda organizasyon zarar görebilir (Türköz, 2022).

Güdüleyici faktörler olarak atfedilen faktörler ise çalışanın iş hayatı içerisinde motivasyon düzeyinde yükselme meydana getiren başarı, organizasyon içerisinde daha yüksek bir konuma gelme, sorumluluk, ilerleme kaydetme, bilinme ve yönetici ile çalışma arkadaşları tarafından takdir görme gibi içsel faktörleri bünyesinde barındırmaktadır (Güzel, 2010).

Güdüleyici faktörler içsel kaynaktan gücünü aldığından dolayı hijyen faktörleri gibi iş ile doğrudan ilişki içerisinde olmamaktadır. Yani güdüleyici faktörlerin fiziki destek ile ortamda olmaması durumunda bireyin motivasyonu negatif yönde etkilenmemektedir. Ancak hijyen faktörleri kaynağını iş çevresinden, yani diğerlerinden aldığı için iş ile doğrudan ilişki içerisindedir ve organizasyon içerisindeki çalışanın motivasyonunu önemli ölçüde tesir etmektedir (Karamanoğlu, 2022).

1.4.2.2. Süreç Teorileri

Motivasyon teorileri içerisinde bulunan süreç teorileri insan davranışını ve motivasyonu açıklama esnasında davranışın nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiğine açıklık getirmeyi amaç edinen teoriler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teorilere göre gereksinim, motivasyonu etkileyen faktörlerden sadece birisi olmaktadır. Motivasyonun içeriğini oluşturan içsel ve dışsal daha birçok faktör bulunmaktadır. Beklenti Teorisi ile Vroom, Bekleyiş-Değer Teorisi ile Lawler ve Porter, Eşitlik Teorisi ile Adams ve son olarak Hedef Teorisi ile Latham ve Locke motivasyon sürecine ilişkin açıklamaları ile süreç teorilerinin temelini oluşturur (Karamanoğlu, 2022).

1.4.2.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom aracılığıyla 1964 senesinde ortaya konan teori, bir insanın faaliyet gösterdiği organizasyon içerisinde sergilediği iş ile motive olması arasındaki etkileşimin sonuçta ne elde edeceğine bağlı olduğu açıklayan bir teoridir. Çalışanın organizasyon içerisinde sergilemek istediği hareket ve tutumları nasıl bir şekilde seçtiği ve bireyin verdiği kararların organizasyonun amaçları ile ne şekilde ilişkili olduğunu da açıklamaktadır (Türköz, 2022).

Ortaya konmuş olan bu kurama göre, bireyin istediği sonuca ulaşmak için ihtiyacı olan motivasyonu beklenti, araçsallık, değer olarak nitelendirilen üç unsur aracılığı ile ifade edilmelidir. Nitelendirilen bu üç unsurdan ilk unsur olarak ifade edilen beklenti, bir bireyin herhangi bir işle ilgili yaptıkları sonucunda başarıya veya verimliliğe ulaşmayı düşünmesi durumu olarak açıklanmaktadır. Buna ek olarak beklenti kişinin daha iyi sonuçlar ve çok daha yüksek verimlilik ortaya koymak için nasıl ve ne şekilde çaba sarf etmesi gerektiğini kendisi açısından ifade etmesidir. Örnek vermek gerekirse, müşteri hizmetleri alanında faaliyet gösteren bir çalışan iş gördüğü saat sayısını arttırırsa iş verimliliğinin müşteri verimliliğine tekabül edeceğini düşünmektedir. Bu durum beklenti teorisinin birinci unsuru olan beklenti aşaması ile açıklanabilir (Karamanoğlu, 2022).

İkinci unsur olarak ifade edilen araçsallık, herhangi bir yapı içerisinde iş gören bir bireyin yaptığı iş sonucunda ödül ve ceza gibi durumlarla karşı karşıya kalacağını düşünmesini içermektedir. Örneğin, birey yaptığı iş sonucunda faaliyet gösterdiği organizasyonun yöneticisi tarafından ödüllendirileceğini biliyorsa daha fazla çaba gösterebilir. Bu durum beklenti teorisinin araçsallık aşaması ile açıklanabilir (Türköz, 2022).

Son unsur olarak ifade edilen değer ise bireyin ortaya koymuş olduğu emeğin sonucunda sahip olacağı ödül veya cezanın oranı hakkında fikirlerini ifade eder. Birey layık görüldüğü ödülü kendi çabası ve etkililiği ile kazandığına inanırsa bu durumu gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf edecektir (Nguyen, 2017).

1.4.2.2.2. Lawler-Porter' ın Bekleyiş-Değer Teorisi

Vroom' un literatüre kazandırmış olduğu teorisinin ilerletilmiş versiyonu olarak kabul gören ve Lawler-Porter tarafından açıklanan Bekleyiş-Değer teorisinde Vroom' dan farklı olarak bireyin ortaya koymuş olduğu neticeden elde edilen doyum düzeyi önemli bir noktada bulunmaktadır. Ortaya konan bu teoriye göre birey ödüle ulaşmak için sergilemiş olduğu davranışı ve ödüle yönelik yarattığı beklentiyi neticeye ulaştığında ölçmektedir. Bu durumu ölçen birey emekleri sonucunda beklediği ödülü veya beklediği ödülün üstünde ödüle sahip olması durumunda motive olmaktadır. Aksi takdirde kişi motivasyonunu kaybedebilir. Bu teoriye göre birey iş görürken sergilemiş olduğu performansını içsel veya dışsal ödüllere yöneltmektedir. Bunun sonucunda sergilemiş olduğu performansı için hakkettiği bir ödül ortaya koymaktadır. İşini bitirdikten sonra hakkettiğini düşündüğü ödüle ulaşırsa bu bireyde doyum meydana gelmektedir (Lawler ve Porter, 1967).

Sonuç olarak, Lawler-Porter' ın Bekleyiş-Değer Vroom' un teorisinden farklı olarak kişiyi motivasyona, etkililiğe, verimliliğe ve doyuma götüren sürecin ileri geldiğini belirten bir teori olarak motivasyon alanında bir açıklama sunmaktadır (Karamanoğlu, 2022).

1.4.2.2.3. Adams' ın Eşitlik Teorisi

Motivasyon konusuna ilişkin açıklamalarda bulunan bir diğer bilim adamı olan Adams' a göre sosyal bir varlık olan insan çevresini her zaman gözlem altına almaktadır. Bunun sonucunda insanlar genel olarak sergilemiş oldukları performansları başkalarının performansları ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma neticesinde eşitsizlik algısı oluşması motivasyon ve performans üzerinde negatif etkilere zemin hazırlayabilir. Bireyin organizasyon içerisindeki motivasyonu ve performansı kendisini ve diğerlerini algıladığı eşit ve adil koşullar ile doğru orantılı olmaktadır. Bu eşitlik arayışı işe alım, işi devam ettirme ve işten ayrılma gibi süreçlerde de bulunmaktadır. Birey kendi yetkinlik ve yeterliliklerini karşılaştırdığı gibi bu yetkinlik ve yeterlilikler aracılığı ile neyi hak ettiği, neyi elde ettiği ve diğerlerinin nasıl bir sürece dahil olduklarını tahlil etmektedir (Adams, 1965).

Sonuç olarak, Adams eşitlik ve adalet algısının organizasyonlar için önemine vurgu yaparak bunun sağlanması durumunda istenilen etkililik ve verimlilik düzeyine ulaşılabileceğini öne sürmektedir (Adams, 1965).

1.4.2.2.4. Latham ve Locke' un Hedef Teorisi

Edwin Locke bu teoriyi 1968 senesinde ortaya koymuştur. Bu kuram, bireylerin isteyerek saptadığı ve uyguladığı amaçlarını ve hedeflerini sergilemiş oldukları hareketlerin asıl nedeni olarak görmektedirler. Hedefler bireylerin düşüncelerine ışık tutar ve hareketlerini şekillendirir. Birey istediği hedeflere ulaşmak amacıyla bir eyleme başladığı dönem o eylem hedefe varıncaya kadar devam edebilir. Organizasyon açısından incelendiğinde bu amaçlar organizasyonun ulaşmak istediği noktadır. Organizasyonlar güce sahip olma, kalitesi yüksek olan ürün ve hizmet üretimi, düşük maliyet, yüksek düzeyde başarma oranına sahip olmak, iş görenlerin yüksek seviyede tatmine sahip olması vb. şeklinde hedefler ortaya koyabilirler. Ortaya konan bu hedefler kişilerin hedeflerine varabilmesinde rehber olarak motivasyon seviyelerinde artışa sebep olabilir (Yüksel, 2007).

Locke'un hedef belirleme kuramında bireyler, ilk önce çevresinde gerçekleşen olay ve durumları bilinçli bir şekilde inceler, bu olay ve durumları kendi doğruları neticesinde ölçerler. Ölçme eylemini gerçekleştirdiği durumların doğru veya yanlış olduğunu, işe yarar veya yaramaz olduğunu ortak niteliklerine göre değerlendirirler. Bu değerlendirme neticesinde birey kendisine ulaşmak istediği bir hedef veya amaç seçer. Bu sebeple kişi kendi koymuş olduğu hedefleri doğrultusunda hareketlerini sergiler. Buradan hareketle bireyin amacına ve hedefine ulaşmak amacıyla sergileyeceği davranış motivasyon ile ilgili olmaktadır (İşgörür, 2020).

1.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Teorisi

Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetinin dayandığı kuramlar ve yaklaşımlarla ilgili bazı teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler Sosyal Mübadele Teorisi, Becker' ın Beşeri Sermaye Teorisi, Çift Faktör Teorisi ve İşe Gömülmüşlük Teorisi şeklinde ifade edilmektedir.

1.4.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Literatüre Homans tarafından 1958 senesinde kazandırılan ve 1964 yılında Blau tarafından ilerletilen teorinin temeli sosyal davranış teorilerine uzanmaktadır. Karşılıklı değişimin ön planda bulunduğu bu teoriye göre eğer organizasyon, birey için bir iyilik gerçekleştiriyorsa, birey de organizasyon için bunun karşılığını verecek şekilde faaliyet göstermelidir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 82).

Yönetimin çalışana pozitif tutumu çalışanın davranışına yansımaktadır. Organizasyonla birey arasında maddi ve manevi kaynakların karşılıklı değişim göstermesi, bireyin ve organizasyonun birbirlerine yaptıkları yatırım ve güven olarak ifade edilen sosyal mübadele kavramı, çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinde azalma meydana getirmektedir (Hom vd., 2009: 284).

1.4.3.2. Becker' ın Beşeri Sermaye Teorisi

Becker aracılığıyla 1962 senesinde ortaya çıkan teorinin temeli klasik iktisada uzanmaktadır. Beşerî sermaye, eğitimli insanların bilgi, beceri ve sahip olduğu deneyimleri açıklamaktadır. Kişinin bireysel nitelikleri, aile hayatı ve almış olduğu eğitimin yanı sıra kendi becerilerini ilerletmek için göstermiş olduğu emek, eğitim gördüğü okullar, iş hayatında edindiği tecrübeler beşerî sermayesini ifade etmektedir. Bu teori kapsamında beşerî sermaye konusunda yetenekli çalışanlar topluma ve organizasyona daha fazla değer sunacaktır. Becker, bireylerin eğitiminin ve yeteneğinin artmasının alternatif iş imkânlarını da yükselteceğini söyler (Becker, 1994). İş imkanlarının yükselmesi, beşeri sermaye açısından kendini geliştiren bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

1.4.3.3. İşe Gömülmüşlük Teorisi

Mitchell, Holtom, Lee ve Enez aracılığıyla 2001 senesinde ortaya atılan teori, bireylerin faaliyet gösterdiği organizasyondan ayrılmalarına neden olan faktörler yerine organizasyonda kalmalarına neden olan faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Model üç boyuttan meydana gelmektedir:

Bağlar: Bireylerin faaliyet gösterdiği yapı içerisinde bulunan diğer kişilerle olan ilişkilerinin derecesi

Uyum: Bireylerin gerçekleştirdikleri işleriyle uyum derecesi

Fedakârlık: Bireylerin, başka şehir ya da başka evlere taşınmak zorunda kaldıklarında, organizasyonel ve toplumsal olarak vazgeçmeyi göze alabilecekleri unsurlar olarak açıklanmaktadır (Mitchell vd., 2001: 1104). Alanyazında işe gömülmüşlüğün pozitif yönlerinden söz edilirken bazı negatif kısımlarından da bahseden araştırmalarda bulunmaktadır. Feldman (2012) aracılığıyla yapılan bir araştırmaya göre işe gömülmüşlüğün yükselmesi işten ayrılma niyetinin artmasına sebebiyet vermektedir.

1.5. Araştırmanın Değişkenleri

Bu araştırma üç farklı değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti şeklindedir. Yıkıcı liderlik bağımsız değişken, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak ifade edilmektedir.

1.5.1. Yıkıcı Liderlik

İnsanoğlu yaradılış özellikleri itibariyle topluluklar halinde hayatını devam ettirme eğilimi içerisindedir. Sosyal bir varlık türü olan insan; diğerleriyle her zaman etkileşim halinde olmak ve bununla birlikte gereksinimlerini karşılamak için grup şeklinde yaşamak zorundadır (Selçuk, 2022).

Bir amaç, görev veya problemi çözüme kavuşturmak amacıyla bir araya gelen insanların oluşturmuş oldukları grup içerisinde iletişim ihtiyacı bulunmaktadır. İhtiyaçlar neticesinde ortaya çıkan grupların yönetilmesi ve iletişim ihtiyaçlarının giderilmesi gerekliliğinden dolayı liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Lider, içerisinde bulunduğu yapıya önderlik eden kimse olarak ifade edilmektedir. Liderlik ise, yöneltme, koordine etme, iletişim oluşturma, amaçları saptama vb. öncülük etmeyi gerektiren faaliyetler bütününü içermektedir. Ayrıca, grup içerisinde iletişimin kurulmasına öncülük etmesi gereken kişi de liderdir. Liderin davranışı, yönettiği gruplarla olan ilişkilerindeki tutumlarıyla ilgili olduğundan birçok liderlik türü bulunmaktadır (Liu, 2015). Bunlardan biride bu araştırmanın değişkenlerinden olan yıkıcı liderliktir. Bu bölümde, liderlik kavramı, liderlik kuramları, yıkıcı liderliğin ortaya çıkışı, yıkıcı liderlik kavramı, yıkıcı liderliğin boyutları yer almaktadır.

1.5.1.1. Liderlik Kavramı

Fransız lisanında "leader" sözcüğünden lisanımıza çevrilen lider sözcüğünü Türk Dil Kurumu " şef, önder" olarak, "leadership" sözcüğünden lisanımıza çevirisi yapılan liderlik kavramını ise " liderin vazifesi" olarak ifade etmektedir. Bu doğrultuda bir örgüte veya bir topluluğa önderlik yapan kişiyi lider, bu bireyin vazifelerini ise liderlik olarak ifade etmek mümkün olmaktadır (Kıyıkcı, 2016).

Bass' ın (1981) liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmaları eski bir sanat olarak ifade etmektedir. Klasik dönemde Sezar, Plato ve Plutarkhos gibi isimler liderlik alanında tartışma gerçekleştirmişlerdir (Bass, 1981). Bunun yanında, Çin klasiklerinde liderler için kaleme alınmış olan cesaret verici öğütler göze çarpmaktadır. Öte yandan, Mısırlılar krallarına ilahi nitelikler yüklemiş, Homeros ve İlyada adlı eserinde çeşitli lider tipleri ifade etmiştir (Sarachek, 1968). Buradan hareketle, liderliğin tarihinin çok eskilere dayandığı söylenebilmektedir.

Bilim insanları aracılığıyla liderlik hakkında geçmişten günümüze birçok tanım ortaya konmuştur. Bunun sebebi olarak, liderlik hakkında araştırma yapan bilim insanlarının bu konuyu kendi bakış açılarına ve kendi değerlerine göre ele almaları gösterilebilir. Liderlik hakkında ortaya konan tanımların ortak yönü; liderliğin bireyler üzerinde etki oluşturması ve bunun sonucunda bir gruptaki veya organizasyondaki faaliyetlere ve etkileşimlere yön vermesi, iyileştirmesi ve kolaylaştırmasıdır (Yukl, 2018). Liderlik kavramına yönelik literatürde yapılmış olan tanımların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Burns' e (1979) göre liderlik, önceden ortaya konmuş olan amaçlara ve hedeflere ulaşmak için gerekli donanıma sahip bireyleri motive etme, yönlendirme vb. eylemlerinin hepsini kapsayan bir yapıdır. Öte yandan Burns liderliği liderin etkisi altına aldığı bireyleri ayağa kalkmaya teşvik etmesi olarak ifade edilmektedir. Liderin en iyisi, kendisinin ve takipçilerinin nasıl harekete geçeceğini, hangi motivasyon kaynaklarından etkilendiğini ve hayata dair hangi değerlere sahip olduğunun farkında olanı olarak açıklanabilir (Burns, 1979).

Bass' ın ortaya koymuş olduğu tanıma göre ise liderlik; içerisinde bulunduğu grubun faaliyetlerini odak noktasına koyarak, amaçlara ve hedeflere gidilmesi yolunda bir araç, grup üyelerini etkilemenin, motive etmenin bir uygulaması, bir otorite kaynağı, alışılmış rollerin dışında farklı bir rol olarak ifade edilmiştir (Bass, 1990: 20).

Başka bir tanıma göre, lider bir organizasyonu veya topluluğu ayağa kaldırabilen, yönlendiren, kendi vizyonunu tamamlamak için takipçilerini etkileyerek hareket ettiren kişi; liderlik ise başka kişileri yönetme veya yönlendirebilme becerine sahip olma, inandığı durumları başkalarına istekle yaptırabilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Kırmaz' a göre ise liderlik kavramı, hiyerarşiden kaynaklanan güç yerine, önderlik ettiği insanları motive etme, ikna etme veya onları yönlendirme becerisine sahip olma, içerisinde bulunduğu grup tarafından önderliği kabul edilme, grup üyelerine bir amaç belirleme, bu amaca ulaşabilmek için gerekli planı yapabilecek yeteneğe sahip olma ve grup içerisinde bulunan bireylerin amaçlara ulaşabilmek için yapılan bu planlara eksiksiz bir şekilde uymasını sağlama becerisi olarak ifade edilmektedir (Kırmaz, 2010: 208).

Schein (2010) ise liderliği, önderlik ettiği grup içerisindeki bireylerin iç ve dış problemler ile mücadele ederken gereksinim duyduğu inanç ve değer kaynağı olarak ifade etmiştir. Gill ise gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, lideri, takip edenlerine doğru yolu gösteren ve doğru yolu keşfetmesine yardım eden, liderlik kavramını ise doğru adımlar atarak istenen geleceği önceden görmek ve ulaşmak şeklinde açıklamıştır (Gill, 2011).

Son olarak, Northouse liderliği; bir süreç olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte liderliğin bireysel bir yetenek olmadığını, lider ve lideri takip eden bireyler arasında gerçekleşen bir durum olduğunu açıklamaktadır. Buna ek olarak, herhangi bir organizasyonda, grupta veya toplumda liderlikten söz edilebilmesi için etkinin olması gerektiğini, yani liderin diğer organizasyon üyelerini etkilemesi gerekliliğinden söz etmiştir (Northouse, 2014).

Herhangi bir bireyi lider olarak atfedilmek için en azından bir tane takipçisinin olması zorunlu ilk öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci öncül ise, önceden belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilecek, organizasyon veya topluluk içerisinde bulunan takipçilerini motive edebilecek, yönlendirebilecek ve ayağa kaldırabilecek yeteneğe sahip olmasıdır (Yukl, 2018).

Belirli bir topluluk tarafından lider olarak atfedilen kişinin özellikleri sebebiyle topluluğun diğer üyelerinden farklılık göstermektedirler. Geçmişten günümüze küresel açıda liderliği diğer bireyler tarafından kabul görmüş olan bireylerin sahip olduğu nitelikler incelenerek liderin sahip olması gereken özellikleri açığa kavuşturmak mümkün olmaktadır. Ancak açığa çıkan niteliklerden bir veya birkaçının bir insanda bulunması o insanı lider olarak atfetmek için yeterli olmamaktadır. Bu sebeple ortaya konan nitelikler bir bütün olarak liderlik kavramını ifade etmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 123).

Liderler, içerisinde bulundukları sistemi bütün olarak ele alma ve inceleme becerisine sahip olmalıdırlar. Eğer bu yeteneğe sahip değillerse, toplulukları inandırma ve yönlendirme yeteneği gösteremeyebilirler (Çetin, 2008: 33).

1.5.1.2. Liderlik Kuramları

Liderlik konusu hakkında çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiş ve liderlik niteliklerinin kaynağının ortaya çıkması konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Liderlik kavramı, bazı insanların tarihin sadece iz bırakmış bireylerin hikayelerinden ibaret olduğu görüşünün savunulması tartışması ile başlamış, global ve ekonomik alandaki değişimlere bağlı olarak çalışmalar, liderde bulunması gereken özellikler üzerine yoğunlaşmıştır (Kıyıkcı, 2016).

Liderlik kuramlarından birincisi olan özellikler kuramı, genel olarak lider ve lider olamayan bireyler arasındaki farklılıkları inceleyen bir kuramdır. Fakat bu farklılıkları incelemede yetersiz kaldığı için bilim adamları liderin nasıl bir davranış biçimi sergilediklerini ve ne yaptıklarını odak noktalarına almışlar ve böylece davranışsal kuram ortaya çıkmıştır. Bu süreçte liderlik için yapılan tanımlarda değişim meydana gelmiştir. Liderlik, herhangi bir topluluk içerisinde bulunan insanları amaçlarına götürmek için etkileme ve yönlendirme olarak ifade edilmiştir. Bu sebeple, liderlerin bu eylemi gerçekleştirirken kullandığı güçler ve bunların kaynağı konuşulmuş ve liderin farklı zamanlarda farklı güç kaynaklarından faydalandığı saptanmıştır. Bu yönde gerçekleştirilen çalışmalar ise durumsallık kuramı kapsamında değerlendirilmektedir (Bayram, 2013).

Genel olarak incelendiğinde özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı üstlerin nitelikleri, davranış ve tutumları, bu davranış ve tutumların liderleri farklı durum ve zamanlarda nasıl etkili, verimli veya başarısız yaptığı üzerinde durmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

1.5.1.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, genel olarak liderin bireysel nitelikleri üzerine durmuş bir kuramdır. Yapılmış olan çalışmalardaki temel yaklaşım lider olan bireyleri lider olmayanlar ile karşılaştırmak ve bu karşılaştırma sonucunda arada hangi tür farklılıkların olduğunu bulmaktır (Şahin, 2012: 145).

Bu kurama göre, liderliğin en hayati faktörü bireyin sahip olduğu niteliklerdir. Bir insanın içerisinde bulunduğu grubu yönlendirerek diğer grup üyelerinden farklı olmasının en temel sebebi, sahip olmuş olduğu niteliklerdir (Karabay, 2015).

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde bazı etkili liderlerin benzer vasıflara sahip olmadığı halde bulundukları grup veya organizasyon içerisinde başarı gösterdikleri ortaya konmuştur. Liderin bulunduğu organizasyon veya grup içerisinde liderden daha bilgili ve tecrübeli bir birey olmasına rağmen bu kişilerin lider olarak kendini gösteremedikleri ve liderlik yapamadıkları bilgisine ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, özellikler kuramı organizasyon içerisinde etkili bir liderin nasıl doğabileceği ve ilerleyebileceği sorusunu yeterince cevaplayamamaktadır. Bu bilgiler ışığında, konu ile ilgili araştırma gerçekleştiren bilim insanları tarafından özellikler kuramının eksik olduğu bazı noktalar keşfedilmiş, liderlik basamaklarının açık bir şekilde saptanabilmesi için diğer değişkenlerin de incelenmesi zorunluluğu meydana gelmiştir (Özgünay, 2022). Bu durumun sonucunda davranışsal kuram ortaya çıkmıştır.

1.5.1.2.2. Davranışsal Kuram

Liderin nitelikleri ile ilgilenen fakat liderin ne yaptığı ile ilgilenmeyen özellikler kuramı araştırmacılardan olumsuz yönde eleştiri almıştır. Bu sebeple bazı araştırmacılar, lider ve lideri takip eden bireyler arasındaki iletişimi davranışsal açıdan incelemişlerdir. Bunun sonucunda davranışsal kuram ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuram, lideri içerisinde bulunduğu grupla birlikte başarıya taşıyan unsurun takipçilerine liderlik ederken göstermiş olduğu davranış ile ilgilenen kurama verilen isimdir. Davranışsal kurama göre lideri başarılı kılan en hayati faktör, önderlik ettiği grup ile birlikte çalışırken göstermiş olduğu davranışlardır (Karabay, 2015).

Davranışsal kuramın ortaya çıkmasıyla birlikte bilim insanları tarafından birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar; Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Harvard Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, X ve Y Yaklaşımları, Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli şeklinde ifade edilebilir. Yapılmış olan bu araştırmaların ortak niteliği, lider olan bireylerin liderlik ederken sergilemiş olduğu davranışı açıklamalarıdır (Özgünay, 2022).

1.5.1.2.3. Durumsallık Kuramı

Dünya üzerinde yaşanan globalleşmenin etkisiyle birlikte organizasyonlar, organizasyon içerisinde bulunan bireyler ve organizasyonların çalışma stilleri değişime uğramıştır. Bunun neticesinde liderliği kavramaya ve anlamaya yönelik daha kapsamlı bilimsel çalışmalara gereksinim duyulmuştur. Durumsallık kuramı, liderin sahip olduğu bireysel niteliklerin, liderin yaşamış olduğu zaman ve mekanda bulunan koşullara bağlı olduğunu ileri süren bir kuram olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple liderin içerisinde bulunmuş olduğu farklı mekanlara, zamana ve koşullara göre liderliğin ve liderlik özelliklerinin değişime uğrayabileceği ifade edilmektedir (Karabay, 2015).

Durumsallık yaklaşımı genel olarak liderin özellikleri, liderin takipçilerinin nitelikleri, organizasyon içerisinde yapılan işin özelliği, organizasyon yapısı, iç ve dış çevre gibi liderlik sürecini etkileme potansiyeli olan bütünsel faktörler ile ilgilenmiştir (Yukl, 2018). Buna ek olarak, durumsallık kuramına göre etkili bir lider olmak amacıyla sergilenen davranış ve tutumlar, sahip olunan özellikler her durumda aynı sonuca götürmeyebilir (Jago, 1982). Bu sebeple liderin sergilemiş olduğu davranış o anki duruma göre farklılık göstermektedir.

1.5.1.2.4. Modern Kuramlar

Özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramının dışında liderlik ve liderlik unsurlarının farklı niteliklerini odak noktasına alarak çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiş, yapılmış olan bu araştırmaların ışığında ortaya konan bilgilerden önemli görülen belli başlı bazı kuramlar ve liderlik stilleri oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kuramlar modern kuramlar olarak adlandırılmaktadır (Kıyıkcı, 2016). Modern kuramlar ile igili ifade edilmiş olan bilgiler aşağıda verilmiştir:

Lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin iş ile ilgili olduğu davranışı belirten etkileşimci liderlik (Yolaç, 2011: 64), lider ve onu takip eden bireyler arasında karşılıklı motivasyonu yükseltmeye çalışma süreci olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik (Taşdemir ve Aydın, 2008: 134), sahip olduğu karizma nitelikleri ile başkalarını kendi istediği şekilde davranışa yönlendirebilen karizmatik liderlik (Koçel, 2001), temelinde doğruluğun olduğu ve şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve kişisel farkındalık gibi dört boyuttan oluşan otantik liderlik (Çelik, Yılmaz ve Ulukapı, 2013: 17), arkasından gelenlerin iyiliğini kendi çıkarının bile üzerinde gören hizmetkar liderlik (Baykal, 2020), bir organizasyonu belirli bir noktadan alıp daha ileri bir konuma götürmek ve bu amaçla organizasyon içerisindeki çalışanları o yöne çekmeyi ifade eden stratejik liderlik (Yılmaz, 2010: 96)' tir.

1.5.1.3. Yıkıcı Liderlik Kavramı

Liderlik; bir insanın içerisinde faaliyet gösterdiği grubu etkisi altına alarak önceden belirlenmiş amaçlara götürme çabası ve süreci olarak ifade edilmektedir (Northouse, 2014). 1940' lı yıllara kadar bilim insanları ideal liderlik niteliklerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak adına faaliyetlerde bulunmuş ve bunun neticesinde birçok özellik ortaya çıkmıştır. Sonrasında 1950' li ve 1960' lı yıllara gelindiğinde ise etkin bir liderlik ortaya koyabilmek için gereken davranış çeşitlerini saptamaya çalışmışlardır. Benimsenmiş olan bu iki yaklaşım da her zaman geçerli olabilecek etkili bir liderlik için gerekli nitelikler bütününü veya davranış çeşitlerini tam anlamıyla ortaya koyamamıştır. Daha sonra gerçekleştirilen çalışmalar ideal nitelikler ve davranışların durumlara göre değişim gösterebileceğini ortaya koymuştur. Bunun yanında, modern liderlik kuramları ise etki sürecine, lider ve lideri takip eden bireyler arasındaki etkileşim ve paylaşımları odak noktasına alarak karışık bir süreç olan liderliği anlama gayesi içerisine girmiştir (Bayram, 2013).

Liderlik kuramları üzerine yapılan yaklaşımlarda genel olarak, Liderlikte Özellikler Kuramı ile birlikte, liderin pozitif yanları araştırmalara konu olmuş, liderin içerisinde bulunduğu grubu nasıl yönettiği, organizasyon içerisinde bulunan takipçilerine davranış ve tutumu üzerine durularak, lider ve takipçileri kıyaslanarak liderlik özellikleri saptanmıştır. Liderin pozitif ve üstün nitelikleri saptanarak bu nitelikleri kendisinde barındırmayanların lider olamayacağına kadar yargılar ortaya atılmıştır. Etkili olmayan liderlerin negatif nitelik ve davranış biçimleri üzerine araştırma yapılmamıştır (Sezici, 2015: 627).

Bunun birçok farklı sebebi olabilir. En hayati sebeplerinden birisi liderlik kelimesinin insanlarda pozitif bir algı oluşturmasıdır. Bilim insanları tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarında olumlu bir eğilim içinde bulunulması, akademisyenler aracılığı ile kullanılan olumlu lisanın tesiri olması, organizasyonlar tarafından iyi lidere duyulan gereksinim etkili olmaktadır. Liderliği sadece iyi liderlik olarak ele almak yanlış olmakla birlikte kafaları da karıştırmaktadır. Bununla birlikte doğru bilgi edinme konusunda da zarar vermektedir. Liderliğin yıkıcı yanını görmemek tıp okulunda bulaşıcı hastalığı görmemek gibi yanlış ve etkisi olmayan bir durumdur (Kellerman, 2008).

Liderlik hakkında bilim insanları tarafından yapılan araştırmaların çoğu "Nasıl etkili lider olunur?" sorusuna cevap aramışlardır. Genel olarak liderliğin pozitif ve yapıcı tarafı ile ilgilenmiş, bu yönler için araştırma yapmışlardır. Öte yandan liderliğin karanlık yönü hakkında araştırma yapmamış ve liderliğin karanlık yönünden kaçınmışlardır (Shaw, Erickson ve Harvey, 2011).

Fakat son dönemlerde bilim insanları tarafından liderliğin karanlık yönü ile ilgili araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar neticesinde bazı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Liderlik literatürünü geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen bazı çalışmalarda bazı liderlerin takipçilerine karşı acımasız olduğu, takipçilerine psikolojik olarak zarar verdiği, bununla birlikte kötü niyetli olarak sınıflandırılabilecek davranış ve tutumlar sergilediği, her zaman iyi olmadığını gözler önüne sermektedir. Bu durum literatürde bilim insanları tarafından liderliğin karanlık tarafı olarak ifade edilmektedir. Liderliğin karanlık tarafını içerisinde barındıran birçok liderlik stili bulunmaktadır (Walton, 2007). Bunlardan bir tanesi de bu araştırmanın da bağımsız değişkeni olan yıkıcı liderliktir.

Yıkıcı liderlik hakkında üzerinde uzlaşılmış genel geçer bir tanım ortaya konamamakla birlikte, bir organizasyonun amacını, ulaşmak istediği yeri ve motivasyonunu sistematik ve tekrar eden bir biçimde engelleyen, organizasyonun meşruluğuna zarar verebilme potansiyeli barındıran davranışları bilinçli bir şekilde tekrarlayan liderlik türünü yıkıcı liderlik olarak ifade etmek mümkün olmaktadır (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015).

Yaşamımızı devam ettirdiğimiz toplumların farklı kesimlerinde yıkıcı liderlik niteliklerine sahip insanlara rastlamak mümkün olabilmektedir. Herhangi bir organizasyonun lideri olan kişi veya siyasi liderler vb. yıkıcı liderlik niteliklerine sahip olabilmektedirler. (Kellerman, 2008: 43)' a göre yıkıcı lider, yeteri kadar bilgi ve beceriye sahip olmayan, bağnaz fikirlere sahip olan, taşkın davranış ve tutum sergileyen, duygu yoksunu, evrensel ahlaki ölçütlerden yoksun, umursamaz ve şeytani fikirleri bulunan birey olarak açıklanmaktadır. (Tepper, 2007: 262)' e göre ise yıkıcı liderlik, bedensel şiddet barındıran ve barındırmayan olarak iki parçada incelenmektedir.

Erickson vd., yıkıcı liderliği genel olarak dönüşümcü, karizmatik veya vizyoner olan iyi liderlerin negatif yönleri olarak ifade etmiştir. Lideri iyi veya yıkıcı olarak ifade etmesindeki en önemli etken, liderlerin ayırt edici kişisel nitelikleri, değerleri ve sergilemiş olduğu davranış ve tutumlarıdır (Erickson, Shaw ve Agabe, 2007).

Schmid ve ark. (2018) yıkıcı liderliği birden fazla şekil ve formunun var olduğunu ifade etmiştir. Şekil 1.3.'de görüldüğü üzere yıkıcı liderlik davranışlarının hedefi ve düşmanlık seviyelerine göre 4 farklı yıkıcı liderlik davranışı yapısı ortaya koymuşlardır (Schmid vd., 2018).



Şekil 1.3. Schmid vd., (2018)' e göre Yıkıcı Liderlik Tipleri

Schmid vd., aracılığıyla ortaya konan bu modelde istismarcı yönetim; organizasyon içerisinde faaliyet gösteren çalışana yönelik olarak lideri tarafından sözlü veya sözsüz bir biçimde sürekli olarak gösterilen düşmanca davranış ve tutumlar, aşağılama ve görmezden gelme hareketleri vb. olarak ifade edilebilmektedir (Schmid, Pircher ve Peus, 2018).

Sömürücü liderlik; bu yapıda liderler görünüşte kendi astlarına dostça davranışlar sergilemektedirler fakat burada esas olan liderin bu davranış biçimini sergileyerek kendi çıkarlarına yönelik astlarını çalıştırmasıdır. Bu durumda sömürücü liderlik yaklaşımını benimseyen liderler için egoist bir tavır içerisinde olduğu söylenebilmektedir (Schmid vd., 2018).

Örgüte yönelik yıkıcı liderlik davranışları, örgüt içerisinde malzeme veya zamandan çalma, organizasyon hakkında negatif duygu, düşünce beslemek ve bunları herhangi bir kişinin veya kurumun yanında dile getirmek, organizasyon için satın alınmış mal ve hizmetleri bireysel hedeflere ulaşmak için kullanmak şeklinde ifade edilmiştir (Schmid vd., 2018).

Sabotaj - Vandalizm olarak ortaya konmuş olan yıkıcı liderlik davranışları ise örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylere fiziksel olarak saldırmayı vb. içeren bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Schmid vd., 2018).

Bu tanımlara ek olarak Padilla ve ark. (2007)' nın ortaya koymuş oldukları yıkıcı liderlik tanımı diğerlerine göre farklılıklar içermektedir. Yıkıcı liderlik, lideri takip eden duyarlı bireyler ve bu bireyler ile oluşturulan etkili bir ortam olarak açıklanmaktadır (Padilla vd., 2007).

Yapılmış olan bu tanıma ek olarak yıkıcı liderliğin karakteristik nitelikleride ifade edilmiştir. Bunlar, tutarsız bir biçimde ortaya çıkan karmaşık duygu durumu, takipçilerinin yapmış oldukları hatalara karşı aşırı tepki gösterme eğilimi, en üst pozisyona çıkabilmek ve gücü ele geçirebilmek amacıyla şartları zorlama durumu, başkaları aracılığıyla onaylanmayı bekleme ve yüksek seviye enerji olarak ifade edilmiştir (Selçuk, 2022).

Bu tür kişisel niteliklere sahip bireyleri yıkıcı bir lider haline dönüştüren, onları takip eden ve onların söylediği her şeyi sorgulamadan kabul eden bireylerdir. Genel olarak lideri takip eden benlik saygısı düşük olan bireylerin göstermiş olduğu tutum ve davranışlar liderin karanlık yönlerini ortaya çıkarabilir ve bu yönlere katkı sağlayabilir (Conger, 1990). Astların sergilemiş olduğu davranışlar neticesinde gelişen yıkıcı liderlik eğer etkili ve verimli bir çevre ile destekleniyorsa organizasyonun gelişimini durdurabilir ve organizasyonu yıkıma götürebilir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007).

Yukarıda ifade edilmiş olan bu tanımın yanında Furnham (2016)' da yıkıcı liderliği sadece lider olarak tanımlanan kişiye atfetmenin doğru bir yöntem olmadığını, lideri takip eden bireylerinde bu durumun oluşmasında katkısı olduğunu

vurgulamaktadır. Furnham' a göre organizasyonlarda veya herhangi bir toplumsal yapıda değişim meydana geldiğinde o toplum veya organizasyon yapısı içerisinde bulunan bireyler cesaretlerini ve güçlerini kaybedip yanlış yönlere savrulabilmektedirler (Furnham, 2016).

Bunun neticesinde ayakta kalabilmek için kendi içlerinde inandıkları ve güvendikleri, belirli bir karizma ve güce sahip bir lider seçip o kişiye yönelim göstermektedirler. Bu yönelme durumu bazen olumsuz bir şekilde sonuçlanabilmektedir. Lider kötü olarak sınıflandırılabilecek tutum ve davranışlar sergileyen bir kişiyse, bazı insanların bu lidere yönelmesi liderin karanlık tarafında artışa sebep olabilir (Furnham, 2016).

Schyns ve Schilling yıkıcı liderliği; bir kişinin veya bir organizasyona bağlı olan kişilerinin yapmış oldukları eylemleri, kurmuş oldukları iletişimleri uzun dönemde, sözlü, sözsüz veya fiziksel olarak olumsuz yönde etkileyen bir yapı olarak ifade etmektedir. Buna ek olarak yıkıcı liderlik ve yıkıcı liderlerin göstermiş oldukları davranışları birbirinden ayırmaktadırlar. Yıkıcı liderlik davranışı, bir organizasyona veya topluma önderlik eden kişinin önderlik ettiği yapıya isteyerek ve bilerek geri dönülemez zararlar vermesi, organizasyon veya toplumun amaçları dışında hareket sergilemesi vb. olarak ifade edilmektedir (Schyns ve Schilling, 2013).

Yukarıda açıklanmış olan tanımlar dışında bu araştırmada (Uymaz, 2013: 45)' ın yapmış olduğu yıkıcı liderlik tanımı ve alt boyutları kullanılmıştır. Bu alt boyutlar, aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmama, etik dışı davranış, adam kayırma, teknoloji ile değişime direnmek ve astlara karşı duyarsızlık yıkıcı liderliğin alt boyutları olarak onaylanmıştır.

1.5.1.4. Yıkıcı Liderliğin Boyutları

Dünya üzerinde birçok farklı alanda boy gösteren yıkıcı liderlik yukarıda da açıklanmış olduğu gibi birçok farklı bilim adamı tarafından değişik biçimlerde ifade edilmiştir. Bu tanımlardan birisi Kellerrman tarafından ortaya konmuştur. Kellerman' a göre yıkıcı liderlik yeterli donanıma sahip olmayan, ahlaki olgunluğa

ulaşmamış, etrafında olup bitenleri umursamayan bir kişi olarak açıklanmıştır. Yönetim ve organizasyon alanında önemi artan yıkıcı liderlik konusu ile ilgili gerçekleştirilen araştırma sayısında her geçen gün artış gözlemlenmektedir. Değişik şekillerde karşımıza çıkan yıkıcı liderin sahip olduğu nitelikleri hepsi tek bir liderde bütünleşmemiştir (Kellerman, 2008: 43).

Bu sebeple yıkıcı liderlik farklı boyutlara bölünmüştür. Bu çalışmada (Uymaz, 2013) tarafından ortaya konan yıkıcı liderlik ve alt boyutları kullanılmıştır. Bu alt boyutlar, aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmama, etik dışı davranış, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnmek ve astlara karşı duyarsızlık yıkıcı liderliğin alt boyutu olarak kabul edilmiştir (Uymaz, 2013: 45).

1.5.1.4.1. Aşırı Otoriterlik

Liderlik kavramının çok fazla özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerden bir taneside aşırı otoriterliktir. Aşırı otoriter niteliklere sahip olan lider, önderlik ettiği organizasyon içerisinde kendisini en üst konumda görür ve bu konumun organizasyon üyeleri tarafından tartışılmasına izin vermez. Buna ek olarak, organizasyon içerisinde kendisini tek otorite olarak görür ve başka bir otoritenin varlığını kabul etmez. Aşırı otoriter niteliklere sahip liderler vermiş olduğu kararların bir başkası tarafından değerlendirilmesini, eleştirilmesini istemez, buna fırsat vermez (Schmidt, 2008: 11).

Aşırı otoriter liderler takipçilerinin kendi kararlarına, yönetimine katılmasını istemezler. Karar merkezinde kendileri bulunur ve takipçiler, sadece liderin onlara yüklemiş oldukları sorumlulukları yerine getirirler, bunun dışında hareket etmezler. Bu tarz liderlik yapısını benimseyen kişiler yüksek derecede bencil kişilik yapısına sahiptirler. Buna ek olarak, takipçilerinin organizasyon içerisindeki varlıklarını ve önem verdiği değer, tutumları görmezden gelen niteliklere sahiptirler (Kıyıkcı, 2016). Ayrıca aşırı otoriter liderlik yapısını benimseyen kimseler genel olarak takipçilerine güven duymazlar ve inanmazlar. Bu sebeple meydana gelen problemlerin çözüme kavuşturulmasında takipçilerin görüşleri alınmamaktadır.

Aşırı otoriter lider yapısının boy gösterdiği bir organizasyon içerisinde bulunan bireyler arasında yüksek seviyede korku ve kaygı vardır. Bireyler, lider tarafından verilen görevi yerine getirme, boyun eğme davranışlarını sergiledikleri için performansları düşük olabilmektedir. Liderler, takipçilerinin performans düşüklüklerinin kendi tutumlarından kaynaklandığını düşünmezler, onların bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklandığı düşünürler ve bunun sonucunda onlara daha zorlu kurallar getirirler (Özgür, 2011: 218).

1.5.1.4.2. Liderlik İçin Yetkin Olmamak

Günümüzde karakter ve kapasite bakımından incelendiğinde herhangi bir liderlik niteliğine sahip olmamasına rağmen birbirinde farklı birçok yapı içerisinde (organizasyon, toplum, grup vb.) önder olarak atfedilen çok fazla kimse bulunmaktadır.

Liderlerin karakter ve kapasite bakımından nitelik yoksunluğunu tek bir sebebe bağlamak doğru olmamakla birlikte bazı liderlerin önderlik etme deneyimi yetersizken bazı liderlerin ise eğitim düzeyi istenilen seviyede değildir. Bunun yanında bazı liderler, içerisinde faaliyet gösterdiği organizasyonları etkileme becerisine sahip değildirler. Bir başka sebep ise yeterli seviyede zekaya sahip olunmamasıdır.

Kellerman' a göre 'Liderlik için yetkin olmamak, bireyin başka kişileri etkileyebilme yeteneğine sahip olmaması olarak ifade edilmektedir.' Yetersiz liderler içerisinde faaliyet gösterdikleri organizasyonlarda ortaya çıkan problemleri çözüme kavuştururken, amaç ve hedeflere ulaşabilmek ve değişen sisteme ayak uydurabilmek için dönüşüme girerken yıkıcı olabilmektedirler. Organizasyon üyeleri ise liderin yıkıcı etkilerini görmezden gelerek yıkıcı liderliğin organizasyon içinde sürmesine olanak sağlayabilirler. Bunun sonucunda organizasyon geri dönülemez noktalara gelebilir (Kellerman, 2008).

Liderin yetkin olmaması sebebi ile organizasyon içerisinde gösterilen liderlik tutum ve davranışları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Uymaz, 2013: 40).

- Organizasyon, toplum veya grubun varoluş sebebinin, ulaşılmak istenen noktanın, stratejilerin belirlenememesi veya yanlış ifade edilmesi
- Organizasyonun varoluş sebebi ve vizyonuna uygun ifade edilen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ortaya yol gösterici bir haritanın tam anlamıyla konulamaması
- Organizasyon içerisinde lideri takip eden bireylerin görev ve sorumlulukları ile ilgili kuralların doğru bir biçimde açıklanamaması veya bu kişilerin bilgilendirilmemesi
- Lideri takip eden bireylerin organizasyon içerisinde ortaya koymuş oldukları performansın bilimsel bir yöntem ile ölçülememesi ve ifade edilememesi
- Kendisini takip eden bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek için onlara yol gösterilmemesi

Yukarıda ifade edilmiş olan bu davranış biçimlerinin uygulanması organizasyon içerisinde bulunan bireyler arasında strese sebebiyet verebilir. Ayrıca bireylerin motivasyonlarında düşüklük yapabilir (Uymaz, 2013: 40).

1.5.1.4.3. Etik Dışı Davranış

Sözcük olarak 'etik' Türk Dil Kurumunun açıklamasına göre, tarafların uyması ve uzak durması gereken kurallar bütünü olarak ifade edilmiştir. Etik sözcüğünü, kişilerin inşa ettiği bireysel ve toplumsal ilişkilerin kökenini ortaya koyan değerleri, kuralları, normları, iyi-kötü veya doğru-yanlış gibi ahlaki bakımdan inceleyen bir alan olarak ortaya koymak da mümkün olmaktadır (Sezgül, 2010: 241).

Bu bağlamda etik, bireyler arasında ortaya çıkmış herhangi bir durumun iyi veya kötü olup olmadığıyla ilgilenen bir alandır (Karabay, 2015: 85). Bir başka tanıma göre etik, bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları toplumların yaşamına etki eden ve yönlendiren yapıdır (Çevikbaş, 2006: 268).

Etik, birçok bilim dalıyla iletişim ve etkileşim içerisinde olan bir alandır. Bu bilim dallarından bir taneside yönetimdir. Yönetim bilimi açısından etik, yönetimsel

faaliyetler gerçekleştirilirken toplumsal değer yargılarına uygun olmayan davranış ve tutumların olup olmadığını saptamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bunun neticesinde, yönetim biliminin ortaya koymuş olduğu kuram ve uygulamalarda etik çalışmalarının olması gerektiği anlaşılmıştır. Böylece organizasyonlar etiğe, etik değerleri geliştirmeye ve bunları organizasyonlarının vazgeçilmez bir parçası haline getirmeye çalışmışlardır (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 232).

Organizasyonlar amaç ve hedeflerine ulaşmak için üretim ve hizmet gibi faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetlerde bulunurken farklı alanlarla etkileşim haline girebilir ve bunun neticesinde kararlar verebilirler. Bu kararları verirken veya faaliyetlerde bulunurken etik dışı durumlar ile karşı karşıya kalınması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu davranışlar; faaliyet gösterilen yapı içerisinde olan bireyler arasında kayırmacılık davranışının olması, astlarını amaç ve hedeflere ulaşırken korkutma, onlara karşı ilgisiz kalma, iyi niyeti suistimal etme, astlar arası ayrımcılık, psikolojik işkence, saldırgan davranışlar sergileme, verilen görev ve yetkileri organizasyonun amaç ve hedefleri dışında kullanma, cinsel taciz vb. olarak sıralanabilir (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 235).

Yukarıda sayılan bu davranışlar yıkıcı liderlik yapısının etik dışı davranış alt boyutu altında incelenmektedir. Etik dışı davranışlarda bulunan liderin en önemli özelliklerinden bir tanesi kendi amaç ve hedeflerini faaliyet gösterdiği organizasyonun misyon ve vizyonundan önde tutmasıdır. Bunun yanında hırsızlık, yalan söyleme, aldatma, kandırma, organizasyon içi huzuru ve adaleti sağlamak amacıyla ortaya konmuş olan yasa ve yönetmelikleri dikkate almama, daha fazla kâr ve şöhret elde etmek amacıyla usulsüzlüklerde bulunma, saldırgan tutum ve davranış benimseme gibi toplumlarca ahlak dışı olarak nitelendirilebilen bazı eylemler etik dışı liderlik davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Kellerman, 2008: 170).

1.5.1.4.4. Adam Kayırma

Kayırmak sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından 'herhangi bir kişiye hak etmediği halde kolaylık sağlamak, yolunu açmak' şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler ve organizasyonlar açısından incelendiği kayırma kavramı adam kayırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Adam kayırma, organizasyon liderinin organizasyon

içerisinde faaliyet gösteren üyeler arasında eşit davranış göstermemesi sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Organizasyona önderlik eden kişi, astlarının belirli özelliklerinden dolayı onları birbirinden farklı noktalara yerleştirebilir ve bunun sonucunda organizasyon içerisindeki adaleti sağlamak adına ortaya konmuş olan eşit davranış ilkesini yok sayabilir (Uymaz, 2013).

Kayırma ve adam kayırma kavramlarının kökeni incelendiğinde karşımıza nepotizm kavramı çıkmaktadır. Rönesans döneminde bazı dini liderlerin kendi yeğenleri için nitelikleri ve eğitimleri uygun olmadığı halde üst seviye iş aramaları ve işe yerleştirmeleri nepotizm sözcüğünü gündeme getirmiştir. Latin lisanından bir terim olarak karşımıza çıkan 'Nepot' kelimesinden ortaya çıkan ve İngiliz lisanındaki karşılığı Nephew (yeğen) olan nepotizm sözcüğü; bireyin faaliyet gösterdiği yapı içerisinde konumundan dolayı sahip olduğu otoritesini kullanarak hak etmedikleri halde kendi ailesinin içerisinde bulunan bireylere ve akrabalarına istihdam olanağı sağlaması ve onları diğer bireylerden kayırması olarak ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2010: 96).

Buna ek olarak, organizasyona önderlik eden kişinin organizasyon içerisinde kendi aile üyelerinden olanlara adil olmayan bir şekilde organizasyon içerisinde önemli pozisyonlar vermesi ve bu bireyleri diğer örgüt üyelerinin aksine cezalardan muaf tutması nepotizme örnek olarak gösterilebilir. Adam kayırma veya nepotizm yapısını kendi işletmesine uygulamış olan bir lider etik ve adaletten yoksun bir lider olarak sınıflandırılabilir ve bu tip liderler yıkıcı olabilmektedir (Kellerman, 2008: 45).

Bununla birlikte kendi aile ve akraba üyelerini diğer organizasyon üyelerinden ayıran lider, faaliyet gösterdiği yapı içerisinde bir başarısızlık ve verimsizlik olması durumunda kendi aile ve akraba üyelerinde suç aramamaktadır. Bunun yerine yapılmış olan hatalardan dolayı diğer üyelerde suç aramakta ve onlara yaptırım uygulamaktadır. Bu durum neticesinde problemin doğru kaynağına ulaşılamadığı için organizasyonu tam anlamıyla başarısızlık durumu beklemektedir. Bu duruma ek olarak, bir diğer önemli nokta ise liderin kayırdığı bireyler ile arasındaki ilişkisi ve etkileşimidir. Bu ilişki diğer organizasyon üyelerine göre daha yoğun ve iyi olduğu için diğer bireyler bu durumdan rahatsız olabilir ve bunun sonucunda iş motivasyon düzeylerinde düşüş meydana gelebilir (Ekmekci, 2014: 41).

1.5.1.4.5. Teknoloji ve Değişime Direnç

Teknoloji ve değişime direnç alt boyutunu ifade etmeden önce değişim sözcüğünü ifade etmek gerekmektedir. Değişim sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından 'Bir zaman dilimi içindeki değişimlerin tamamı' olarak ortaya konmaktadır. Değişim, bireysel bilgi ve yetenekle birlikte birey ve nesnelerin yerlerinin değiştirilmesini de kapsayacak şekilde bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirme şeklinde açıklanabilmektedir. Organizasyonel değişme ise, farklı alt sistemler ve bu alt sistemlerin bileşenleriyle bu bileşenler arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ve dönüşümü açıklamaktadır (Tunçer, 2013: 377).

Her organizasyonun belirli bir amacı bulunmaktadır ve organizasyon içerisinde bulunan bireyler ve organizasyon yapısı bu amaçlara ulaşmak için geliştirilmeli, gerekirse değişim ve dönüşüme girmelidirler. Bu değişim ve dönüşüm organizasyon yapısının ve döngüsünün en doğal yapı taşlarından biridir (Ekmekci, 2014: 4).

Organizasyonlar değişim ve dönüşüme girerken çok fazla zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikler değişime girecek organizasyonun yapısı, organizasyon lideri ve astlarının değişime karşı duruşları çok büyük bir önem arz etmektedir. Organizasyon içerisinde bulunan bireylerin değişime karşı direnç göstermesinin sosyolojik, psikolojik, ekonomik vb. nedenleri olabilmektedir (Tunçer, 2013: 391).

Organizasyonların değişime girerken karşı karşıya kaldıkları zorluklardan en önemlisi organizasyon liderinin değişime karşı direnç göstermesidir. Organizasyon liderleri bulunmuş olduğu konumu kaybetme korkusu, değişim ile birlikte baş gösterecek olan belirsizlik, değişimin faaliyet gösterilen organizasyona fayda değil zarar sağlayacağı düşüncesi, değişimin organizasyon için gerekli olmadığı düşüncesi vb. gibi sebeplerden değişime direnç göstermektedirler (Ekmekci, 2014: 17).

Teknoloji ve değişime direnç davranışı sergileyen organizasyon liderleri genel olarak kendi söylediğinin her zaman doğru olduğuna inanan ve kararlarından ödün vermeyen bireylerdir. İnovatif fikirlere, teknoloji ve bilimin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan yeniliklere her zaman karşıdırlar. Onlara göre bu yenilikler organizasyona zarar verme potansiyeli olan yeniliklerdir. Organizasyon liderlerinin bu şekilde sergilemiş oldukları davranış ve tutumlar faaliyet gösterdikleri yapı için tehlike oluşturabilir ve yıkıcı sonuçlar ortaya çıkarabilir (Kellerman, 2008: 87).

1.5.1.4.6. Astlara Karşı Duyarsızlık

Literatürde ortaya konmuş olan liderlik teorileri incelendiğinde organizasyon içerisinde lideri lider yapan en hayati unsurlardan birisinin lideri takip eden bireyler olduğu görülmektedir. Liderin, liderlik ettiği zaman dilimi içerisinde etkililiği, verimliliği yükseltmek ve organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kendi astlarını çok iyi tanıması gerekmektedir.

Faaliyet gösterdiği organizasyon içerisinde astlarına karşı duyarsız bir tavır benimseyen lider astlarını ve onların özelliklerini iyi tanıyamamaktadır. Bunun sonucunda astlarının isteklerini, ihtiyaçlarını ve duygularını görememektedir. Böylece astlar ve lider arasındaki etkileşim kopma noktasına gelmektedir (Kellerman, 2008: 139).

Organizasyonların etkili ve verimli bir şekilde varlıklarını devam ettirmeleri için astlar ve lider arasında doğru bir etkileşim olması gerekmektedir. Bunun neticesinde liderler güç kaynaklarından birisi olan ödüllendirmeyi kullanarak astlarının becerilerini değerlendirebilirler. Öte yandan, duyarsız liderlik yapısını benimseyen liderlerin organizasyon içerisinde faaliyet gösteren astları ile aralarında etkileşim olamayacağından dolayı onları değerlendiremezler. Bunun neticesinde becerileri değerlendirilmeyen ve sahip olunan becerilerden dolayı ödüllendirilmeyen çalışanların iş motivasyonlarında düşme meydana gelebilmektedir (Pazarbaş, 2012: 74).

Organizasyon içerisinde astların işe bağlı ve bağlı olmayan birçok problemi olabilmektedir. Bu bireylere önderlik yapan kişinin onlara karşı duyarsız bir davranış biçimi sergilemesi astlarının etkililiğini, verimliliğini ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 12). Verimliliği, etkililiği ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen bir diğer faktör ise organizasyon üyelerinin içerisinde bulundukları yapıya liderlik eden kişi tarafından bilinmemesi ve başarılarından dolayı takdir görmemesidir.

Organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylerin liderleri tarafından bilinmesi ve başarılarından dolayı takdir görmesi astların motivasyonlarında artış meydana getirmekte, bununla birlikte astların potansiyellerinin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Öte yandan, astlarına karşı duyarsız davranış biçimi gösteren liderler üzerinde gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda, astlarını takdir etmeyen liderler kendi üstlerinden her zaman takdir beklemektedirler. Bununla birlikte bu liderler astlarının ortaya koymuş oldukları başarıları kendine atfetmekte ve kendi başarısıymış gibi görmektedirler. Bu durum organizasyonu yıkıma götürme potansiyeline sahip olan tehlikeli bir durumdur (Eliyol, 2014: 48).

1.5.2. İş Motivasyonu

Motivasyon kavramının kökeni antik döneme kadar uzanmaktadır. Motivasyon kavramı antik dönemde bireyi davranış sergilemeye iten güdü olarak ifade edilmiştir (Meyer, 2018: 110). Latin dilinde hareket anlamına gelen 'motus' sözcüğünden meydana gelen motivasyon kelimesi herhangi bir eylemin yönü, gücü ve sürekliliği doğrultusunda ilerleyen, bununla birlikte bireyin seçim özgürlüğüne ve gönüllülük esasına dayanan etki olarak ifade edilmektedir (Atkinson, 1964: 2; Vroom, 1964: 6). İş motivasyonu ise, organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireyin sergilemiş olduğu davranışın sürdürülebilir bir şekilde olumlu yönde güçlendirilmesi ve yönlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Steers ve Porter, 1991). Bu bölümde, motivasyon kavramı, motivasyon süreci ve önemi, motivasyon türleri, motivasyon teorileri, iş motivasyonu ve iş motivasyonu araçları yer almaktadır.

1.5.2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı bilimsel anlamda ilk olarak Robert S. Woodworth tarafından 1918 yılında ele alınmış ve 'herhangi bir yapı içerisinde faaliyet gösteren bireyi önceden belirlenmiş bir amaç yada hedef doğrultusunda harekete geçirmeye çalışan tüm enerjilerin toplamı' şeklinde ifade edilmiştir. Aynı zamanda motivasyon, bireyi bir amaç doğrultusunda harekete geçirmenin yanı sıra bireyin davranışlarına ve düşüncelerine yön verebilen bir durum olarak açıklanmaktadır (Fındıkçı, 2000).

Bir başka tanıma göre motivasyon, bireyleri herhangi bir amaç doğrultusunda yönlendiren, belirlenmiş olan bu amaçlara ulaşmak için düşünmeye ve harekete geçmeye sevk eden fiziksel ve psikolojik bir durum olarak açıklanmıştır (Spector, 1996). Motivasyon, bireyin emeğinin enerjiye dönüştürüldüğü, yönetildiği ve devam ettirildiği süreç olarak da açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2007). Bir başka açıklamada ise motivasyon kavramı bireyi dışarıdan herhangi bir amaç doğrultusunda teşvik etme olarak ifade edilir (Samsudin, 2005).

Motivasyon bireyin yaşamını tatmin etmek ve devam ettirmek amacıyla var olan doğal bir teşvik edici güç olarak da açıklanabilmektedir. Buna ek olarak organizasyonel bakımdan düşünüldüğünde, çalışanları yönlendiren, onlara faaliyete geçebilmeleri için güç veren psikolojik bir durum olarak söylenebilir (Şahin, 2021).

Yukarıda yapılmış olan açıklamalara genel olarak bakıldığında; motivasyonun bireyi harekete geçiren, amaç ve hedefler doğrultusunda sergilediği davranışları değiştiren veya dönüştüren, davranışların zamanını ve yapısını belirleyen bir güç olduğu söylenmektedir. Kişinin davranış ve tutumlarına güç ve yön verebilme potansiyeline sahip bir niteliğe sahip olmasından kaynaklı motivasyon, pek çok bilim dalı ve bilim insanı tarafından önemsenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak motivasyonun, bünyesinde insanı içermesinden kaynaklı olarak organizasyonlar açısından da çok önemli bir yeri olduğu açıklanabilmektedir. Alanyazında iş motivasyonu şeklinde ortaya konan bu motivasyon çeşidinin esas hedefi belirlenmiş olan organizasyonel amaçlar aracılığı ile birlikte çalışanların yüksek performans ve verimlilik sağlamasına yardımcı olmaktır (Gökkaya vd., 2018).

1.5.2.2. Motivasyon Süreci ve Önemi

1.5.2.2.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon dünya üzerinde var olan tüm insanlar için hayati öneme sahip bir gereksinimdir ve hedefi insanları harekete geçirmektir. Tesadüfi bir biçimde ortaya çıkmayan motivasyon uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır. Bununla birlikte organizasyonlar içinde motivasyonun sağlandığı bu zaman dilimi önemlidir.

Belirli bir yapı içerisinde faaliyet gösteren herhangi bir bireyi motive edebilmek için öncelikle o bireyin niteliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda kademeli bir şekilde motive süreeci başlayabilir. Çünkü motivasyon, birdenbire ortaya çıkmayan uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır. Bu zaman dilimi altı ana aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; gereksinim duyma, uygun çevre oluşturma, istek, seçenek arama, deneme ve tatmin olma aşamaları olup, aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Şahin, 2021).

• **Gereksinim Duyma Aşaması:** Tamamlanmamış gereksinimleri ifade etmektedir. İhtiyaçlarının ne olduğunu bilen bireyler bu ihtiyaçları gerektiği zamanda gideremediği takdirde gerginleşebilir. Bireyler bu gerginlik durumundan kurtulabilmek için çalışırlar. Yaşanan bu gerginlik düzeyi bireylerin başarıya gitmeleri için önemlidir. Yüksek seviyede gerginlik başarıya negatif yönde tesir eder, böylece gereksinimlerin gerginlik artmadan tatmin edilmesi gerekir (Güney, 2017).

• **Uygun Çevre Sağlama:** Gereksinim duyulan her ihtiyaç veya istek var olan çevrede tatmin edilemez, bu sebeple ihtiyaçların giderilmesi, tatmin edilmesi için uygun bir çevrenin oluşturulması gerekmektedir. Elverişli olmayan ortamlar, ihtiyaçların başka bir yere ve zamana ertelenmesine sebebiyet verebilir ve bu durum başarıyı azaltabilir (Şahin, 2021).

• **İstek:** Gereksinimlerin isteğe dönüşmesi uygun bir ortamın var olmasına bağlı olmaktadır. İstek, kişilerin ihtiyaçlarının farkına varmasıdır. Kişilerin belirtmiş oldukları istekleri hakkında tereddüt yaşaması halinde isteklerinin belirli bir seviyeye gelmediği söylemek mümkün olmaktadır (Güney, 2017).

• **Seçenek Arama:** Hayatını idare ettirebilmek için gerekli olan ihtiyaçların bilincinde olan bireyler, bu ihtiyaçları tatmin etmek için uygun yöntemler arayabilir. Gereksinimlerin kişilerde yaratmış olduğu gerginlik durumu doğru karar verme süreci üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple bireyler gerginlik seviyelerini düşürüp, muhakeme becerilerini yükselterek doğru yöntemi bulmalıdırlar (Şahin, 2021).

• **Aşama Deneme:** Motivasyon sürecinin bu aşamasında genel olarak gereksinimlerin giderilmesine karar verilen yöntemlerin uygulamaya koyulması söz konusu olmaktadır. Seçilmiş olan bu yöntemin güvenilirliği ve geçerliliği, gereksinimin tatmin edilme düzeyi üzerinde etkilidir (Güney, 2017).

• **Tatmin Olma:** Motivasyon sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada, kişilerin gereksinimleri giderilmiştir, tatmin olmuşlardır. Bunun sonucunda gerginlik seviyelerinde azalma meydana gelmiştir. Öte yandan, bireyler yeteri kadar tatmin olmazlarsa motivasyon süreci en baştan tekrarlayarak devam edebilir. Bu sebeple tatmin olma düzeyi motivasyon sürecinde önemli bir durumdur (Güney, 2017).

Motivasyonun bir süreç olarak ifade edilmesi, ihtiyaç, istek, amaç, ihtiyacın giderilmesi kavramları açıklanması ile ilişkili olmaktadır. Motivasyon bireysel, bedensel veya zihinsel açıdan bir yokluk hissettiğinde ortaya çıkan bir süreçtir. Bununla birlikte bu yokluğu gidermek için gerçekleştirilen eylemler ve bu eylemlerin süreklilik kazanması da motivasyon kavramı ile ilgilidir (Sına, 2019: 8). Kişilerin isteklerinin, gereksinimlerin ve herhangi bir durumdan beklentilerinin karşılanmasının motivasyonları ile aynı doğrultuda olduğu gözle görülen bir gerçektir.

Alanyazın incelendiğinde, herhangi bir organizasyon içerisinde olan bireyin çalışma isteğini yükseltecek birden fazla motivatör bulunmaktadır. Bununla birlikte, insanlarda üç tür motivasyon olduğu söylenmektedir. Bunlar ruhsal motivasyon, bedensel motivasyon ve sosyal motivasyondur. Ruhsal motivasyon, bireylerin sahip olmuş olduğu kimlik ve iç dünyalarından kaynaklanan ihtiyaçları, bedensel motivasyon ise bireyin karşılanması zorunlu olan yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçları, sosyal motivasyon ise insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle sosyalleşme ve haberleşme gibi ihtiyaçlarını ele almıştır (Şahin, 2021).

İnsanların gereksinimleri onları en çok motive eden unsurlardır. Bu sebeple organizasyonların bu ihtiyaçları giderme amacıyla girişimlerde bulunması gerekmektedir. Motivasyon, giderilmemiş bir gereksinimin istekli veya isteksiz bir şekilde kabul edilmesi gerçeğiyle başlamaktadır. Bireyler genel olarak, giderilmemiş gereksinimi kendilerine bir amaç olarak görür, harekete geçerler. Sergilemiş oldukları davranış gereksinimi giderirse, bu gereksinim her ortaya çıktığında aynı davranış sergilenerek bu gereksinim giderilir. Ancak istenilen neticeye ulaşılamamış olursa bu davranış bir daha tekrar etmez, farklı bir davranış modeli geliştirilir (Şahin, 2021).

1.5.2.2.2. Motivasyonun Önemi

Sanayi devrimi ve bunun sonucunda ortaya çıkan seri üretimle birlikte geçmişten günümüze çalışma sahaları artış göstermiştir. Bununla birlikte iş hayatına adım atan insan sayısıda her geçen gün artan oranlara devam etmektedir. Bu durumların neticesinde motivasyon kavramı önemini arttırmıştır ve bilim insanları aracılığı ile geliştirilmiş olan motivasyon yöntemleri iş dünyasının önemli parçalarından birisi olmuştur.

Motivasyon kavramı sadece bir kişiye özgü değildir. Motivasyon kavramı herkes için geçerliliğini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin hayatını kazanma amacıyla gerçekleştirmiş olduğu işi mutluluk duyarak yapabilmesi için kendisinde yeterli seviyede motivasyonun olması gerekmektedir (Güney, 2017:13). Yeteri kadar motivasyona sahip olan çalışanlar, parçası olduğu organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine yönelik hareket ederler. Bunun sonucunda hem kendi etkililik ve verimlilikleri hem de organizasyonun etkililik ve verimliliğine büyük katkı sağlarlar.

Motivasyon kavramının hayatını devam ettirme amacıyla herhangi bir yapı içerisinde ücret karşılığında faaliyet gösteren çalışanlar açısından, yöneticiler açısından ve organizasyonlar açısından ayrı ayrı önemi bulunmaktadır.

Organizasyonlar önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine en kısa sürede ve başarılı bir biçimde ulaşabilmek için, öncelikle bünyelerinde faaliyet gösteren çalışanların amaç ve isteklerini saptamalı ve bu çalışanların amaçlarına, isteklerine cevap vermelidir. Çalışanlar yöneticileri ve organizasyonları tarafından ne kadar çok önemsendiğine inanırsa o kadar çok motive olur ve böylece çalıştıkları organizasyonların amaçlarına ulaşması için çok büyük çaba gösterirler (Şahin, 2021).

Motivasyon, bireylerin hayatlarının tümüne tesir etmektedir. Bireylerin mutluluk içerisinde ve sağlıklı bir biçimde, belirlenmiş olan bir amaç doğrultusunda üretken ve etkili olabilmeleri için; iş çevresinin uygun bir biçimde organize edilmesi ve bireye doğru bir şekilde yardım edilerek harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda, organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylerin motivasyonlarını derecelendirmek için onların performanslarına bakmak bile yeterli olabilmektedir. Sergiledikleri performans yüksekse iş motivasyonlarınında yüksek olduğu söylenebilir (Aksoy, 2018).

Motivasyon seviyesi yüksek olan bireyler, yöneticileri tarafından verilen sorumlulukları gerçekleştirirken en iyi ve verimli şekilde gerçekleştirme çabası içine girerler. Motivasyonun yüksek olması ile birlikte bireylerin özgüven seviyeleri de artabilir. Böylece iş çevresindeki ilişkiler bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenerek organizasyon iklimini daha olumlu bir hale getirebilir (Taşdemir, 2013).

Motivasyon seviyesinin düşük olduğu bireylerde ise, organizasyon içerisinde iletişimde kopukluk olması, bireylerin dikkat seviyelerinin düşük ve dağınık olması, işe devamsızlığın yüksek seviyede olması, çok sayıda izin kullanma isteği, işten ayrılma niyetinin yüksek olması, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların meydana gelmesi vb. gibi olumsuz durumlar görülmektedir. Motivasyon seviyesinin düşük olmasından kaynaklanan bu negatif durumlar bireye zarar vermekle birlikte organizasyonun verimliliğini de zarar verebilir (Sarıoğlu, 2019). Genel olarak insanlar, gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerinin giderildiği organizasyonlarda faaliyet göstermek isterler ve bu isteklerin giderildiği oranda motive olarak dah yüksek performans gösterirler.

Yukarıda ifade edilmiş olan bu durumlar organizasyon içerisindeki motivasyonun çalışanlar için önemini açıklamaktadır.

Organizasyon içerisinde faaliyet gösteren çalışanların motivasyonunu yükseltecek girişimlerde bulunmak organizasyon yöneticilerinin en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. Yöneticinin organizasyon içerisinde sahip olduğu kaynakları çalışanları motive etmek için kullanması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanları ile yakın ilişkiler geliştirerek, çalışanların beklenti ve isteklerini idrak edip, bunları karşılamak ve onları nasıl motive edeceğini iyi bilmek bir yöneticinin başarı oranını da göstermektedir. Motive olmuş bireylerin ortaya koymuş olduğu başarılı işler sonucunda organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşması yöneticilerin de yönetim başarılarını ortaya koymaktadır (Türköz, 2022).

Yöneticilerin, bireylerin verimliliğini yükseltmek ve organizasyon içerisinde bir bütün olmayı sağlamak amacıyla motivasyon ile ilgili bilgi sahibi olmaları, bireyleri ne zaman ve ne şekilde motive edeceğini biliyor olması gerekmektedir. Motivasyon bireylerin kişilik tiplerine göre değişim göstereceği için öncelikle bireylerin hangi şekilde motive olacaklarının bulunması gerekir (Güney, 2017).

Yöneticiliğin özünde insan vardır. İnsanlara iş gördürmek, onlarla birlikte faaliyet göstermek, grup içerisinde bulunan bireyleri organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda gönüllü olarak çalıştırmak vb. yöneticiliğin görevleri arasında yer almaktadır (Koçel, 2018: 639).

Organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylerin yetenek ve bilgilerine göre uygun işlere yerleştirilmesi, çalışanlara gerekli yardım ve motivasyonun sağlanması, çalışanların performansına ve verimliliğine doğrudan etki edeceği için yöneticilerin bu durumları dikkate alması gerekmektedir (Şahin, 2021).

Yöneticilerin organizasyon içerisinde faaliyet gösteren çalışanların motivasyonunu oluşturmak istemesinde birçok neden vardır. Bunlardan bir tanesi iş doyumunu yaratan tutumları geliştirmedir. Yöneticiler iş doyumunu yaratan tutumları geliştirerek hem çalışanın hem de organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir, böylece her iki tarafında tatmin düzeyi yükselmiş olur. Çalışanların

bireysel niteliklerinin birbirinden farklı olması sonucunda yöneticilerin uygulamış olduğu motivasyon yöntemleri çalışandan çalışana farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıması ve nasıl motive olacaklarını iyi bilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanların hangi yöntemlerle nasıl şekilde motive olacaklarını bilmesi yöneticilerin başarısını da ortaya koymaktadır (Şenturan, 2014).

Yöneticilerin yönetme eylemini gerçekleştirdiği organizasyonun amaçları ve hedefleri doğrultusunda faaliyet gösteren astlarının bireysel özellikleri hakkında bilgi sahibi olması, hangi alanlarda daha istekli ve üretken olduklarını bilmesi, çalışanlarının iyileştirilmesi gereken noktalarını bilmesi vb. gibi durumlar organizasyon açısından önemli ve etkili sonuçlar ortaya çıkarabilecek durumlardır. Yöneticiler, organizasyonun amaç ve hedeflerine en doğru biçimde ulaşabilmek için çalışanların verimliliklerini her zaman en yüksek seviyede tutma çabasındadırlar. Çalışanların verimliliklerini arttırmak için, çalışanların beklentilerinin giderilerek motive edilmeleri gerekir. Bir organizasyonun başarısı, beklentileri giderilmiş çalışanlar ile gerçekleşir. Başka bir deyişle; motivasyon bireyleri, bireyler ise organizasyonu başarıya götürür. Bu durumlar ise motivasyonun yönetme eylemini gerçekleştiren bireyler açısından önemine vurgu yapmaktadır (Küçüközkan, 2015).

Organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için çalışanların ve organizasyonun amaç ve hedeflerinin birbiri ile uyum içerisinde olması gerekir. Yöneticiler tarafından uygulanan motivasyonun amacı, uyum düzeyinin arttırmaktır. Organizasyonlar açısından başarının ana kaynağı olarak ortaya konan motivasyon için; organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi adına ilk olarak organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylerin başarılı olmalarını sağlamak gerekir. Bu sebeple çalışanların motivasyonun organizasyon açısından büyük bir önem arz ettiği söylenebilir. Çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal olarak ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesi motivasyonlarının sağlanmasında önemli konular arasında yer almaktadır. Organizasyonun amaç ve hedeflerine uygun olarak gerçekleştirilen motivasyon çalışmaları; bireylerin ve organizasyonun verimliliğini yükselttiği gibi, sosyal ve ekonomik açıdan refah düzeyinde de artış meydana getirir (Karadavut, 2018).

Yöneticilerin pozitif anlamda bir organizasyon iklimi ile organizasyon başarısını ve verimliliğini arttırabileceklerini görerek hareket etmeleri, bunun için de çalışanların motivasyonunu önemsemeleri gerekir.

Motivasyon organizasyon açısından, iş çevresinin; organizasyonun ve çalışanların ihtiyaçlarının giderilerek, doyum oluşturacak biçimde düzenlenerek, kişilerin etkin hale gelmesi ve heveslendirilmesi süreci şeklinde ifade edilebilir. Organizasyon içerisinde uygulanan motivasyon çalışmaları ile çalışanların işlerinde sürekliliklerinin sağlanması, daha verimli ve yaratıcı bir şekilde çalışarak performanslarının arttırılması düşünülmektedir (Cönger, 2018).

Motivasyonun ifadesinde yer alan, bir eylemin yapılabilmesinde bireyde ortaya çıkartılan güç ve enerjinin, organizasyon çalışanlarının organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda bir bütün oluşturarak, bu amaçlara inandırılmaları ve isteklendirilmelerini sağlamak adına yapılması, tüm organizasyon çalışmalarında motivasyonun organizasyon için olan önemini ortaya koymaktadır. Bu durumlar ise motivasyonun organizasyon açısından önemini ifade etmektedir (Karadavut, 2018).

1.5.2.3. Motivasyon Türleri

Motivasyon türleri ikiye ayrılmaktadır (Chai vd., 2017). Bunlardan birincisi işin doğası ile ilgili olan ve işin içeriğinden kaynaklanan içsel motivasyon, diğeri ise bireydeki ihtiyaçların dolaylı olarak tatmin edilmesi ve çevreden gelen etkileri içeren dışsal motivasyondur.

1.5.2.3.1. İçsel Motivasyon

Motivasyon türleri arasında birinci sırada yer alan içsel motivasyon, herhangi bir organizasyoni toplum veya grup içerisinde faaliyet gösteren bir bireyin önceden belirlenmiş olan amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket sergilerken yaptığı işten haz duyması veya bireysel olarak içerisinde bulunduğu yapının amacına ulaşması için gerçekleştirdiği işin kendisine ilgi çekici gelmesi, işi yaparken tatmin duygusunun oluşması olarak ifade edilmektedir (Gagne ve Deci, 2005).

İçsel motivasyon kapsamında düşünüldüğünde motivasyon, yapılan işin kendisinden gelmektedir (Ryan, 1995). İçsel motivasyon, herhangi bir kimsenin bir işi gerçekleştirirken yaptığı işten tatmin olması şeklinde ifade edilebilmektedir. İnsanlar doğdukları andan itibaren öğrenme isteği ve ihtiyacı içerisindedirler. Bunun sonucunda çevresel önerilere ihtiyaç duymadan davranış sergilerler. İnsanın doğasından gelen bu içsel motivasyon bireyin fiziksel, psikolojik ve sosyal anlamda gelişim göstermesinde önemli bir alan oluşturmaktadır. İfade edilen bu durum bireyin hayatının başlangıcı ile sınırlı kalmamaktadır. İnsanın doğasından gelen içsel motivasyon insan yaşamının ilerleyen yıllarında da var olmaktadır (Türköz, 2022).

İçsel motivasyon, bireyin dış çevresinden herhangi bir kontrol mekanizması olmaksızın bireyin sergilemiş olduğu davranışını olumlu anlamda değiştirmesi ve kendisi aracılığı ile işin motive edilmesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle; içsel motivasyon türü kişinin kendi içerisinde bulunan ihtiyaç ve isteklerine yönelik verdiği tepkileridir. Bireyin kendini geliştirme isteği, başarı arzusu, hırslı olma isteği, merak etme/bilme/öğrenme gereksinimi, içsel motivatörlere örnek olarak verilebilmektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012).

İçsel motivasyona sahip olan bireyleri işgörmeye yönlendiren etkenler; bireyin gerçekleştirmiş olduğu eyleme duyduğu ilgi, birey üzerinde oluşturduğu tatmin duygusu ve istektir. Genel olarak incelendiğinde iyimser tutum sergileyen bireylerde kötümser tutum sergileyenlere göre içsel motivasyon seviyesi daha yüksektir. Bunun sebebi, iyimser olan kişilerin genel olarak yaptıkları işlerin her zaman daha iyiye gideceğine inanmasıdır (Akbaba, 2006: 346).

1.5.2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon türü bireyin sergilemiş olduğu davranış, tutum ve hareketlerin bir sonuca varma amacıyla sergilendiği motivasyon türü olarak ifade edilmektedir. Birey, bir davranış ve hareket durumu halini hareketlenmeden çok sergilenen bu davranış ve hareketlerin sonuçları için gerçekleştirmektedir (Deci vd., 1991: 328).

Dışsal motivasyon türünde bireyin sergilemiş olduğu davranış bireyin dış çevresinden gelen tepkiler ile ilgili olabilmektedir. Bu motivasyon türü adı altındaki motivatörler, bireyi ihtiyaç, istek ve beklentilerine ulaşması için güdülemektedir. Dışsal motivasyon türünde dışsal ödüller bireye diğer kişiler aracılığı ile sunulur. Bu sebeple ödüllerin işin kendisinden gelmediği söylenebilir. Dışsal motivasyon kaynaklarına örnek olarak maaş, unvan, bonus, promosyon vb. verilebilir (Saracel, Taşseven ve Ay, 2015).

Herhangi bir organizasyon içerisinde çalışan kimsenin performansından dolayı organizasyondan maaş veya ikramiye alması, işinde yükselmesi veya yöneticisi tarafından yaptığı başarılı işlerden dolayı takdir edilmesi dışsal ödüller olarak adlandırılır ve çalışanın motivasyonunu önemli ölçüde yükseltir. Fakat dışsal etkenler bireyin motivasyonunu ne kadar yükseltirse yükseltsin yeteri kadar içsel motivasyon sağlanamamışsa bireyin tam anlamıyla motive olduğunu söylemek doğru değildir. Öte yandan, dışsal motivasyon araçlarının sosyal ve organizasyonel olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Yenilmez, 2019).

Sosyal motivasyon boyutu arkadaşlık, yardımseverlik, organizasyon içerisindeki bireylerin birbirine destek olması vb. gibi durumları içermektedir. Öte yandan, organizasyonel motivasyon boyutu ise bireyin işe yönelik performansında artış meydana getirmek amacıyla organizasyonun sunduğu ödüller, verilen ikramiyeler ve işin güvence altına alınması vb. gibi durumları içerisinde barındırmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).

1.5.2.4. İş Motivasyonu Kavramı

İş motivasyonu, herhangi bir yapı içerisinde faaliyet gösteren bir bireyin bilinç düzeyinde veya bilinçsizce önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmaya yönelik davranış sergileme isteği olarak ifade edilmektedir. İş motivasyonu kavramı iş hayatı, eğitim hayatı veya bireyin yaşam tarzında önemli bir rol oynayabilir. Bireyin herhangi bir işi gerçekleştirirken motive edici bir güce sahip olması o işi daha kolay ve istekli bir şekilde neticelendirmesine yardımcı olabilmektedir. İş motivasyonu genel olarak bireyin bir işi yapmasına yeterli olup olmadığı ile ilgili değil bu işi yaparken istekli olup olmadığı ile ilgilidir (Tayan, 2022).

İş motivasyonu, bireyin performansını yönlendirme enerjisine sahip olan bir süreç olarak ifade edilebilir (Salleh vd., 2016). Motivasyon bireyin hedefine ulaşma esnasında yaşadığı sorunlar karşısında koruma altına aldığı kalıcı bir durum olarak söylenebilir. İş motivasyonu bireylerin organizasyon içerisinde sorumlu oldukları işleri istekli ve severek yapma düzeyleri ile bağlantılı olan bir motivasyon türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertürk ve Aydın, 2016).

Literatürde çok farklı iş motivasyonu tanımı bulunmaktadır. Katzell ve Thompson (1990) aracılığı ile yapılan iş motivasyonu tanımı: "Bir bireyin gerçekleştirmiş olduğu işle ilgili gayretlerini devam ettirme, uyarılma, yöneltme, işine önem vermeyle alakalı koşul ve süreçlere dayalı geniş bir yapı" olarak ifade edilmektedir (Katzell ve Thompson, 1990).

Başka bir ifadeye göre iş motivasyonu; "Organizasyonel olarak kişiye enerji veren, kişiyi harekete geçiren, organizasyon içerisinde yaptığı işle ilgili davranışları başlatan, işin gerçekleştirilme şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen güç" olarak tanımlanır (Latham ve Pinder, 2005).

İş motivasyonu kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, bir kişinin yada herhangi bir organizasyon veya işletme içerisinde faaliyet gösteren iş grubunun kurumun amaç ve hedeflerine yönelik iş davranış ve tutumlarını başlatma, yöneltme ve sürdürmeye yönelmesi adına sağlanan otorite olarak açıklanmaktadır (Tayan, 2022).

Yılmaz ve Günay (2016), iş motivasyonunu çalışanları kurumun ortaya koymuş olduğu stratejilere uygun olarak yönlendiren, stratejik amaçların uygulanmasına yardımcı olan itici güç şeklinde ifade etmektedir. Çayırağası (2013) tarafından yapılan tanımda ise iş motivasyonu, kurumsal amaç ve hedefleri uygulamak amacıyla çalışanlar aracılığı ile sergilenen büyük çaba ve isteklilik durumu olarak açıklanmaktadır (Çayırağası, 2013).

1.5.2.5. İş Motivasyonu Araçları

İş motivasyonu kavramı organizasyonlar açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bu sebeple organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylerin iş motivasyon seviyeleri yüksek olmalıdır. İş motivasyon seviyesini yükseltmek için farklı yöntemler kullanılabilmektedir. Bu durum motive edilmek istenen kişinin cinsiyetine, yaşına, sosyal hayatına, gelir seviyesine, istek ve beklentilerine, duygusal durumuna, fiziksel ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olabilmektedir. Organizasyon içerisindeki bireylerin motivasyonu arttırmak için motivasyon araçları kullanılabilir. Literatürde geçen motivasyon araçları sırasıyla ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar şeklinde üç ana başlık şeklinde ifade edilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

1.5.2.5.1. Ekonomik Araçlar

İş motivasyon araçlarından ilki olan ekonomik araçlar çalışanlar açısından hayati öneme sahiptir. Bunun sebebi çalışanları iş görmeye yönelten ve daha etkili, verimli çalışmasını sağlayan en önemli etken kendisine ve ailesine bakabilecek yeterli düzeyde maddiyata sahip olduğunun bilincinde çalışmasıdır. Bu durum ancak uygun bir maaş politikası ile mümkün olabilir. Burada ekonomik araçların önemi ortaya çıkabilir. Ekonomik motivasyon araçlarını; yeterli ve yüksek seviyede ücret, bireyin ortaya koymuş olduğu başarıdan dolayı verilen maaş dışında ek ödemeler (prim), içerisinde faaliyet gösterilen organizasyonun bireye sosyal güvenlik imkanları sunması, birreylerin şirketin kârına ortak olması, emeklilik planlarının doğru yapılması vb. olarak saymak mümkün olmaktadır (Kandemir, 2022).

1.5.2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İş motivasyon araçlarından ikincisi olan psiko-sosyal faktörler ekonomik faktörlere göre daha soyut faktörler olarak nitelendirilebilir. Psiko-sosyal faktörler, çalışanın statüsü ve organizasyonun çalışana verdiği değer, çalışanın organizasyon içerisinde yükselme olanaklarına sahip olması, bağımsız çalışma olanağının olması, çalışana organizasyon aracılığı ile psikolojik güvence sağlanması vb. şeklinde ifade edilebilmektedir (Kıray, 2019).

1.5.2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

İş motivasyon araçlarının sonuncusu olan örgütsel ve yönetsel araçlar ekonomik ve psiko-sosyal faktörlere göre daha fazla yönetim ve organizasyonu yöneten birey ile ilgili olmaktadır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, organizasyonun yönetim düzeyinde amaç birliğinin olması, çalışanların organizasyon yöneticisinin verdiği kararlara katılma hakkına sahip olması, yaptığı iş ve sergilemiş olduğu davranışlardan dolayı yönetici tarafından takdir edilme vb. şeklinde sayılabilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010).

1.5.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti insanların sanayi toplumuna geçmesi ve fabrikaların artması sonucunda önemini arttıran bir kavramdır. İşten ayrılma niyeti, herhangi bir organizasyon içerisinde çalışan bireyin faaliyet gösterdiği organizasyondan ayrılmak konusundaki bilinçli bir kararı veya niyeti olarak açıklanabilir. Başka bir deyişle, işten ayrılma niyeti, çalışanın içerisinde bulunduğu organizasyondan ayrılma konusundaki fikirleridir (Bartlett, 1999). Çalışmanın bu bölümünde, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin sonuçları yer almaktadır.

1.5.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Dünya üzerinde yaşanan teknolojik gelişmeler neticesinde organizasyonlar arasında yüksek düzeyde rekabet ortamı oluşmuştur. Bu rekabet ortamının oluşması ve gelişmesi sonucunda organizasyonlarda iş kolları çeşitlenmiş, farklı niteliklere sahip olan çalışanlar istihdam edilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda organizasyonların sahip oldukları çalışanlar rekabet avantajı sağlamada büyük fayda oluşturmaktadırlar. Buna ek olarak bu çalışanların sürekli bir şekilde organizasyon içerisinde olması da rekabet avantajı açısından çok önemlidir. Organizasyonların bünyelerinde bulunan bilgili ve yetenekli çalışanları kendi yapıları içerisinde tutmak istemeleri, çalışanların bireysel, örgütsel veya çevresel özelliklerden dolayı faaliyet gösterdikleri organizasyonlardan ayrılmak istemeleri vb. gibi durumlardan dolayı işten ayrılma niyeti kavramı önemini arttırmıştır (Yağcı, 2020).

Literatür incelendiğinde bilim insanları tarafından işten ayrılma niyeti ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir (Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2010). İşten ayrılma niyeti, bireyin faaliyet gösterdiği organizasyon içerisinden ayrılma konusunda bilinçli bir şekilde karar vermesi veya buna niyet etmesi olarak ifade edilmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009). Bir başka açıklamaya göre, işten ayrılma niyeti kavramı, bireyin bilinçli olarak faaliyet gösterdiği organizasyon içerisinden ayrılmayı istemesi şeklinde açıklanmıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların kaybı neticesinde iş süreçlerinde aksama meydana gelmesi, organizasyonel hafıza kaybı, yeni işe alımların ve oryantasyon süreçlerinin organizasyon için daha yüksek maliyetlerinin olması, işten ayrılan bireylerin rakip organizasyonlarda faaliyet göstermeye başlaması vb. gibi sebeplerden dolayı organizasyonlar için tehdit oluşturan ve ortadan kaldırılması gereken bir durumdur (Korkmaz, 2022).

Başka bir çalışmaya göre işten ayrılma niyeti, çalışanların organizasyonları tarafından sunulan iş şartlarından memnun olmamaları sonucunda ortaya çıkan aktif bir eylem olarak açıklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Bireyin işe başlaması ve işten ayrılması arasında geçen zaman, bir döngü olarak açıklanmaktadır. Çeşitli birçok alternatif arasından en uygun seçimi yapan bireyin işe başlamasıyla birlikte orrganizasyonel sosyalleşme süreci de başlamaktadır. Bu dönemde birey organizasyon tarafından etkilenmekte ve organizasyonu etkilemektedir. Bu etkileşim neticesinde iş görenler, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa sahip olabilmektedirler. Bu faktörlerin yeterli seviyede olmaması veya hiç olmaması durumu, bireyde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Kervancı, 2013).

Öte yandan bazı durumlarda birey, sadece maddi gereksinimlerini gidermek için çalışır ve başka iş bulduğu anda işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışına dönüşür. Fakat işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi bir süreçtir. Bu süreçte bireyin işten ayrılmasına (düşük örgütsel bağlılık seviyesi, düşük maaş alması, başka iş seçenekleri) bazı faktörler etki göstermektedir. Yöneticiler bu durumları erken dönemde saptamalı ve buna yönelik önlem alarak çalışanlarını organizasyon içerisinde tutmalıdırlar (Orbay, 2008).

1.5.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Organizasyon içerisindeki bireylerin organizasyondan ayrılmak istemesinin organizasyona birçok zarar vermesinden dolayı işten ayrılma niyeti farklı disiplinler tarafından da araştırmalara dahil edilen bir kavramdır. Bir organizasyon içerisinde boş olan bir pozisyonun gerekliliklerine uygun ve doğru bir kişi ile doldurulması çok önemlidir. Buna ek olarak, boş pozisyona alınan ve faaliyet göstermeye başlayan bireyin organizasyon içerisinde sürekli bir şekilde iş görmesi de gerekir. Sürekliliğin sağlanmaması durumunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir ve bu durum organizasyonun kararlılığını dahi etkileyenilir. Özellikle organizasyon içerisinde uzun yıllar iş görmüş ve katkı sağlamış bireylerin organizasyondan ayrılmak istemesi organizasyonun etkililiği ve verimliliğine ciddi derecede zarar verebilir. Bu sebeple işten ayrılma niyeti kavramı organizasyonlar için hayati derecede öneme sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, organizasyonun giderlerinin büyük bir bölümünü çalışan giderleri oluşturmaktadır. Çalışanlara devlet tarafından verilen tazminat hakları, çalışanlara verilen hizmet içi eğitimler çalışanların giderlerine örnek olarak verilebilir. Bu sebeple organizasyonlara iş görmesi için alınan bireylerin uzun süreli kalması organizasyon için faydalı bir durumdur (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Buna ek olarak, organizasyon içerisinde uzun süre faaliyet gösteren bireyler içerisinde bulundukları yapının misyonuna, vizyonuna, kültürüne, amaç ve hedeflerine hakim olduğundan organizasyona sağlayacakları fayda yüksek olmaktadır.

Yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyeti, organizasyonların kurumsal etkinlik ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti organizasyonlar için önemli olan kültür, beceri, kurumsal bilgi ve iş gücü gibi faktörlere zarar vermektedir. Ayrılan çalışan yerine yeniden bir bireyi işe alma, organizasyon ve işle ilgili süreçler hakkında bilgi verme, bireyin oryantasyonunu sağlama vb. gibi durumlar organizasyonlar için maliyet unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple işten ayrılma niyetinin organizasyona zarar verici bir unsur olduğu söylenebilir (Harvey vd., 2008).

Organizasyondan ayrılan bireyin aynı işe rakip bir işletmede başlaması ve devam etmesi durumu da olabilmektedir. Böylece organizasyon, yatırım yaptığı, yetiştirdiği, eğitim vererek iş görecek hale getirdiği çalışanı rakip bir işletmeye yetiştirmiş sayılabilir. Bu durumda organizasyon büyük zarar görebilmektedir (Ayhan, 2013).

1.5.3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Organizasyonlar bulundukları çevre içerisinde varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla işten ayrılma niyetini en az seviyeye indirmeye çalışırlar. Bu sebeple, işten ayrılma niyetine tesir eden faktörleri saptamak, hangi düzeyde etkili olduğunu ortaya çıkarmak, etkili ve verimli çalışanları organizasyon içerisinde tutmak, çalışanların gereksinimlerini belirlemek ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri önlemeye yönelik tedbir alabilmek için önemlidir. Literatür incelendiğinde herhangi bir organizasyon içerisinde çalışan bir bireyin işten ayrılma niyetini etkileyen üç ana faktör olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla bireyin kendisine bağlı olan bireysel, faaliyet gösterdiği örgüte bağlı olan örgütsel ve içerisinde bulunduğu çevreye bağlı olan çevresel faktörlerdir (Çağ, 2011).

1.5.3.3.1. Kişisel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden üç ana faktörden birincisi olan kişisel faktörler genel olarak bireyin kendi nitelikleri ile ilgili olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel faktörler bireyin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim seviyesi, gelir durumu gibi unsurları içerisinde barındırmaktadır (Demir, 2003). Örneğin, yaşı genç olan ve daha ileri yaşlarda olan bireyler arasında işten ayrılma niyeti arasında farklılıklar meydana gelebilmektedir. Öte yandan, eğitim seviyesinin yüksek veya düşük olması bireyin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilmektedir. Son olarak, bireyin gelir seviyesi de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilen kişisel faktörlerdendir.

1.5.3.3.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden üç ana faktörden ikincisi olan örgütsel faktörler genel olarak bireyin faaliyet gösterdiği organizasyon ile ilgili olan faktörlerdir. Örgütsel faktörlerin bireyin işten ayrılma niyeti düzeyi üzerinde oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Bireyin yaşamış olduğu iş doyumu, iş çevresinde yaşanan stres, örgüt içerisinde adil bir davranış biçimi sergilemek, ücret, adaletsiz yaklaşım benimsemek, terfi imkanlarının yeterli düzeyde olması, ödüllendirme sistemlerinin bireyleri tatmin edici bir şekilde yapılmış olması, yönetimin çalışanlara karşı tavırları örgütsel faktörler içerisinde bulunmaktadır. Örgütsel faktörler çalışanların kendi irade ve istekleri ile birlikte işlerinden ayrılmasına neden olan faktörler olarak açıklanabilir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016).

1.5.3.3.3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden üç ana faktörden sonuncusu ise çevresel faktörlerdir. Cotton ve Tuttle yapmış oldukları çalışma ile birlikte çevresel faktörleri ifade etmişlerdir. Bu faktörler; bireyin istihdam algıları, yaşamış olduğu çevredeki işsizlik oranı, işgücüne katılım oranı ve sendika varlığı biçimindedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti incelendiğinde çevresel faktörler, organizasyonlar tarafından engellenebilecek düzeyde değillerdir. Bu sebeple organizasyonun bulunduğu çevrenin organizasyon açısından önemi büyüktür (Cotton ve Tuttle, 1986).

1.5.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Organizasyonlarda çok fazla problemin ortaya çıkmasına sebep olan işten ayrılma niyeti kavramı genel bir sorun haline bürünmüştür. İşten ayrılma niyetinin yüksek seviyede yaşandığı organizasyonlarda çalışanların ve söz konusu organizasyonun verimliliği azalmaktadır. Organizasyon ve çalışan verimliliğinin azalması sonucunda üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi düşebilmektedir. Bunun sonucunda ise müşteri memnuniyeti, organizasyonun kârı azalmaktadır (Tzeng, 2002).

Organizasyonlar, etkili ve verimli bir şekilde faaliyet gösteren çalışanlarının bünyelerinden ayrılmak istemeleri sonucunda aynı performansta faaliyet göstermeyen, yeterli seviyede eğitimi olmayan yeni bireyleri istihdam edebilir. Bu durum organizasyonun etkililiğine ve verimliliğine olumsuz anlamda etki ederek organizasyon verimliliğini aşağı çekebilir. Böylece organizasyon faaliyet gösterdiği çevre içerisinde rekabet avantajını kaybedebilir. Rekabet avantajını kaybetmesi durumunda ise organizasyon yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

Bazı meslek grupları özel bir uzmanlığa sahip olmayı gerektirebilir. Söz konusu meslek gruplarında faaliyet gösteren çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olması organizasyonlar tarafından istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun en temel nedeni, organizasyonların bu çalışanları yetiştirmek için çok ciddi zamana ve maliyete katlanmak zorunda olmasıdır. Öte yandan uzmanlık gerektiren işlerde işten ayrılmalar meydana geldiğinde, organizasyon işten ayrılan bireyin oluşturduğu boşluğu ivedilikle dolduramayabilir. Bu durum, işe alım için yapılacak çalışmalar, işe yeni giren bireyin eğitim ücretleri gibi maliyetleri yaratırken bahsedilen işte etkililiğin ve verimin azalmasına sebep olabilmektedir (Eren, 2015).

Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetinin organizasyonlar için yukarıda sayılmış olan olumsuz sonuçları dışında olumlu sonuçlarıda olabilmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti olan ve bu niyeti davranış haline getirip işten ayrılan çalışanın işten ayrılması neticesinde yeni gelen birey organizasyona dinamizm, yenilik ve yaratıcılık getirebilmektedir. Buna ek olarak organizasyona yeni katılan bireyler eski çalıştıkları organizasyonlardan elde ettikleri tecrübe, yetenek ve bilgileri yeni çalıştıkları organizasyona katabilir. Bu açıdan bakıldığında işten ayrılma niyeti bazı durumlarda organizasyonlar açısından faydalı da olabilmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

1.6. Bölüm Özeti

Tezin birinci bölümünde araştırmanın problemi ve sorusu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve alana katkısı, araştırmanın dayandığı yaklaşım ve kuramlar, araştırmanın değişkenleri olarak ifade edilen yıkıcı liderlik, iş motivasyonu, işten ayrılma niyeti ve bu değişkenlerin alt boyutları açıklanmıştır. Araştırmanın dayandığı yaklaşım ve kuramların yıkıcı liderlik kısmında yıkıcı liderlik teorileri ve yıkıcı liderliğin zeminini hazırlayan küçük tiranlık, istismarcı yönetim, narsist lider ve zehirleyici lider kavramları ifade edilmiştir. Motivasyon teorileri kısmında kapsam ve süreç teorileri olarak iki ana başlıkta ele alınmış ve kapsam teorileri Maslow' un İnsan İhtiyaçları Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi, ERG Kuramı, Çift Faktör Teorisi olarak dört farklı teoriden oluşmaktadır. Süreç teorileri ise, Vroom' un Beklenti Teorisi, Bekleyiş-Değer Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Hedef Teorisidir. İşten ayrılma niyeti kısmında ise işten ayrılma niyeti teorisi açıklanmıştır.

Araştırmanın değişkenleri bölümünün yıkıcı liderlik kısmında, liderlik kavramı, liderlik kuramları olan özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramı ve modern kuramlar açıklanmıştır. Buna ek olarak, Yıkıcı liderlik kavramı, yıkıcı liderliğin boyutları olarak ifade edilen ve araştırmada kullanılan aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnç, astlara karşı duyarsızlık kavramları da ifade edilmiştir.

İş motivasyonu kısmında, motivasyon kavramı, motivasyonu süreci ve önemi, motivasyon türleri olarak ifade edilen ve aynı zamanda iş motivasyonunun alt boyurtları olan içsel ve dışsal motivasyon ifade edilmiştir. Bununla birlikte iş motivasyonu kavramı, iş motivasyonu araçları olarak ifade edilen ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar açıklanmıştır.

İşten ayrılma niyeti kısmında ise, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetinin organizasyonlar açısından önemi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak adlandırılan ve üç ana başlıkta incelenen kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler ifade edilmiştir. Buna ek olarak organizasyonlar için işten ayrılma niyetinin sonuçları da açıklanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Tezin bu bölümünde, araştırmanın kapsamı, hastane kavramı, hastanelerin özellikleri, hastanelerin sınıflandırılması, vakıf kavramı, üniversite hastanelerinin tanımı ve üniversite hastanelerinin amacı, üniversite hastanelerinin işlevleri temel olarak açıklanmış ve yorumlanmıştır. Buna ek olarak, Yıkıcı Liderlik, İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma İstanbul ili Küçükçekmece ilçe sınırları içerisinde konumlanmış olan vakıf üniversite hastaneleri ile bu hastanelerde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarını kapsamaktadır.

Bu araştırmanın sağlık kurumlarında gerçekleştirilmesinin sebebi, yıkıcı liderliğin sağlık profesyonellerinin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin saptanmasıdır. Buna ek olarak çalışmada ele alınan değişkenler dahilinde sağlık kurumlarından veri toplamanın ve değerlendirmenin daha sağlıklı netice verebileceği düşünüldüğü için vakıf üniversite hastaneleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Hastaneler diğer organizasyonlara kıyasla yapısı karmaşık olan organizasyonlar arasında yer almaktadır. Buna ek olarak hastane, hasta olan bireylerin, hastalık şüphesi olan kişilerin veya hastalık şüphesi olmasa bile sağlık statülerini kontrol ettirmek isteyen bireylerin başvurarak ayaktan veya yatarak teşhis, tedavi gördüğü yer olarak açıklanmaktadır (Tokat, 2010).

Hastaneler kesintisiz bir şekilde hizmet sunan, çeşitli meslek mensuplarını (doktor, hemşire, ebe, idari personel vb.) içerisinde barındıran yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Hastanelerin sunduğu hizmetin depolanması, ertelenmesi mümkün olmayan hizmet grubu içerisinde yer alması ve kesintisiz bir şekilde hizmet sunması diğer organizasyonlardan ayrıldığı özellikleri arasındadır.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından ifade edilmiş olan verilere göre 2021 yılı Aralık ayı itibariyle Türkiye sınırları içerisinde bulunan toplam hastane sayısı 1.547, üniversite hastane sayısı 68' dir. İstanbul içerisinde bulunan hastane sayısı ise 2021 yılı itibariye 220 olarak açıklanmıştır (TÜİK, 2022).

Araştırma kapsamında çalışmaya dahil edilen vakıf üniversite hastanelerinde İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunma şartı aranmıştır. Bu nedenle İstanbul ili Küçükçekmece ilçe sınırları içerisinde bulunan ve hizmet veren dört farklı vakıf üniversite hastanesi araştırmaya dahil edilmiştir. Bu hastanelerde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarının toplamı yaklaşık 2.300 olarak ifade edilmiştir.

2.2. Vakıf Üniversite Hastaneleri

Vakıf üniversite hastaneleri bağlı bulunduğu vakıf üniversitelerinde sağlık alanında eğitim-öğretim gören öğrencilere uygulama ve staj imkanı sunmak, hastaneye başvuran bireylere teşhis, tedavi ve koruyucu hekimlik yapmak, bilimsel araştırma gerçekleştirmek amacıyla kurulan hastanelerdir (Ağırbaş, 2019). Araştırmanın bu kısmında, hastane kavramı, hastanelerin özellikleri, mülkiyetine, büyüklüklerine, kalış süresine, halkın kullanımına açık olma durumuna, akreditasyon durumuna, dikey entegrasyona, eğitim statüsüne ve hizmet türüne göre hastane sınıflandırılması yer almaktadır.

2.2.1. Hastane Kavramı

Hastane kavramının kökeni Sümerler dönemi kadar uzanmaktadır. Buna ek olarak Eski Mısır, Hitit, Yunan toplumlarında da tıbbi kayıtların izlerini görmek mümkündür Bununla birlikte, antik çağda din adamları hekimlik yapmışlardır. Hasta olan ve şifa arayan bireylerin tedavileri ibadethanelerde yapılmıştır. Böylece ilk hastanelerin temeli ortaya konmuştur (Özgür, 2021).

Hastanelerin temelinin ortaya konması bu kavramın tanımlanması gerekliliğini doğurmuştur. Literatür incelendiğinde çok fazla hastane tanımının olduğu görülmektedir. Hastane, hasta bireylerin veya hastalıktan şüphe eden bireylerin sağlık durumlarını denetlemek isteyenlerin ayaktan veya yatarak teşhis, tedavi gördüğü, rehabilite edildikleri yer olarak ifade edilmektedir (Tokat, 2010).

Günümüzde hastaneler; teşhis ve tedavi fonksiyonlarının yanı sıra, sağlık çalışanlarına eğitimler vererek becerilerini geliştirme, bilimsel çalışmalar gerçekleştirme, halk sağlığını destekleme gibi faaliyetleride bünyesinde barındırmaktadır (Kılıç ve Güdük, 2018).

2.2.2. Hastanelerin Özellikleri

Hastaneler, yapısı karmaşık olan organizasyonlar arasında yer almaktadır. Hastanelerde çok fazla çeşitli bölüm var olduğundan dolayı farklı meslek gruplarından bireyler bulunmaktadır ve tüm bu bireyler bir arada, uyum, iş birliği ve iş bölümü gerçekleştirerek hizmet vermek zorundadırlar. Sağlık sektöründe sürekli bir gelişim, değişim ve dönüşüm bulunduğundan dolayı ortaya konan bilgilerin adım adım izlenip, hastane içi tüm seviyelere entegre edilmesi gerekmektedir (Özgür, 2021).

Hastaneler karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olmakla birlikte değişken bir organizasyon yapısına da sahiptirler. Hastaneye teşhis, tedavi ve koruyucu sağlık hizmeti alma amacıyla başvuru yapan bireylerin sayısı ve başvurunun ne zaman yapılacağı kesin olarak bilinememektedir. Bu sebeple, hastanede faaliyet gösteren bireylerin her zaman hazır bulunması gerekmektedir (Karabulut, 2007).

Hastaneler, 7 gün 24 saat kesintisiz bir şekilde sağlık profesyonellerine gereksinim duyan bireylere sağlık hizmeti sunan kurumlar olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple aralıksız çalışma sistemiyle faaliyet gösteren organizasyonlar arasında yer almaktadırlar. Böylece, hastane içerisinde faaliyet gösteren bireyler vardiyalı sistem yapısıyla görevlerini gerçekleştirmektedirler.

Yukarıda ifade edilmiş olan bilgilere ek olarak hastanelerin, bünyesinde barındırdığı sağlık personelinden hizmet almak amacıyla gelen insanlara ayrım yapmadan hizmet veren kurumlar olduğu ve herkese sağlık hizmeti vermek zorunda olduğu da söylenebilir. Bu bilgiler ışığında hastanelerin hizmet işletmesi olduğu ve üretim süreçlerinin diğer organizasyonlara göre farklı olduğu ifade edilebilir.

2.2.3. Hastanelerin Sınıflandırılması

Günümüzde çok farklı hastane çeşitleri bulunmaktadır ve bu hastaneler niteliklerine göre birbirinden ayrılmaktadır. Hastaneler; mülkiyete göre, büyüklüklerine göre, hasta bireylerin kalış sürelerine göre, halkın kullanımına açık olma durumuna göre, akreditasyon durumuna göre, dikey entegrasyona göre, eğitim statüsüne göre, hizmet türüne göre sınıflandırılabilir (Kavuncubaşı, 2000).

2.2.3.1. Mülkiyetine Göre Hastaneler

Mülkiyet açısından incelendiğinde hastaneler, mülkiyetinin hangi kuruluşa ait olduğuna göre veya kurumun özelliğine göre sınıflandırılabilir. Bu açıdan bakıldığında hastaneler kamu hastaneleri ve özel hastaneler olarak iki sınıfta incelenmektedir. Kamu hastaneleri sağlık bakanlığına bağlı olan hastaneler, üniversite hastaneleri, milli savunma bakanlığı hastaneleri ve belediyelere bağlı hastaneler olmak üzere dört ayrı grupta ele alınırken, özel hastaneler ise; özel kişi ve kurumlara ait hastaneler, dernek ve vakıfların sahip olduğu, yabancı bireylere ait ve azınlıklara ait hastaneler olarak ele alınır (Kavuncubaşı, 2000: 77).

2.2.3.2. Büyüklüklerine Göre Hastaneler

Hastaneleri büyüklüklerine göre ayırmada en önemli faktörler yatak, personel ve hasta günü sayısı olarak açıklanabilmektedir. En çok kabul gören sınıflandırma metodu ise yatak sayısı bakımından sınıflandırmadır. Yatak sayısı olarak hastaneler 25, 50, 100, 200, 400, 600, 800 ve üstü olarak gruplandırılmaktadır (Kavuncubaşı, 2013: 34). Buna göre 100 veya daha az yatağı bulunan hastaneler küçük, yatak sayısı 100 ile 300 arasında değişen hastaneler orta, yatak sayısı 300'ün üzerinde olan hastaneler ise büyük hastaneler olarak nitelendirilmektedir (İnceoğlu, 1991: 6).

2.2.3.3. Kalış Süresine Göre Hastaneler

Hastaneler kalış süresine göre akut bakım hastaneleri ve kronik bakım hastaneleri olmak üzere iki ayrı sınıfta değerlendirilmektedir. Akut bakım hastanelerinde bireyin yatış süresi 30 günden azdır ve bu hastanelerde uzun süre hastanede yatmayı gerektirmeyen hastalıkların tedavisi uygulanmaktadır. Kronik bakım hastaneleri ise 30 günden daha fazla süre hastanede yatmayı gerektiren hastalıkların tedavi edildiği yerlerdir (Kavuncubaşı, 2013: 34).

2.2.3.4. Halkın Kullanımına Açık Olmasına Göre Hastaneler

Halkın kullanıma açık olma durumuna göre hastaneler toplum geneline açık hastaneler ve toplum geneline açık olmayan hastaneler olarak iki grupta incelenir. Topluma açık hastaneler halka açık olan ve kısa süreli hizmet veren tüm kamu ve özel hastaneleri içerir. Toplumun tamamına açık olmayan hastaneler ise uzun süre bakım uygulayan hastaneler, kurumların hastane birimleri (silahlı kuvvetleri, hapishane vb.), alkol ve kimyasal bağımlılarına hizmet veren hastaneler gibi belli bir kesimin kullanabileceği yerlerdir (Tengilimoğlu vd., 2009: 138).

2.2.3.5. Akreditasyon Durumuna Göre Hastaneler

Akreditasyon, bir kuruluşun veya organizasyonun belirli bir standarta uygunluğunun yetkili bir kurum aracılığıyla incelenmesi ve onaylanması sürecini içeren resmi bir işlem olarak ifade edilir (Bohigas vd., 1996: 583). Hastaneler açısından akreditasyon sürecinde hastanenin hizmet kalitesi ve hastaya yaklaşımı gibi durumlar incelenebilir. Hastaneler kendi içerisinde akredite edilen ve akredite edilmeyen hastaneler olarak ayrılmaktadır. ABD, Kanada, Avustralya vb. gibi gelişmişlik seviyesi yüksek bölgelerde akreditasyon işlemleri büyük önem arz etmektedir. Hastanelerin saygınlık kazanabilmesi için akreditasyon son derece önemlidir (Tengilimoğlu vd., 2009: 139). Bu kapsamda hastaneleri akredite olan hastaneler ve akredite olmayan hastaneler olarak iki sınıfta incelemek mümkün olmaktadır.

2.2.3.6. Dikey Entegrasyona Göre Hastaneler

Hastaneleri sınıflandırmada kullanılabilecek bir diğer ölçüt ise dikey entegrasyona göre hastanelerdir. Bu sınıflandırmada hastaneler birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak hastaneler olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Birinci basamakta yer alan hastaneler ayakta tanı ve tedavi hizmetleri sağlayan ve günü birlik hastanelerdir. İkinci basamakta yer alan hastaneler ise kısa süreli yatakta tedavi gerektiren hastalara hizmet vermektedir. Akut bakım hastaneleri ikinci basamak hastaneler sınıfında yer almaktadır. Üçüncü basamak hastaneler ise birinci ve ikinci basamak hastanelerde tedavisi mümkün olmayan hastalıkların tedavi edildiği hastanelerdir. Üçüncü basamak hastanelere örnek olarak üniversite hastaneleri verilebilir (Kavuncubaşı, 2000: 79-80).

2.2.3.7. Eğitim Statüsüne Göre Hastaneler

Eğitim statüsü bakımından hastaneler incelendiğinde eğitim hastaneleri ve eğitim amaçlı olmayan hastaneler olarak iki sınıfa ayrılabilir. Eğitim amaçlı hastaneler temel hastane görevlerine ek olarak sağlık çalışanlarının eğitimi ile de ilgilenmektedirler. Türkiye'de sağlık çalışanlarının uzmanlık eğitimi sadece eğitim hastanelerinde sağlanmaktadır. Eğitim amaçlı olmayan hastaneler ise sadece temel hastane görevlerini yerine getirmekte ve bununla birlikte sınırlı ölçüde staj imkanı sunmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 77).

2.2.3.8. Hizmet Türüne Göre Hastaneler

Hizmet türüne göre hastaneler genel hastaneler ve özel dal hastaneleri olarak iki grupta incelenmektedir. Genel hastaneler her türlü acil vaka karşısında cinsiyet, yaş farkı olmaksızın uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği yerlerdir (Kavuncubaşı, 2013: 34). Özel dal hastaneleri ise belirli bir yaş ve cinsiyet grubu hastalar veya belirli bir hastalık ya da organ grubu hastalıklarının teşhis, tedavi ve rehabilitasyonlarının gerçekleştirildiği yerlerdir. Örneğin, kadın ve çocuk hastaneleri, deri ve zührevi hastalıkları hastaneleri özel dal hastanelerine örnek olarak verilebilir (Tengilimoğlu vd., 2009: 141).

2.2.4. Vakıf Kavramı ve Vakıf Üniversite Hastaneleri

Vakıf kavramının etimolojik kökeni incelendiğinde, bu kavramın Arapça kökenli bir kavram olduğu söylenmektedir. Arapça da "durdurma" ve "hapsetme" anlamlarına gelen bir kavram olmasına rağmen günümüzde bir kurumu ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu anlamda vakıf, bir malı başkalarının girişimlerinden korumak olarak ifade edilmektedir. İfade edilmiş olan bu tanımın dışında da vakıf kavramının çok fazla açıklaması bulunmaktadır. Vakıf kelimesini ifade etmek amacıyla yapılmış olan bütün tanımlamalardaki ortak nitelik, bir malın veya hizmetin kamu yararına kamuya tahsis edilmesidir. Bu nitelik, kamuya tahsis edilmiş olan kuruma sosyal içerik yükleyebilmektedir. Bunun sebebi, kurumun kamuya yönelik olarak faaliyet göstermesi, kamu gereksinimlerini karşılaması vb. olabilmektedir (Aykın, 2015).

2.2.4.1. Vakıf Kavramı

Dünya tarihi boyunca birçok toplumda vakıf veya vakfa benzeyen kuruluşların izleri bulunmaktadır. Yapılmış olan araştırmalar neticesinde Mezopotamya' da bazı tabletlerde vakfa benzeyen kurumlardan söz edilmektedir. Örneğin, Babil' de yaşamış olan bir kişi, ruhunun rahat edebilmesi adına bir tapınak inşa ettirmiş ve bu tapınağın yanında bulunan arazinin bir kısmını da o dönemin hükümdarına vererek malı üzerindeki her türlü hakkından vazgeçmiştir. Öte yandan, eski Mısırda da vakıf fikri bulunmaktaydı. Tanrılara, mabetlere ve kabirlere bazı tahsisler gerçekleştirilmekteydi. O dönemde yaşamış olan insanlar Tanrılara daha yakın olabilmek için çeşitli tahsis işlemleri yapmaktaydılar. Ayrıca Mısırlılar da evlatlık vakıfları da bulunmaktaydı. Bunun dışında eski Yunun Uygarlığı, Roma İmparatorluğu ve Bizans İmparatorluğunda da vakıf benzeri yapıların var olduğunu duyuran yayınlar bulunmaktadır (Köprülü, 1951).

Yukarıda ifade edilmiş olan uygarlıklara ek olarak Eski Türklerde de vakıfların varlığı hakkında görüşler bulunmaktadır. Türklerde vakıfçılığın ilk göstergesi Hititler' de Kral Hattusilis tarafından bir taş üzerine yazdırılan (M.Ö. 1280-1290) bir Hitit vakfiyesidir. Boğazköy kazılarında çıkaralın bu vesika günümüzde İstanbul Arkeoloji Müzesinde muhafaza edilmektedir. Söz konusu vesikada yazılanlardan çıkarılan netice, kamuya yararlı bir dini vakıf olduğudur. Öte yandan, Uygur Türklerine ait olduğu saptanan bir kitabe Doğu Türkistan' da Turfan kazılarında çıkarılmıştır. Kazıda elde edilmiş olan bu kitabede yazan bilgilere göre Uygur Türklerinde vakfiyelerin bulunduğu anlaşılmaktadır (Aykın, 2015).

Yukarıda ifade edilmiş olan bilgilerin ışığında vakıf kavramının ve vakıf kurumunun tarihinin çok eskilere dayandığı söylenebilmektedir. Vakıf kavramının ve kurumunun doğduğu ilk dönemlerde genel olarak dini vakıfların olduğu görülmektedir. Fakat zaman geçtikçe vakıf kurumunun da yapısı değişmiştir. Özellikle sosyal devlet yapısının yaygın olmadığı ülkelerde vakıflar, eğitim-öğretim, sağlık, şehircilik, güvenlik, dini, ekonomik hizmetleri (Yüksel, 2002) gerçekleştirmek için kurulmuştur.

Günümüzde ise vakıf kavramı, gerçek yada tüzel herhangi bir kişinin sahip olduğu malını veya hizmetini diğer bireylerin faydasına olacak şekilde yönetme ve yönlendirme hakkına sahip olduğu etkileşimler bütünü olarak ifade edilmektedir (Kaçar, 2010).

2.2.4.2. Üniversite Hastaneleri Tanımı ve Amacı

Hastaneler; etkili, verimli, etkin, ekonomik ve kesintisiz bir şekilde her türlü sağlık ve bakım hizmetinin verildiği, eğitim, araştırma ve geliştirme, toplum ve çevre sağlığı hizmetlerinin yapıldığı, içerisinde bulunduğu çevreden etkilenen ve bulunduğu çevreyi etkileyen, karmaşık, pahalı ve kendine özgü nitelikleri olan, profesyonel yönetim gerektiren sosyal kurumlar olarak ifade edilmektedir (Ağırbaş, 2019).

Üniversite hastaneleri ise hastanelerden belli başlı özellikleri ile ayrılmaktadır. Üniversite hastanelerinin diğer hastanelerden en temel farkı, eğitim ve öğretim faaliyetlerini bünyesinde yoğun şekilde barındırmasıdır. Tıp fakültelerine bağlı bir şekilde faaliyet gösteren üniversite hastaneleri, eğitim ve öğretim faaliyetleri için bir uygulama alanı olmaktadır. Buna ek olarak, üniversite hastaneleri Sağlık Bakanlığı' na bağlı en üst seviye teşhis, tedavi ve koruyucu hekimlik faaliyetlerinin sunulduğu nitelikte kurumlardır. Üniversite Hastanelerinin bağlı bulunmuş olduğu tıp fakültelerinde eğitim, Türkiye' nin hekim gereksinimini karşılamaya yönelik olarak pratisyen hekim eğitimini ve pratisyen hekim olarak mezun olduktan sonrada alanında uzmanlaşmış hekim ve bilim insanı yetiştirmeyi kapsamaktadır (Kocaefe ve Kanbur, 2016).

Birincil görevi faaliyet göstermiş olduğu ülke için hekim yetiştirmek olan tıp fakültelerine bağlı üniversite hastaneleri, aynı zamanda tıp ile ilişkisi olan birçok bölüme de gerek staj hizmeti gerekse eğitim hizmeti sağlamaktadır. Buna ek olarak, üniversitede eğitim gören lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencileri de hastanede araştırma yapabilmektedir. Bu sebeple üniversite hastaneleri sadece tıp fakültesi öğrencileri için değil sağlık ile ilgili olan her branştan öğrencinin faydalanabileceği yapılardır.

Tıp fakültesi ve tıp ile ilgili diğer sağlık branşları için eğitim ve öğretim faaliyetleri sunmasının yanı sıra yasalarla çerçevesinde üst seviye hasta bakımı ve tedavi sunan kurumlar niteliğindedir (Tontuş, 2018).

Üniversite hastanelerinin temel amaçları sıralanacak olursa; en temel amacı bağlı oldukları üniversitenin tıp fakültesi için uygulama merkezleri olmalarıdır (Pınar, 2022). Buna ek olarak, teşhis, tedavi ve koruyucu hekimlik uygulamaları sunması da üniversite hastanesinin amaçları arasında yer almaktadır. Son amacı ise bağlı bulunduğu üniversitede eğitim gören tıp fakültesi öğrencilerine ve sağlık ile ilgili bölümlerde faaliyet gösteren lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerine uygulama imkanı sunmaktır.

2.2.4.3. Üniversite Hastanelerinin İşlevleri

Literatür incelendiğinde üniversite hastanelerinin üç temel işlevinin olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla; eğitim ve öğretim, teşhis, tedavi ve koruyucu hekimlik, Ar-Ge şeklindedir (Pınar, 2022).

2.2.4.3.1. Eğitim ve Öğretim

Eğitim ve öğretim üniversite hastanelerinin en temel işlevi olarak gösterilmektedir. Özellikle tıp fakültelerinde verilen eğitim üniversite hastaneleri için büyük bir önem arz etmektedir. Tıp fakültelerindeki eğitim mezuniyet öncesi ve mezuniyet sonrası olarak iki farklı şekilde verilmektedir. Mezuniyet öncesi eğitimin amacı, bireyi pratisyen hekim olmaya hazırlamaktır. Mezuniyet sonrası eğitim ise pratisyen hekim olmuş bireyi seçmiş olduğu alana yönelik uzmanlığa hazırlamak şeklinde ifade edilebilir (Gülaçar, 2020). Tıp fakültelerinde eğitim gören ve üniversite hastanelerinde uygulama yapan öğrencilere ek olarak sağlık meslek liseleri, sağlıkla ilgili ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim alan öğrencilerde bu hastanelerde uygulama imkanı bulabilmektedir.

2.2.4.3.2. Teşhis, Tedavi ve Koruyucu Hekimlik

Üniversite hastaneleri sağlık bakanlığının açıklamasına göre en üst seviyede hizmet veren hastaneler grubunda yer almaktadır. Bu sebeple, üniversite hastanelerinde diğer hastanelere kıyasla daha fazla teşhis, tedavi ve koruyucu hekimlik işlemleri gerçekleştirilmektedir. Teşhis işlemleri, bireyin şikayeti ile birlikte kuruma gelmesi ve gerçekleştirilen işlemler sonucunda bireyin şikayeti sonucunda hastalığının söylenmesi sürecini kapsamaktadır. Tedavi işlemleri, teşhis işlemleri tamamlandıktan sonra bireyin şikayetinin ortadan kaldırılması için yapılan işlemleri içermektedir. Koruyucu hekimlik işlemleri ise, hastalık ortaya çıkmadan bireyin sağlığını korumak için yapılanları içeren bir süreçtir (Pınar, 2022).

2.2.4.3.3. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri üniversite hastanelerini diğer hastanelerden ayıran en temel özelliklerden birisidir. Hastaneler genel olarak teşhis, tedavi ve koruyucu hekimlik uygulamalarını gerçekleştirmektedir. Fakat üniversite hastanelerinde tıp fakültesi öğrencileri, sağlık ile ilgili branşlarda eğitim gören öğrenciler ve yüksek lisans, doktora öğrencileri yer aldığı için bilimsel çalışmalar yapılmaktadır. Bu sebeple araştırma ve geliştirme üniversite hastanelerinin temel işlevleri arasında yer almaktadır (Gülaçar, 2020).

2.3. Yıkıcı Liderlik ve İş Motivasyonu İlişkisini Konu Alan Çalışmalar

Organizasyonlarda yıkıcı liderlik ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, Einarsen vd., (2007) yıkıcı liderlik davranışını, modeli ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre yıkıcı liderlik organizasyonlar içerisinde yaygın olan bir liderlik türüdür. Yıkıcı liderlik kurumun amaç ve hedeflerini tehdit eden bir liderliktir. Buna ek olarak yıkıcı liderliğin organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylere negatif etkileri bulunmaktadır. Bunlar arasında en önemlisi iş motivasyonudur. Yıkıcı liderin yönettiği organizasyon içerisinde bulunan birey liderin davranışları ve tutumları sebebiyle işe yönelik motivasyonunu kaybedebilmektedir. Böylece yıkıcı liderliğin iş motivasyonunu azalttığı söylenebilmektedir (Einarsen vd., 2007).

Harris vd., (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yukarıdaki çalışmalarda olduğu gibi iş motivasyonu yıkıcı liderlik yapısından etkilenen bir kavramdır. Bu çalışmaya göre yıkıcı liderlik yapısı organizasyon içerisinde birçok süreci ve bireyi olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Bunlardan en önemlisi bireylerin motivasyon seviyelerinde düşüşe sebep olmasıdır. Organizasyon içerisinde sergilenen davranış ve tutumlar neticesinde bireylerin iş motivasyonunda ciddi düşüşler olabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşmak için çaba sarf edememektedir. Böylece organizasyon geri dönülemez yollara girebilir (Harris vd., 2007).

Yıkıcı liderlik ve etkileri üzerine gerçekletirilmiş olan bir başka çalışma ise Reed ve Bullis (2009) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma üst düzey subaylar ve sivil çalışanları kapsayan bir çalışmadır. Ayrıca, yıkıcı liderliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya göre yıkıcı liderlik, organizasyona önderlik eden bireyin, astlarını negatif yönde etkileyen, astlarının motivasyonunu, kuruma uyumunu ve kurumun amaçlarına bağlılığını azaltan davranışlar olarak ifade edilmiştir. Buna ek olarak bu araştırmada gerçekleştirilmiş olan analizler neticesinde yıkıcı liderlik ve iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Böylece yıkıcı liderlik arttıkça iş motivasyonun azaldığı söylenebilmektedir (Reed ve Bullis, 2009).

Schyns ve Schilling (2013)' in yaptığı çalışmada yıkıcı liderliğin ve yıkıcı liderin sergilemiş olduğu davranışların organizasyon için tehdit olduğu söylenmiştir. Ayrıca yıkıcı davranışlar, çalışanların işlerini ve iş gördükleri organizasyonu negatif değerlendirmelerine sebep olabilmektedir. Buna ek olarak yıkıcı liderlik çalışanların işe yönelik motivasyonlarını, iş memnuniyetini ve içerisinde bulundukları organizasyona bağlılık düzeylerinde azalmaktadır (Schyns ve Schilling, 2013).

İskit (2019) toksik ve yıkıcı liderliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisini saptamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma çeşitli sektörlerde farklı organizasyonlar içerisinde faaliyet gösteren 133 çalışanı kapsamaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde toksik ve yıkıcı liderliğin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bulunan bu bilgiler ışığında, bu bireylerde yıkıcı liderlik algısının artması iş motivasyonunu azaltmaktadır (İskit, 2019).

Arıcı (2021) tarafından ortaokul öğretmenlerinde yıkıcı liderliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bulunmuş olan bu bilgilere göre organizasyon içerisinde çalışan bireyde yıkıcı liderlik algısı arttıkça iş motivasyonu azalmaktadır (Arıcı, 2021).

Son olarak Haider ve Yean (2023) tarafından Pakistan' da 383 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, sağlık kurumları içerisindeki yıkıcı liderlik davranışının iş motivasyonunu azalttığı görülmüştür. Bu neticeye göre yıkıcı liderlik algısının artmasının iş motivasyonunda düşüş meydana getirdiği söylenebilir (Haider ve Yean, 2023).

Yukarıda ifade edilmiş olan çalışmaların ışığında, yıkıcı liderlik ve iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda, herhangi bir organizasyonda yıkıcı liderlik algısı arttıkça iş motivasyonunun azaldığı söylenebilmektedir.

2.4. Yıkıcı Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini Konu Alan Çalışmalar

Organizasyonlarda yıkıcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, Tepper (2000)' in gerçekleştirmiş olduğu araştırmada istismarcı tip yıkıcı liderleri bünyesinde barındıran organizasyonlarda ve gruplarda faaliyet gösteren çalışanların işten ayrılma niyeti, bünyesinde yıkıcı lider barındırmayan organizasyonlardaki çalışanlara göre daha yüksek olarak ortaya konmuştur. Yıkıcı liderlerin önderliğinde faaliyet gösteren çalışanlar genel olarak organizasyon veya grup içerisinde gerçekleştirdikleri işlere karşı daha olumsuz davranış sergilerler ve daha fazla psikolojik rahatsızlıklar geçirebilirler (Tepper, 2000).

Weaver ve Yancey (2010) aracılığıyla yıkıcı ve karanlık liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla orta ölçekli olarak nitelendirilebilecek bir organizasyon içerisinde faaliyet gösteren 80 çalışan ile gerçekleştirilen bir araştırmada da, yıkıcı ve karanlık liderlik stilleri ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ortaya konmış olan bu sonuçlara göre, bireyin yıkıcı liderlik ve karanlık liderlik algısı arttıkça işten ayrılma niyeti de düzeyinin de artış gösterdiği söylenebilmektedir (Weaver ve Yancey, 2010).

Yen ve ark. (2013), Vietnam Hanoi' de konumlanmış olan organizasyonlarda aktif olarak bulunan çalışanlarda yıkıcı liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirilmiş olan bu araştırmayla birlikte ortaya konan istatistiksel analizler neticesinde yıkıcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı, aynı yönde ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Buna sonuca göre, organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireylerde yıkıcı liderlik algısı arttıkça işten ayrılma niyeti düzeylerinde de artış meydana gelmiştir (Yeen vd., 2013).

Hyson (2016) tarafından New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri' nde bulunan orta ölçekli olarak ifade edilen bir organizasyonda iş gören 96 kişide yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak için gerçekleştirilen çalışma neticesinde de yukarıda ifade edilmiş olan çalışmalarda olduğu gibi yıkıcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki saptanmıştır. Saptanmış olan bu ilişkiye göre, çalışanlar arasında yıkıcı liderlik algısının artması işten ayrılma niyeti düzeylerinin de artmasına sebep olabilmektedir (Hyson, 2016).

Akça (2017) tarafından toksik ve yıkıcı liderlik yapısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla 282 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiş olan araştırma incelendiğinde, toksik ve yıkıcı liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Akça, 2017).

Yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak amacıyla gerçekleştirilen bir başka çalışma da Skogstad vd. (2018) tarafından yapılmıştır. Yapılmış olan bu çalışma Norveç' te faaliyet gösteren bir taşımacılık şirketinde bulunan 254 çalışanı kapsamaktadır. Gerçekleştirilmiş olan bu çalışma ile birlikte yıkıcı liderlik yapısının işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerinde anlamlı bir şekilde artışa sebep olduğu bulunmuştur (Skogstad vd., 2018).

Bakkal ve ark. (2019), tarafından İstanbul' da faaliyet gösteren hastanelerde bulunan sağlık ve idari kadro çalışanlarında toksik ve yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak amacıyla gerçekleştirilmiş olan çalışmaya 658 sağlık ve idari kadro çalışanı katılım göstermiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi

ortaya çıkarmak için yapılan analizler neticesinde yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Buna göre, yıkıcı liderlik algısı arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır (Bakkal vd., 2019).

Son olarak, Kesen ve Dinçer (2021), yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini ortaya koymak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın evreni ve örneklemi Türkiye'de bulunan jandarma personelleri olarak belirtilmiştir. Yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan istatistiksel analizler neticesinde yıkıcı liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif, aynı yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bunun neticesinde bireyde yıkıcı liderlik algısının artması işten ayrılma niyeti düzeyini de arttırmaktadır (Kesen ve Dinçer, 2021).

Yukarıda ifade edilmiş olan çalışmaların ışığında, yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılabilir.

2.5. İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini Konu Alan Çalışmalar

Literatürde iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde, Fisher ve Locke (1992) tarafından yapılmış olan çalışmada çalışanların iş motivasyon seviyelerinin çeşitli değişkenler ile ilişkisi incelenmiştir. İncelemeler neticesinde ortaya konan bilgilere göre iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı, ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre iş motivasyonu seviyesinin artması, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Fisher ve Locke, 1992).

İş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla gerçekleştirilmiş olan bir diğer çalışma ise Yoon ve Suh (2003) tarafından yapılmıştır. Yapılmış olan bu çalışmada iş motivasyonu yüksek olan çalışanların iş motivasyonu düşük olan çalışanlara kıyasla daha istekli, etkili ve verimli bir şekilde faaliyet gösterdiği ve daha yüksek performans sergilediği görülmüştür. Buna ek olarak iş motivasyonu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin de

diğerlerine göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu sebeple iş motivasyonunun işten ayrılma niyetini azaltması ve bunun sonucunda işgücü devir hızını da etkilemesi sebebiyle organizasyonlar açısından hayati öneme sahip bir kavram olduğu söylenebilmektedir (Yoon ve Suh, 2003).

Başka bir çalışma da, Robbins, Odendaal ve Roodt (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada incelenen çalışanlar arasında motivasyon seviyesi yüksek olanların faaliyet gösterdikleri organizasyona ve işlerine karşı daha olumlu yaklaşım gösterdikleri, iş motivasyonu düşük olan çalışanların ise içerisinde bulundukları organizasyona ve işlerine karşı negatif yaklaşım gösterdikleri saptanmıştır. Buna ek olarak iş motivasyonu yüksek olan ve bunun sonucunda organizasyona olumlu bakan bireylerin diğerlerine kıyasla işten ayrılma düzeyleri de düşük bulunmuştur. Bunun sonucunda iş motivasyonu yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetinin düşük olduğu söylenebilir (Robbins vd., 2003).

İş motivasyonunun çeşitli değişkenler ile ilişkisini inceleyen bir diğer çalışma ise Yürür ve Keser (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada iş motivasyonunun duygusal tükenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri araştırılmıştır. Ortaya konan bilgilere göre iş motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Bu ilişki güçlü, negatif yönlü bir ilişkidir. Bu bilgiler ışığında iş motivasyonunun artmasının işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı yönde etkisinin olduğu söylenebilmektedir (Yürür ve Keser, 2011).

Bonenberger ve ark. (2014) tarafından Ghana' da sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamak için gerçekleştirilen araştırmaya 256 çalışan katılmıştır. Bu çalışanlar doktor, hemşire ve eczacılardır. Gerçekleştirilen araştırma neticesinde iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasında negatif, zıt yönlü, güçlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, sağlık çalışanlarında iş motivasyonu arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Bonenberger vd., 2014).

Koçakgöl ve Koç (2020) tarafından yiyecek ve içecek organizasyonlarında faaliyet gösteren bireylerde iş motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada, iş motivasyonu seviyesi yüksek olan bireylerin iş motivasyon seviyesi düşük olan bireylere göre işten ayrılma niyetinin daha az olduğu saptanmıştır. Saptanmış olan bu bilgilere göre çalışan bireyler arasında iş motivasyonun artması işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir (Koçakgöl ve Koç, 2020).

Son olarak, Toksöz (2021) tarafından beş yıldızlı otellerde faaliyet gösteren bireylerde iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amacıyla gerçekleştirilen çalışmada yukarıda ifade edilmiş olan çalışmalarda da olduğu gibi iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bulunmuş olan bu bilgiler ışığında, iş motivasyon düzeylerinde artış meydana gelmesi durumunda işten ayrılma niyeti düzeylerinde azalma meydana gelmektedir (Toksöz, 2021).

İş motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen ve yukarıda ifade edilmiş olan çalışmaların ışığında, iş motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisini olduğu sonucuna varılabilir.

2.6. Bölüm Özeti

Tez çalışmasının ikinci bölümünde genel olarak araştırma kapsamı, vakıf üniversite hastaneleri ve değişkenler arası ilişkiler ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. İkinci bölümün birinci kısmında araştırmanın kapsamı ifade edilmiştir. İkinci kısmında hastane kavramı, hastane çeşitleri ve hastanenin özellikleri ifade edilmiştir. Sonrasında vakıf kavramı açıklanmıştır. Vakıf kavramı geçmişten günümüze birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu sebeple genel geçer bir tanımdan söz edilememektedir. Literatürde yapılmış olan tanımlardan biri şu şekildedir: Vakıf kavramı, gerçek yada tüzel herhangi bir kişinin sahip olmuş olduğu malını veya hizmetini diğer bireylerin faydasına olacak şekilde yönetme hakkına sahip olduğu etkileşimler bütünü olarak ifade edilmektedir.

Vakıf kavramı ifade edildikten sonra üniversite hastanelerinin tanımı yapılmış ve üniversite hastanelerinin amaçları belirtilmiştir. Üniversite hastanesi, bağlı bulunduğu üniversitede eğitim gören tıp fakültesi ve tıp ile ilişkisi olan diğer sağlık branşlarında eğitim gören öğrencileri eğitmek ve araştırma, geliştirme çalışmaları yapmak amacıyla kurulmuş bir hastane türü olarak ifade edilebilir. Buna ek olarak, üniversite hastanelerinin en temel işlevleri olarak literatürde kabul gören üç işlev bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, üniversitede bulunan öğrencinin mezuniyet öncesi ve sonrası eğitimlerini kapsayan eğitim ve öğretim, hasta olan veya sağlığını koruyup, geliştirmek isteyen bireyin hastaneye başvurması sonucu gerçekleştirilen teşhis, tedavi ve koruyucu hekimlik, bilime katkıda bulunmak ve yeni bilgiler keşfetmek amacıyla araştırma ve geliştirmedir.

Son bölümde, tezin bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir. Tezin bağımlı değişkenleri sırasıyla iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkeni ise yıkıcı liderlik olarak ifade edilmiştir. İlk olarak yıkıcı liderlik ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar, sonrasında yıkıcı liderlik ve işten ayrılma niyetini arasındaki ilişkiyi bulmak hedefiyle yapılan çalışmalar ifade edilmiştir. Son olarak, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla gerçekleştirilmiş çalışmalar ifade edilmiştir.

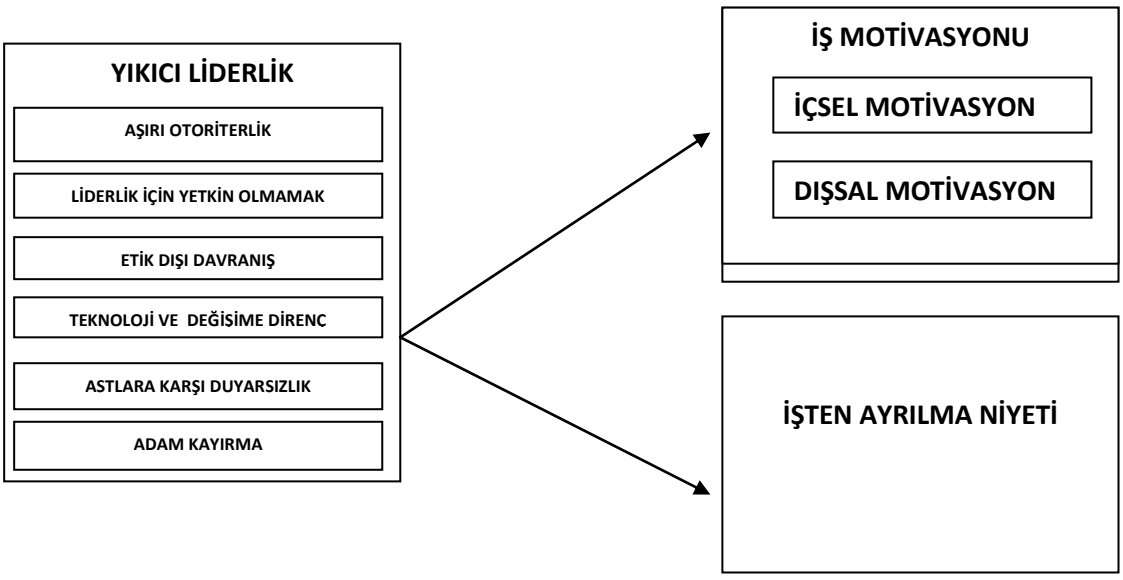
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Tezin araştırması, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde yapılmıştır. Tezin bu bölümünde, araştırmanın tasarımı, modeli, hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırmanın etik hususları, araştırmanın ana kütlesi ve örneklemi, örnekleme yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları ile analiz ve bulgular yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Tasarımı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada yıkıcı liderliğin alt boyutlarının iş motivasyonunun alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buna göre gerçekleştirilmiş olan bu tez çalışması açıklayıcı bir araştırmadır. Açıklayıcı araştırmalar, bir kuramı ölçmek için olayların neden gerçekleştiğini ifade eden (Newman, 2003), çalışma içerisinde kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri tahmin etmek amacıyla kullanılan araştırmalardır (Kinnear vd., 1993). Bu tez çalışmasının verileri anket aracılığı ile toplandığından dolayı yöntem bakımından nicel bir araştırmadır. Buna ek olarak belirli bir zaman dilimi içerisinde veri toplandığı için süre bakımından kesitsel bir araştırmadır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modelleri

Araştırmanın modelleri Şekil 3.1' deki gibidir. Çalışma ile ilgili literatür araştırması neticesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma modelleri belirlenmiştir. Yıkıcı liderlik ve alt boyutları bağımsız değişken, iş motivasyonu, alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkendir. Modelde de görüldüğü üzere bu araştırmada yıkıcı liderlik ve alt boyutlarının iş motivasyonu, alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırmanın modeli kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Aşırı otoriterlik içsel motivasyonu nasıl etkilemektedir?
2. Aşırı otoriterlik dışsal motivasyonu nasıl etkilemektedir?
3. Aşırı otoriterlik işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
4. Liderlik için yetkin olmamak içsel motivasyonu nasıl etkilemektedir?
5. Liderlik için yetkin olmamak dışsal motivasyonu nasıl etkilemektedir?
6. Liderlik için yetkin olmamak işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
7. Etik dışı davranış içsel motivasyonu nasıl etkilemektedir?
8. Etik dışı davranış dışsal motivasyonu nasıl etkilemektedir?
9. Etik dışı davranış işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
10. Teknoloji ve değişime direnç içsel motivasyonu nasıl etkilemektedir?
11. Teknoloji ve değişime direnç dışsal motivasyonu nasıl etkilemektedir?
12. Teknoloji ve değişime direnç işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
13. Astlara karşı duyarsızlık içsel motivasyonu nasıl etkilemektedir?
14. Astlara karşı duyarsızlık dışsal motivasyonu nasıl etkilemektedir?
15. Astlara karşı duyarsızlık işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
16. Adam kayırma içsel motivasyonu nasıl etkilemektedir?
17. Adam kayırma dışsal motivasyonu nasıl etkilemektedir?
18. Adam kayırma işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?

Araştırma modeli ve model kapsamında cevap aranan sorulara göre oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

1. H_1: Yıkıcı liderlik boyutlarının iş motivasyonu boyutları üzerinde negatif etkisi vardır.
2. H_1: Yıkıcı liderlik boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.
3. H_1: Yıkıcı liderliğe ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.
4. H_1: İş motivasyonuna ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.
5. H_1: İşten ayrılma niyetine ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket metodu ile toplanmıştır. Yapılan literatür çalışması neticesinde ortaya konan kişisel bilgi formu ve üç farklı ölçek ile anket formu oluşturulmuştur. Anket formu toplam altmış iki sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ilk yedi sorusu katılımcıların demografik özelliklerine yöneliktir. Sonraki yirmi sekiz soru yıkıcı liderlik özelliklerine yönelik, diğer yirmi dört soru iş motivasyonuna yönelik, son üç soru ise işten ayrılma niyetine yönelik sorulardır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunu oluşturan "Yıkıcı Liderlik Ölçeği", "İş Motivasyonu Ölçeği", "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Bu araştırmada, katılımcıların demografik bilgilerini saptamak için 7 maddelik kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu demografik formda, cinsiyet, doğum yılı, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam görev süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi soruları vardır. Doğum yılı aralıkları kuşaklara göredir. Kuşaklar Baby Boomers, X, Y ve Z şeklindedir (Dölekoğlu ve Çelik, 2018).

Uymaz (2013) tarafından geliştirilen Yıkıcı Liderlik ölçeği, 28 maddeden oluşan 5'li Likert tipi (kesinlikle katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kararsızım, çoğunlukla katılıyorum, tamamen katılıyorum) ölçektir. Aşırı Otoriterlik, Liderlik İçin Yetkin Olmamak, Etik Dışı Davranış, Teknoloji ve Değişime Direnmek, Astlara Karşı Duyarsızlık, Adam Kayırma olmak üzere 6 boyuttur. Ölçekten alınabilecek puan 28 ile 140 arasındadır (Uymaz, 2013).

Mottaz (1985) tarafından geliştirilen iş motivasyonu ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. (Brislin vd., 2005), (Mahaney ve Lederer, 2006), (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007), (Ersarı ve Naktiyok, 2012) tarafından da kullanılan "İş Motivasyonu Ölçeği" 24 maddeden oluşan ve içsel (9 madde) ve dışsal (15 madde) motivayonu ölçen beşli likert tipi bir ölçektir. İş motivasyonu ölçeğinin değerlendirilmesinde 1,00-1,80 çok düşük iş motivasyonu; 1,81-2,60 düşük iş motivasyonu; 2,61-3,40 orta düzey iş motivasyonu; 3,41-4,20 yüksek iş motivasyonu ve 4,21-5,00 çok yüksek iş motivasyonu şeklindedir.

Ankete katılanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için (Cammann vd., 1979) tarafından geliştirilmiş olan ve (Gürbüz ve Bekmezci, 2012) tarafından Türkçeye çevirerek çalışmasında yer verdiği 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada bu ölçeğin kullanılma sebebi ölçeğin çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmesidir.

3.3. Araştırmanın Etik Hususları

İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kuruluna başvurulmuş ve onay alınmıştır. Bu kapsamda;

1. Araştırma sürecinde ve sonrasında hastanelerin ve ankete katılım sağlayanların gizliliği muhafaza edilmiş,
2. Katılımcılara anket çalışması öncesinde araştırma ile ilgili bilgi verilmiş ve görüşme izni alınmış,
3. Araştırma sürecinin hiçbir basamağında hastanelere ve ankete katılım sağlayan bireylere yönelik aldatma gerçekleştirilmemiş,
4. Katılımcılar, tez araştırmasının yapılma amacı ve bu araştırmadan ne beklendiği konusunda bilgilendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Tez araştırması kapsamında yıkıcı liderliğin alt boyutlarının iş motivasyonunun alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi saptanmış, yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik verilere göre değişim durumu incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın ana kütlesi İstanbul ilinde bulunan hastanelerden oluşmaktadır. İstanbul ilindeki hastane sayısının fazla olmasından dolayı bu araştırma Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastaneleri ile sınırlandırılmıştır. Bu sebeple bu araştırmanın örneklemi küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde çalışan sağlık ve idari kadro çalışanlarıdır. Birinci hastanede yaklaşık 450 sağlık çalışanı ve idari kadro çalışanı, ikinci hastanede yaklaşık 350 sağlık ve idari kadro çalışanı, üçüncü hastanede yaklaşık 850 çalışan, dördüncü hastanede ise yaklaşık 650 çalışan faaliyet göstermektedir. Bu verilere göre bu hastanelerde faaliyet gösteren toplam birey sayısının yaklaşık 2300 olduğu söylenebilir. Araştırmaya konu olan hastanelerdeki tüm bireylere ulaşılarak veri toplanması zaman, enerji ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yapılması gerekmektedir. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Aşağıdaki formül kullanılarak ulaşılması gereken örneklem bulunmuştur.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Bu formül sonucunda ulaşılması gereken örneklem sayısı 330 dur. Ulaşılan sayı ise 347' dir.

n=Ulaşılması gereken kişi sayısı (330),

N= Toplam birey sayısı (Yaklaşık 2.300),

t=1,96 (Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer.),

p=0.50 (İncelenecek olayın görülüş sıklığı),

q=0.50 (İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı(1-p)),

d=0.05

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Gerçekleştirilmiş olan bütün araştırmalarda olduğu gibi yapılmış olan bu tez çalışmasında da zaman, bütçe vb. sebeplerden dolayı bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, sağlık kurumları ve sağlık çalışanı sayısı açısından İstanbul'un en yoğun il olması (TÜİK, 2022) nedeniyle araştırmanın ana kütlesi İstanbul ilinde bulunan hastanelerden oluşmaktadır.

Bu araştırma, İstanbul ilinde bulunan hastane sayısının fazla olması, zamanın kısıtlı olması gibi sebeplerden dolayı Küçükçekmece ilçesinde konumlanmış olan vakıf üniversite hastaneleri ile sınırlandırılmıştır. Bu sebeple bu araştırmanın örneklemi küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastaneleridir.

Araştırmanın tek bir ilde tek bir ilçede bulunan vakıf üniversite hastanelerinde çalışan sağlık ve idari kadro çalışanlarına odaklanması araştırmanın genellenebilmesi yönünden olumsuz olabilmektedir. Bu sebeple ileride yapılacak araştırmaların başka illerde ve başka hastane gruplarında gerçekleştirilmesi, analizler neticesinde ortaya çıkan bulguların genellenebilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir.

İkinci olarak bu araştırmada toplanmış ve kullanılmış olan veriler tek bir zaman diliminde toplanmıştır. Bunun sonucunda araştırmanın kesitsel bir araştırma olduğu söylenebilmektedir. Araştırmanın kesitsel bir yapıda olmasının bir sonucu olarak nedensellik testi uygulanamamıştır. Nedensellik sorununun ortadan kaldırılabilmesi için gelecekteki araştırmalara boylamsal çalışmalar yapılması önerilebilir.

Araştırma kapsamında kullanılmış olan ölçeklerin algı temelli olması araştırmanın sınırlılıklarından bir diğeridir. Yapıların doğru ölçümlendiğini ortaya çıkarmak için çalışmanın mülakat gibi farklı araştırma teknikleri ile farklı illerde ve farklı hastane gruplarında uygulanması literatüre katkı sağlayan unsurlar arasında yer alacaktır.

3.6. Analiz ve Bulgular

Araştırma verileri değerlendirilirken SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılmıştır. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerinin saptanabilmesi için tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Sonrasında ölçeklere yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur. Değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) yöntemi kullanılmıştır. Normallik analizleri yapılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği bulunmuştur. Gruplar arasındaki farklılıkları bulmak için ise bağımsız örneklem t testleri ve anova analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.6.1. Örnekleme Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki vakıf üniversite hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu hastanelerde çalışan sağlık ve idari kadro çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışan sayısının fazla olması ve tamamına ulaşma imkanının olmaması sebebiyle örnekleme yapılmıştır. Bunun sonucunda ulaşılan sayı 347 dir. Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, doğum yılı, eğitim durumu, görev, görev yaptığı kurum, bulunduğu kurumda çalışma süresi, çalışma hayatındaki toplam çalışma süresine ait bilgiler yer almaktadır.

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları			
Cinsiyet	**Sıklık**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
Kadın	204	58.8	58,8
Erkek	143	41.2	100.0
Toplam	**347**	**100.0**	

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler denetlenmiştir. Sonrasında bu araştırmada, bilgilerinden faydalanılacak katılımcıların dağılımı sıklıkları belirtilmiştir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların %58.8' i kadın, %41.2' si ise erkektir.

Katılımcıların Doğum Yılı Dağılımları			
Doğum Yılı	**Sıklık**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
1946-1964 arası (Bebek Patlaması)	52	15.0	15.0
1965-1980 arası (X Kuşağı)	57	16.4	31.4
1981-1990 arası (Y_1 Kuşağı)	83	23.9	55.3
1991-1999 arası (Y_2 Kuşağı)	101	29.1	84.4
2000 ve sonrası (Z Kuşağı)	54	15.6	100.0
Toplam	**347**	**100.0**	

Tablo 3.2: Katılımcıların Doğum Yılı Dağılımları

Katılımcıların doğum yılları incelendiğinde %15' i 1946-1964 arası, %16.4' ü 1965-1980 arası, %23.9' u 1981-1990 arası, %29.1' i 1991-1999 arası, %15.6' sı ise 2000 ve sonrası olarak görülmektedir. Oranlara bakıldığında en yüksek oranın sırasıyla Y_2 ve Y_1 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle örneklemin çoğunluğunun Y kuşağı olduğu söylenebilir.

Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları			
Doğum Yılı	**Sıklık**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
Lise	50	14.4	14.4
Önlisans	80	23.1	37.5
Lisans	121	34.9	72.3
Yüksek Lisans	49	14.1	86.5
Doktora	47	13.5	100.0
Toplam	**347**	**100.0**	

Tablo 3.3: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %14.4' ünün lise mezunu, %23.1' inin önlisans mezunu, %34.9' unun lisans, %14.1' inin yüksek lisans, %13.5' inin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yukarıda verilmiş olan yüzdeler incelendiğinde en yüksek oranı %34.9 ile lisans mezunları en düşük oranı ise %13.5 ile doktora mezunları oluşturmaktadır.

Katılımcıların Görev Durumu Dağılımları			
Görev	**Sıklık**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
Hekim-Uzman Hekim	76	21.9	21.9
Hemşire-Ebe-Fizyoterapist-Diyetisyen-Odyolog-Ergoterapist	93	26.8	48.7
Sağlık Teknikeri	69	19.9	68.6
Sağlık Teknisyeni	38	11.0	79.5
İdari Personel	71	20.5	100.0
Toplam	**347**	**100.0**	

Tablo 3.4: Katılımcıların Görev Durumu Dağılımları

Katılımcıların görev durumu dağılımları incelendiğinde %21.9' unun hekim-uzman hekim, %26.8' inin hemşire-ebe-fizyoterapist-odyolog-diyetisyen-ergoterapist, %19.9' unun sağlık teknikeri, %11.0' ının sağlık teknisyeni, %20.5' inin ise idari personel kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Saptanmış olan yüzdelik oranlar incelendiğinde katılımcıların en fazla hemşire-ebe-fizyoterapist-odyolog-diyetisyen-ergoterapist kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Katılımcıların Görev Yaptığı Kurum Dağılımları			
Görev	**Sıklık**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
1. Hastane	101	29.1	29.1
2. Hastane	81	23.3	52.4
3. Hastane	88	25.4	77.8
4. Hastane	77	22.2	100.0
Toplam	**347**	**100.0**	

Tablo 3.5: Katılımcıların Görev Yaptığı Kurum Dağılımları

Katılımcıların görev yaptıkları kurumlar incelendiğinde %29.1' inin birinci hastanede, %23.3' ünün ikinci hastanede, % 25.4' ünün üçüncü hastanede, %22.2' sinin ise dördüncü hastanede faaliyet gösterdiği görülmektedir. Yüzdelik oranlar incelendiğinde, oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Bulundukları Kurumda Toplam Çalışma Süresi Dağılımları			
Yıl	**Sıklık**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
1-5 yıl arası	194	55.9	55.9
6-10 yıl arası	153	44.1	100.0
Toplam	**347**	**100.0**	

Tablo 3.6: Katılımcıların Bulundukları Kurumda Toplam Çalışma Süresi Dağılımları

Katılımcıların bulundukları kurumlarda toplam çalışma süreleri incelendiğinde %55.9' unun 1-5 yıl arası, %44.1' in ise 6-10 yıl arası olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun faaliyet gösterdiği vakıf üniversite hastanelerin yeni kurumlar olmasından dolayı 10 yıl üzerinde faaliyet gösteren çalışan bulunmamaktadır.

Katılımcıların Çalışma Hayatlarında Toplam Çalışma Süresi Dağılımları			
Görev	**Sıklık**	**Yüzde**	**Kümülatif Yüzde**
1-5 yıl arası	96	27.7	27.7
6-10 yıl arası	83	23.9	51.6
11-15 yıl arası	70	20.2	71.8
16 yıl ve üzeri	98	28.2	100.0
Toplam	**347**	**100.0**	

Tablo 3.7: Katılımcıların Çalışma Hayatlarında Toplam Çalışma Süresi Dağılımları

Katılımcıların çalışma hayatlarında toplam çalışma süreleri incelendiğinde %27.7' sinin 1-5 yıl arası, %23.9' unun 6-10 yıl arası, %20.2' sinin 11-15 yıl arası, %28.2' sinin ise 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Yüzdelik oranlar incelendiğinde, oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

3.6.2. Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu araştırmada yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olup olmadığını saptamak için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik katsayısı olarak cronbach alpha yöntemi kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde değerlendirme yapılırken aşağıdaki değerlendirme kriterine bakılmıştır (Köklü vd., 2006):

- 0.00 ve 0.40 arası değer güvenilir değil
- 0.40 ve 0.60 arası değer düşük güvenilirlikte
- 0.60 ve 0.80 arası değer oldukça güvenilir
- 0.80 ve 1.00 arası değer yüksek derecede güvenilir

Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Katsayıları		
Boyutlar	**Madde Numaraları**	**Cronbach Alpha**
Aşırı Otoriterlik	1-2-3-4-5-6-7-8	0.962
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	9-10-11-12-13-14-15-16	0.975
Etik Dışı Davranış	17-18-19-20	0.939
Teknoloji ve Değişime Direnç	21-22-23	0.955
Astlara Karşı Duyarsızlık	24-25-26	0.878
Adam Kayırma	27-28	0.946
Yıkıcı Liderlik	28 madde	0.976

Tablo 3.8: Yıkıcı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Katsayıları

Ölçeklerin güvenilir olduğunu saptamak amacıyla gerçekleştirilen güvenilirlik analizi neticesinde yıkıcı liderlik ölçeğin cronbach alpha değeri (α) 0.976 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarının cronbach alpha değerleri 0.878 ile 0.975 arasında değişmektedir. Bu bilgiler ışığında yıkıcı liderlik ölçeği ve alt boyutlarının yüksek seviyede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Katsayıları		
Boyutlar	**Madde Numaraları**	**Cronbach Alpha**
İçsel Motivasyon	1-2-3-4-5-6-7-9	0.960
Dışsal Motivasyon	10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24	0.949
İş Motivasyonu	24 madde	0.965

Tablo 3.9: İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutlarına Yönelik Güvenilirlik Katsayıları

İş motivasyonu ölçeğinin güvenilir olup olmadığını bulmak için gerçekleştirilen analiz sonucunda iş motivasyonu ölçeğinin cronbach alpha değeri (α) 0.965 olarak saptanmıştır. İçsel motivasyon alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.960 dışsal motivasyonun ise 0.949 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında iş motivasyonu ölçeğinin yüksek seviyede güvenilir olduğu söylenebilir

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Katsayısı		
Boyutlar	**Madde Numaraları**	**Cronbach Alpha**
İşten Ayrılma Niyeti	3 madde	0.945

Tablo 3.10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Katsayısı

Son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik durumunu incelemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,945 olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre, işten ayrılma niyeti ölçeğinin yüksek seviyede güvenilir olduğu söylenebilir.

3.6.3. Ölçeklere Yönelik Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırmada yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. Kullanılmış olan yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin geçerli olup olmadığını saptamak amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce faktör analizine uygunluk kriterlerine bakılmıştır. Faktör analizine uygunluk kriterleri Hair vd., (2013) tarafından açıklanmıştır. Bunlar;

- Elde edilen örneklem sayısının değişken sayısından büyük olması (n>p)
- Örneklem sayısının en az 50 olması (n≥50)
- Ölçek maddelerinin her birine düşen gözlem sayısının yüksek olması. İdeal oranın bire beş olduğu ifade edilmektedir. (n>5*p)

İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde gerçekleştirilmiş olan bu araştırmaya katılan kişi sayısı 347' dir. Anket formunda 55 madde yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında, yukarıda sayılmış olan kriterler sağlanmış ve elde edilmiş olan verilere faktör analizinin uygulanabilirliği kabul edilmiştir.

Yukarıda sayılmış olan maddelere ek olarak faktör analizine uygunluk için diğer önemli değerler Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) yeterlilik testi ve Bartlett testidir. KMO testi, farklı maddeler arasındaki korelasyonun uygunluğunu ve faktör analizi için yeterliliğini ölçmek için kullanılan bir test olarak açıklanmaktadır. KMO testi sonucunda ortaya çıkan sonuç 0 ve 1 aralığında değişkenlik göstermekte olup, 1 mutlak hatasızlığı açıklamaktadır. Büyüköztürk (2011)' e göre anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için KMO katsayısının en az 0.50 olması gerekmektedir. Öte yandan KMO katsayıları değerlendirilirken aşağıdaki değerlendirme kriterine bakılmıştır (Field, 2009):

• 0.50 ve 0.70 arası orta

• 0.70 ve 0.80 arası iyi

• 0.80 ve 0.90 arası harika

• 0.90 ve 1.00 arası mükemmel

Bartlett testi ise, model içerisinde bulunan tüm maddelerin yer aldığı korelasyon matrisindeki değerlerin istatistiksel yönden birbiriyle tutarlılığını açıklamaktadır. Araştırma kapsamında bulunan yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin KMO ve Bartlett test sonuçları aşağıda verilmiştir.

KMO Yeterlilik Testi Değeri	
Yıkıcı Liderlik	0.955
Aşırı Otoriterlik	0.942
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	0.934
Etik Dışı Davranış	0.859
Teknoloji ve Değişime Direnç	0.771
Astlara Karşı Duyarsızlık	0.695
Adam Kayırma	0.500
İş Motivasyonu	0.951
İçsel Motivasyon	0.928
Dışsal Motivasyon	0.941
İşten Ayrılma Niyeti	0.762

Tablo 3.11: KMO Yeterlilik Testi Değeri

Bartlett Küresellik Testi Değeri	
Yıkıcı Liderlik	**.000**
Aşırı Otoriterlik	.000
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	.000
Etik Dışı Davranış	.000
Teknoloji ve Değişime Direnç	.000
Astlara Karşı Duyarsızlık	.000
Adam Kayırma	.000
İş Motivasyonu	**.000**
İçsel Motivasyon	.000
Dışsal Motivasyon	.000
İşten Ayrılma Niyeti	**.000**

Tablo 3.12: Bartlett Küresellik Testi Değeri

Yukarıda yıkıcı liderlik ve alt boyutları, iş motivasyonu ve alt boyutları, işten ayrılma niyeti değişkenlerinin bartlett küresellik testi p<0.001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre korelasyon matrislerinin istatistiki açıdan tutarlı olduğu söylenebilmektedir. KMO testi sonuçlarında yıkıcı liderlik ölçeğinin değeri 0.955 olarak mükemmel aralığında bulunmuştur. Alt boyutlarının KMO değerleri ise 0.500 ile 0.942 arasında değişim göstermektedir. İş motivasyonu ölçeğinin değeri 0.951 olarak mükemmel aralığında saptanmıştır. Alt boyutlarının KMO değerleri ise sırasıyla 0.928 ve 0.941 olarak bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin değeri ise 0.762 olarak iyi aralığında bulunmuştur. Saptanmış olan bu değerlere göre ifadelerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

3.6.4. Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi, araştırma içerisinde kullanılmak üzere toplanmış olan veri setinin, daha önce çeşitli araştırmalarda kullanılan ölçeklere uygun olup olmadığını ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bir analiz yöntemi olarak ifade edilmektedir (Seçer, 2017). Doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte modelin yapı geçerliliğinin sağlanması için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 62):

1. Standardize faktör yüklerinin 0.5 ve üzeri veya ideal olarak 0.7 ve üzeri olması gerekmektedir.

2. Yakınsak geçerlilik değeri olan AVE'nin 0.5 veya daha yüksek olması gerekmektedir. Ayrıca ölçeğe ilişkin CR değerlerinin AVE değerinden yüksek olması gerekmektedir.

3. Iraksak geçerliliğin sağlanması için MSV ve ASV değerleri incelenmeli; MSV<AVE; ASV<MSV ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması gerekmektedir.

Yukarıdaki koşullara ek olarak doğrulayıcı faktör analizi ile ortaya konan modelin geçerli ve uyumlu olup olmadığına uyum iyiliği indekslerine de bakarak karar verilmektedir. Literatürde en çok tercih edilen uyum iyiliği indeksleri ve referans değerleri aşağıda verilmiştir (Schermelleh vd., 2003).

Endeks	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
x^2	p>0,05	
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$
AGFI	≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90
NNFI (TLI)	0.95 ≤ TLI ≤ 1.00	0.90 ≤ TLI ≤ 0.95
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08

Tablo 3.13: Araştırmada Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

CMIN ve CMIN/DF değeri, başka bir ifadeyle ki-kare (x^2 ve x^2/sd) uyum indeksi, veri kovaryans matrisi ile model kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını ölçmektedir. Örneklem sayısı yüksek olan veri setlerinde, model uyumu değerlendirmesi yapılırken x^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle ortaya konacak değere (x^2/sd) dikkat edilmektedir (Seçer, 2017).

AGFI, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi olarak açıklanmaktadır. GFI değerine ek olarak serbestlik derecesini de dikkate almaktadır. Bir modelde çeşitli verilerin veya farklı bir modelde aynı verilerin kıyaslanmasında kullanılır (Seçer, 2017).

GFI değeri, iyilik uyum indeksi olarak açıklanmaktadır. GFI, oluşturulan modelin varyans-kovaryans matrisini ne seviyede tespit ettiğini ölçmektedir. Modelin açıkladığı örneklem varyans olarak da ifade edilmektedir. Örneklem büyüklüğüne daha az duyarlı bir indeks olarak söylenmektedir (Schermelleh vd., 2003).

NFI değeri, normlaştırılmış uyum indeksi olarak açıklanmaktadır. NFI değeri, modelin x^2 değeri ile sıfır modelinin x^2 değerini kıyaslamaktadır. Sıfır modeli, ölçülen değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olup olmadığı ölçen bir model olarak açıklanmaktadır (Schermelleh vd., 2003).

CFI, karşılaştırmalı uyum indeksi olarak açıklanmaktadır. Ölçülen değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsaymaktadır. Değeri 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. 0.95' i aşması iyi uyum değeri olarak açıklanmaktadır. NNFI veya TLI, normlaştırılmamış uyum indeksi olarak isimlendirilmektedir. Örneklem büyüklüğünün etkisini ortadan kaldırmak için ortaya çıkmıştır. TLI değeri, model karışık bir hale büründükçe düşüşe geçmektedir. Bunaa ek olarak örneklem büyüklüğüne duyarlı bir indeks türüdür. RMSEA, yaklaşık hataların ortalama karekökü olarak isimlendirilmektedir. Bu değer, araştırma yapan bireye önceden planlamış olduğu parametrelerin ana kütlenin kovaryans matrisi ile ne seviyede uyum gösterdiği hakkında bilgi sağlayan bir indekstir (Seçer, 2017).

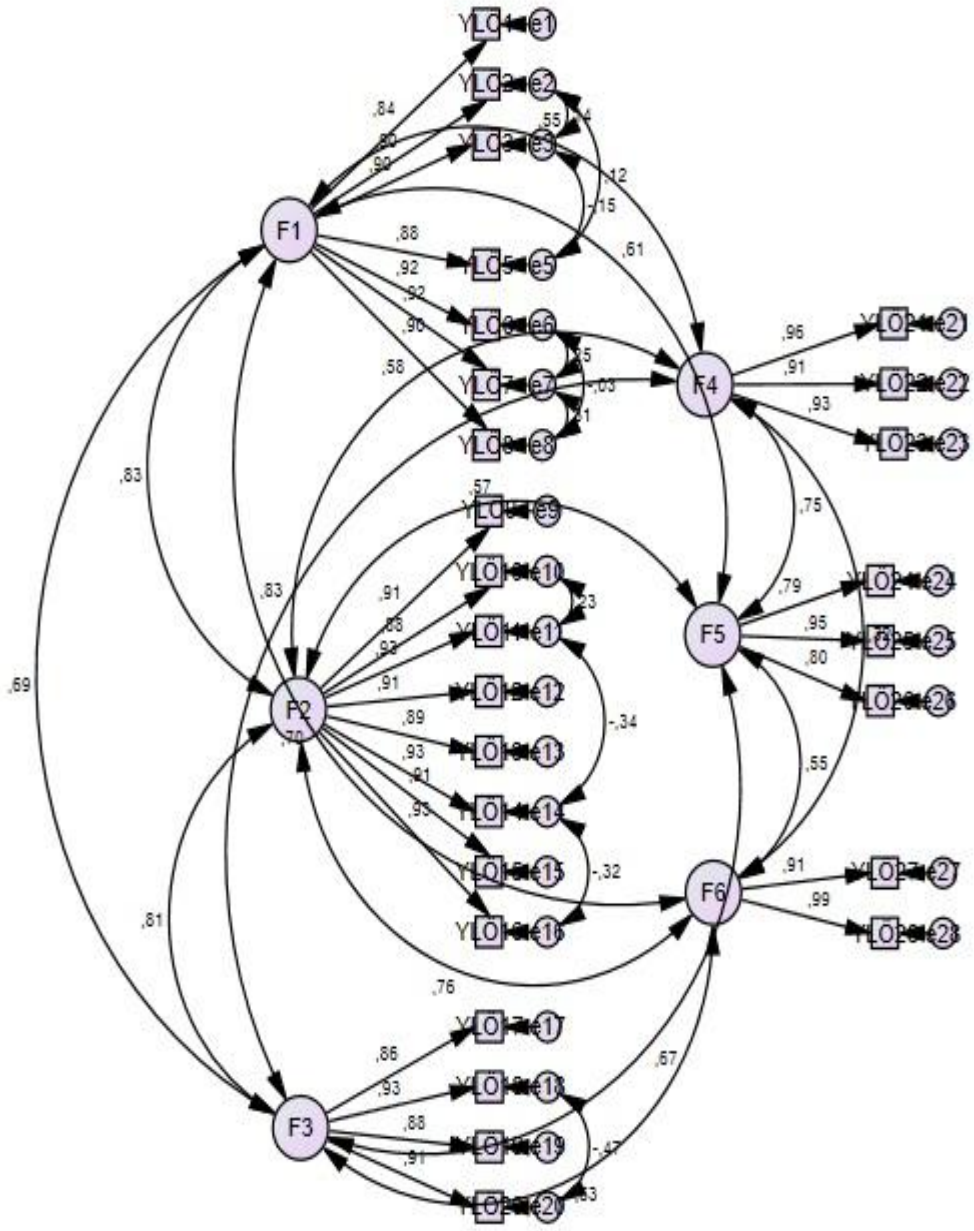
3.6.4.1. Altı Faktör Yıkıcı Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Altı faktörlü yıkıcı liderlik ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	4.293	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	≤ 1	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.715	Kabul Edilemez
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	0.765	Kabul Edilemez
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.892	Kabul Edilemez
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.915	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.915	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0.904	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.098	Kabul Edilemez

Tablo 3.14: Altı Faktör Yıkıcı Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ortaya çıkan uyum değerleri yukarıdaki gibidir. Tablo 3.13' de verilen referans değerler incelendiğinde AGFI, GFI, NFI, RMSEA uyum iyilik değerlerinin yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Bu sebeple faktör yükü 0.7' in altında olan değerler çıkartılmış ve MI kovaryans değerlerine bakılarak yüksek olan değerler birleştirilmiştir.



Şekil 3.2: Yıkıcı Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3.2' de gösterilmiş olan DFA bulgularına göre aşırı otoriterlik boyutu faktör yüklerinin (0,840-0,922), liderlik için yetkin olmamak boyutu faktör yüklerinin (0,885-0,932), etik dışı davranış boyutu faktör yüklerinin (0,863-0,934), teknoloji ve değişime direnç boyutu faktör yüklerinin (0,914-0,962) astlara karşı duyarsızlık boyutu faktör yüklerinin (0,793-0,945), adam kayırma boyutu faktör yüklerinin ise (0,906-0,991) aralığındadır.

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	Aşırı Otoriterlik	.840
2		.896
3		.899
5		.879
6		.920
7		.922
8		.898
9	Liderlik için Yetkin Olmamak	.908
10		.885
11		.927
12		.911
13		.891
14		.932
15		.907
16		.932
17	Etik Dışı Davranış	.863
18		.934
19		.884
20		.908
21	Teknoloji ve Değişime Direnç	.962
22		.914
23		.931
24	Astlara Karşı Duyarsızlık	.793
25		.945
26		.798
27	Adam Kayırma	.906
28		.991

Tablo 3.15: Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

DFA modeline göre, modelin uyum indekslerinin düzelmesi için maddeler arası MI uygulanmış ve faktör yükü 0.7' den küçük olan aşırı otoriterlik boyutunun 4. maddesi ölçekten çıkartılmıştır. Uygulamadan sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta olduğu görülmektedir. Model uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. CMIN/df değeri 2.856, AGFI değeri 0.884, GFI değeri 0.892, NFI değeri 0.934, CFI değeri 0.955, IFI değeri 0.956, TLI değeri 0.942, RMSEA değeri ise 0.062 bulunmuştur. Tablo 3.13' de verilen referans değerler incelendiğinde modelin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	2.856	İyi Uyum
AGFI	≤ 1	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.884	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	0.892	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.934	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.955	İyi Uyum
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.956	İyi Uyum
NNFI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0.942	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.062	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.16: Altı Faktör Yıkıcı Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri

Aşağıdaki tabloda ise yıkıcı liderlik ölçeğine ait yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerleri bulunmaktadır. Yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri; ıraksak geçerlilik için ise MSV ve ASV değerlerine bakılmıştır. Yapılan analizler neticesinde yakınsak ve ıraksak geçerliliğe dair değerler aşağıdaki gibidir.

	CR	**AVE**	**MSV**	**ASV**
Aşırı Otoriterlik	0.711	0.588	0.522	0.511
Liderlik için Yetkin Olmamak	0.799	0.656	0.638	0.625
Etik Dışı Davranış	0.738	0.722	0.632	0.599
Teknoloji ve Değişime Direnç	0.805	0.622	0.595	0.535
Astlara Karşı Duyarsızlık	0.724	0.688	0.525	0.513
Adam Kayırma	0.803	0.739	0.695	0.626

Tablo 3.17: Yıkıcı Liderlik Ölçeğine Ait Yakınsak ve Iraksak Değerleri

Yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için CR>AVE; AVE>0,5 olması gerekir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yakınsak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır. Iraksak geçerliliğin sağlanabilmesi için ise MSV<AVE ve ASV<MSV koşullarının sağlanması gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ıraksak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır.

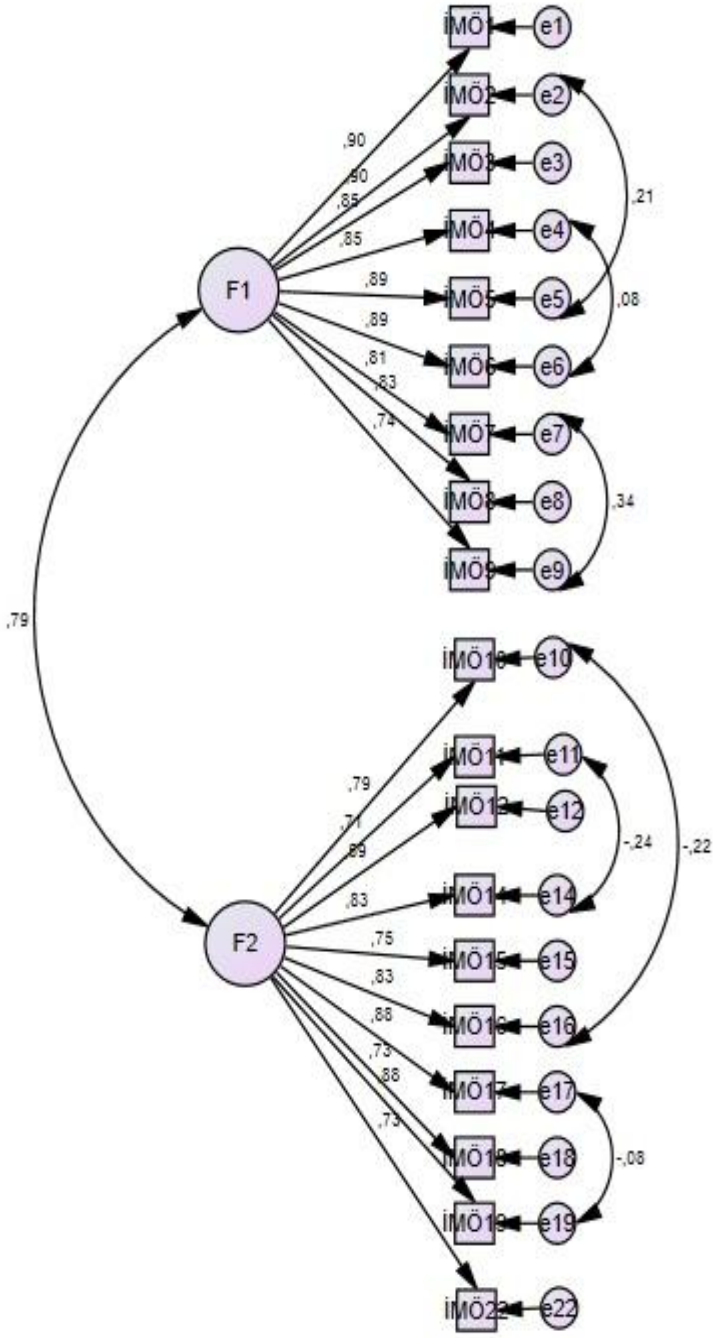
3.6.4.2. İki Faktör İş Motivasyonu Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

İki faktörlü iş motivasyonu ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	6.904	Kabul Edilemez
AGFI	≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.704	Kabul Edilemez
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	0.802	Kabul Edilemez
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95	0.875	Kabul Edilemez
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.845	Kabul Edilemez
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.846	Kabul Edilemez
NNFI (TLI)	0.95 ≤ TLI ≤ 1.00	0.90 ≤ TLI ≤ 0.95	0.819	Kabul Edilemez
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.090	Kabul Edilemez

Tablo 3.18: İki Faktör İş Motivasyonu Ölçeği Uyum Değerleri

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ortaya çıkan uyum değerleri yukarıdaki gibidir. Tablo 3.13' de verilen referans değerler incelendiğinde AGFI, GFI, NFI, CFI, IFI, TLI, RMSEA uyum iyilik değerlerinin yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Bu sebeple faktör yükü 0.7' in altında olan değerler çıkartılmış ve MI kovaryans değerlerine bakılarak yüksek olan değerler birleştirilmiştir.



Şekil 3.3: İş Motivasyonu Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3.3' de gösterilmiş olan DFA bulgularına göre içsel motivasyon boyutu faktör yüklerinin (0,742-0,904), dışsal motivasyon boyutu faktör yüklerinin (0,711-0,888) aralığında olduğu görülmektedir.

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	İçsel Motivasyon	.904
2		.897
3		.847
4		.852
5		.886
6		.892
7		.809
8		.831
9		.742
10	Dışsal Motivasyon	.788
11		.711
12		.888
14		.827
15		.753
16		.833
17		.881
18		.732
19		.878
22		.735

Tablo 3.19: İş Motivasyonu Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

DFA yol modeline göre, modelin uyum indekslerinin düzelmesi için maddeler arası modifikasyon indeksi uygulanmış ve faktör yükü 0.7' den küçük olan dışsal motivasyon boyutunun 13, 20, 21, 23, 24. maddeleri ölçekten çıkartılmıştır. Uygulamadan sonra model uyum değerlerinin istenen aralıkta olduğu görülmektedir. Model uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

CMIN/df değeri 3.679, AGFI değeri 0.875, GFI değeri 0.872, NFI değeri 0.914, CFI değeri 0.932, IFI değeri 0.942, TLI değeri 0.921, RMSEA değeri ise 0.065 bulunmuştur. Tablo 3.13' de verilen referans değerler incelendiğinde modelin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	3.679	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.875	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	0.872	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95	0.914	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.932	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.942	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0.95 ≤ TLI ≤ 1.00	0.90 ≤ TLI ≤ 0.95	0.921	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.065	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.20: İki Faktör İş Motivasyonu Ölçeği Uyum Değerleri

Aşağıdaki tabloda ise iş motivasyonu ölçeğine ait yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerleri bulunmaktadır. Yakınsak geçerlilik için CR ve AVE değerleri; ıraksak geçerlilik için ise MSV ve ASV değerlerine bakılmıştır. Yapılan analizler neticesinde yakınsak ve ıraksak geçerliliğe dair değerler aşağıdaki gibidir.

	CR	**AVE**	**MSV**	**ASV**
İçsel Motivasyon	0.732	0.603	0.536	0.523
Dışsal Motivasyon	0.786	0.636	0.622	0.603

Tablo 3.21: İş Motivasyonu Ölçeğine Ait Yakınsak ve Iraksak Değerleri

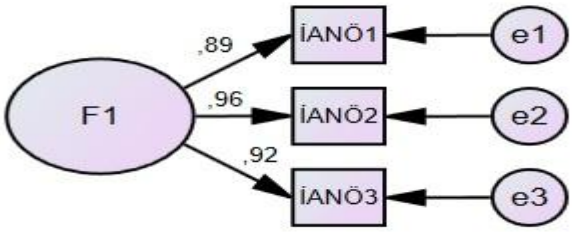
Yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için CR>AVE; AVE>0,5 değerinin olması gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yakınsak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır. Iraksak geçerliliğin sağlanabilmesi için ise MSV<AVE ve ASV<MSV koşullarının sağlanması gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ıraksak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır.

3.6.4.3. Tek Faktör İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Tek faktörlü işten ayrılma niyeti ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	2.868	İyi Uyum
AGFI	≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	0.862	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	0.912	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95	0.944	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	0.953	İyi Uyum
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.962	İyi Uyum
NNFI (TLI)	0.95 ≤ TLI ≤ 1.00	0.90 ≤ TLI ≤ 0.95	0.938	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.065	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.22: Tek Faktör İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Uyum Değerleri



Şekil 3.4: İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi

CMIN/df değeri 2.868, AGFI değeri 0.862, GFI değeri 0.912 NFI değeri 0.944, CFI değeri 0.953, IFI değeri 0.962, TLI değeri 0.938, RMSEA değeri ise 0.065 bulunmuştur. Verilen referans değerler incelendiğinde modelin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

İfade Numarası	Faktör Adı	Faktör Değeri
1	İşten Ayrılma Niyeti	.892
2		.959
3		.921

Tablo 3.23: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

Yukarıdaki tabloya göre işten ayrılma niyeti faktör yüklerinin (0,892-0,959) aralığında olduğu görülmektedir. DFA yol modeline göre, modelin uyum indekslerinin Tablo 3.13' de verilen referans değerlere uygun çıkmıştır. Bu sebeple düzeltmeye gerek olmadığından maddeler arası modifikasyon indeksi uygulanmamıştır.

	CR	AVE	MSV	ASV
İşten Ayrılma Niyeti	0.816	0.615	0.589	0.531

Tablo 3.24: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Yakınsak ve Iraksak Değerleri

Yukarıdaki tabloda ise işten ayrılma niyeti ölçeğine ait yakınsak ve ıraksak geçerlilik değerleri bulunmaktadır. Yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için CR>AVE; AVE>0,5 olması gerekmektedir. Iraksak geçerliliğin sağlanabilmesi için ise MSV<AVE ve ASV<MSV koşullarının sağlanması gerekir. Yukarıdaki tabloya göre yakınsak ve ıraksak geçerlilik için gerekli olan koşullar sağlanmıştır.

3.6.5. Yıkıcı Liderlik, İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma
Aşırı Otoriterlik Alt Boyutu	347	2.46	1.28
Liderlik İçin Yetkin Olmamak Alt Boyutu	347	2.37	1.18
Etik Dışı Davranış Alt Boyutu	347	2.10	1.04
Teknoloji ve Değişime Direnç Alt Boyutu	347	2.12	1.12
Astlara Karşı Duyarsızlık Alt Boyutu	347	2.47	1.10
Adam Kayırma Alt Boyutu	347	2.73	1.47
Yıkıcı Liderlik Ölçeği	347	2.37	1.02
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	347	3.84	1.06
Dışsal Motivasyon Alt Boyutu	347	3.24	0.98
İş Motivasyonu Ölçeği	347	3.46	0.94
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	347	2.67	1.29

Tablo 3.25: Yıkıcı Liderlik, İş Motivasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Dağılımı

Ölçeklere ait ortalama ve standart sapma değerleri yukarıdaki gibidir. Yıkıcı liderlik ölçeği ortalaması X= 2.37 (ss=1.02) olarak bulunmuştur. Yıkıcı liderliğin alt boyutlarından olan aşırı otoriterliğin ortalaması X=2.46, liderlik için yetkin olmamanın ortalaması X=2.37, etik dışı davranışın ortalaması X=2.10, teknoloji ve değişime direncin ortalaması X=2.12, astlara karşı duyarsızlık ortalaması X=2.47, adam kayırma ortalaması ise X=2.73' tür. Görüldüğü üzere en düşük ortalama etik dışı davranış alt boyutuna, en yüksek ortalama ise adam kayırma alt boyutuna aittir. İş motivasyonu ölçeği ortalaması X= 3.46 (ss=0.94), alt boyutları olan içsel motivasyonun ortalaması sırasıyla X=3.84, dışsal motivasyonun ortalaması ise X=3.24' tür. İşten ayrılma niyeti ölçeği ortalaması ise X=2.67 (ss=1.29) bulunmuştur.

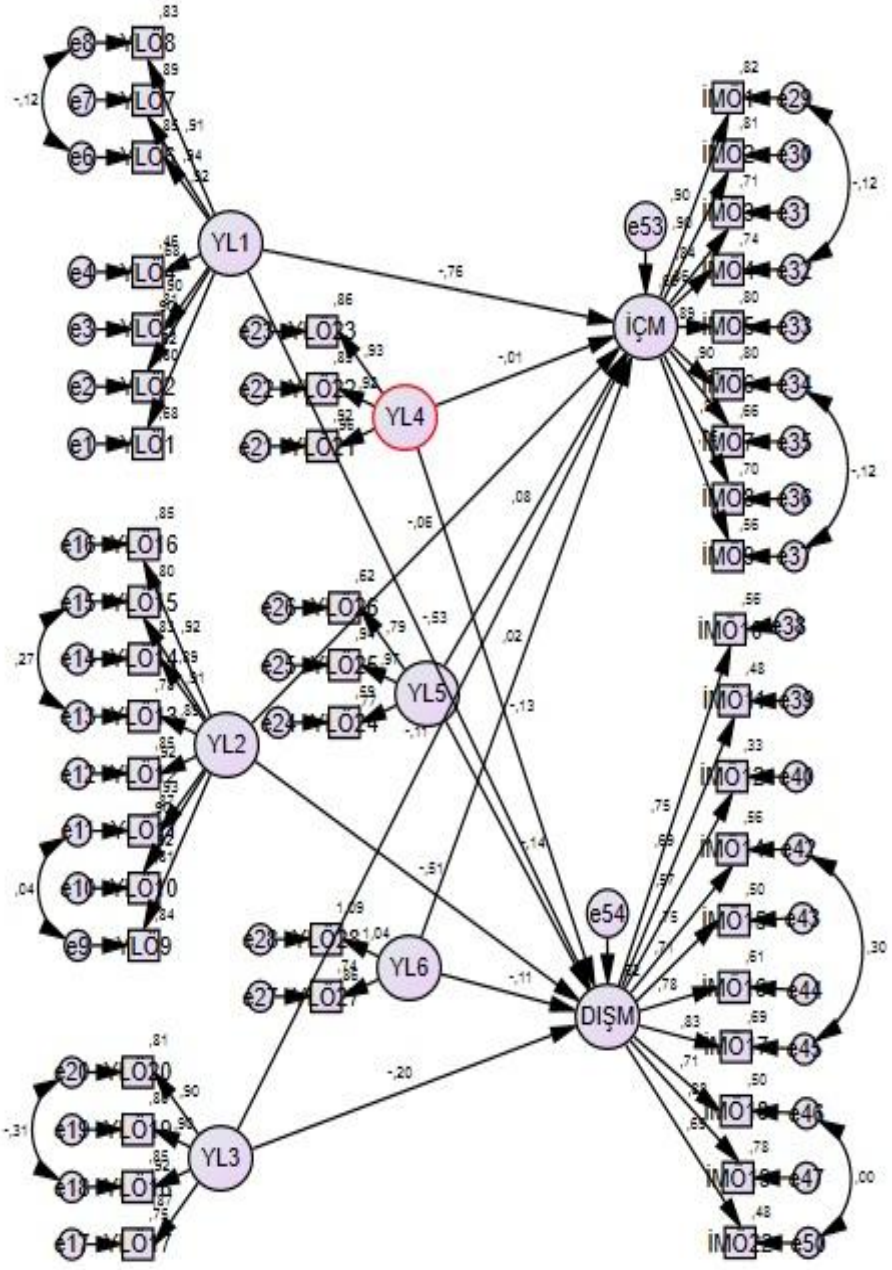
3.6.6. Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonunun Alt Boyutları İlişkisi YEM-1

Tez kapsamında geliştirilen araştırma modelini ölçmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yönteminden yararlanılmıştır. Bu bağlamda İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde yıkıcı liderliğin alt boyutlarının iş motivasyonunun alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yıkıcı liderliğin alt boyutları ve iş motivasyonunun alt boyutları ilişkisi üzerine kurulan YEM-1 Şekil 3.5' te gösterilmektedir. Yıkıcı liderliğin alt boyutları ve iş motivasyonunun alt boyutları ilişkisi için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli neticesinde ortaya çıkan uyum indeks değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	5.895	Kabul Edilemez
AGFI	≤ 1	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	.834	Kabul Edilemez
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	.781	Kabul Edilemez
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	.897	Kabul Edilemez
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	.834	Kabul Edilemez
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	.822	Kabul Edilemez
NNFI (TLI)	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	.820	Kabul Edilemez
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	.098	Kabul Edilemez

Tablo 3.26: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonun Alt Boyutları İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Kurulan yapısal eşitlik modeli sonrasında ortaya çıkan uyum değerleri yukarıdaki gibidir. Tablo 3.13' de verilen referans değerler incelendiğinde AGFI, GFI, NFI, CFI, IFI, TLI, RMSEA uyum iyilik değerlerinin yeterli seviyede olmadığı görülmektedir. Bunun sonucunda gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için MI (Modification Indices) değerlerine bakılmıştır. İlk olarak MI kovaryans değerleri incelenmiş ve karşılıklı yüksek olan değerler birleştirilmiştir.



Şekil 3.5: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonunun Alt Boyutları İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli

Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra ortaya çıkan iyi uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. CMIN/df değeri 3.575, AGFI değeri .868, GFI değeri .897, NFI değeri .922, CFI değeri .933, IFI değeri .921, TLI değeri .936, RMSEA değeri ise .065 bulunmuştur. Tablo 3.13' de verilen referans değerler incelendiğinde modelin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	3.575	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	≤ 1	0.85 ≤ AGFI ≤ 0.90	.868	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	.897	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0.95	.922	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95	.933	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	.921	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0.95 ≤ TLI ≤ 1.00	0.90 ≤ TLI ≤ 0.95	.936	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	.065	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.27: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İş Motivasyonun Alt Boyutları İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Şekil 3.5' te yıkıcı liderliğin alt boyutları ve iş motivasyonunun alt boyutları ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modellerin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu neticesine ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen yıkıcı liderliğin alt boyutları ve iş motivasyonu alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Model incelendiğinde aşırı otoriterlik (YL1) ve içsel motivasyon (İÇM) arasındaki regresyon katsayısının -0.76 olduğu görülmektedir. Bu değer, aşırı otoriterlik alt boyutundaki 1 puanlık artışın içsel motivasyon üzerinde -0.76 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Etik dışı davranış (YL3) ve içsel motivasyon (İÇM) arasındaki regresyon katsayısı 0.11 olarak bulunmuştur. Bu değer, etik dışı davranıştaki 1 puanlık artışın içsel motivasyon üzerinde 0.11 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Aşırı otoriterlik (YL1) ve dışsal motivasyon (DIŞM) arasındaki regresyon katsayısının -0,53 olduğu görülmektedir. Bu değer, aşırı otoriterlik alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.53 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Liderlik için yetkin olmamak (YL2) ve dışsal motivasyon (DIŞM) arasındaki regresyon katsayısının -0.51 olduğu görülmektedir. Bu değer, liderlik için yetkin olmama alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.51 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Etik dışı davranış (YL3) ve dışsal motivasyon (DIŞM) arasındaki regresyon katsayısının -0.20 olduğu görülmektedir. Bu değer, etik dışı davranış alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.20 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Teknoloji ve değişime direnç (YL4) ve dışsal motivasyon (DIŞM) arasındaki regresyon katsayısının -0.13 olduğu görülmektedir. Bu değer, teknoloji ve değişime direnç alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.13 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Astlara karşı duyarsızlık (YL5) ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0.14 olduğu görülmektedir. Bu değer, astlara karşı duyarsızlık alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.14 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Adam kayırma (YL6) ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0.11 olduğu görülmektedir. Bu değer, adam kayırma alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.11 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	**Bağımsız Değişken**		**Bağımlı Değişken**	**Standardize ß**	**P**	**Desteklendi/ Desteklenmedi**
1.H_1	Aşırı Otoriterlik	→	İçsel Motivasyon	-.762	0.000	Desteklendi
1.H_1	Liderlik için Yetkin Olmamak	→	İçsel Motivasyon	-.060	0.095	Desteklenmedi
1.H_1	Etik Dışı Davranış	→	İçsel Motivasyon	-.115	0.000	Desteklendi
1.H_1	Teknoloji ve Değişime Direnç	→	İçsel Motivasyon	-.015	0.127	Desteklenmedi
1.H_1	Astlara Karşı Duyarsızlık	→	İçsel Motivasyon	.052	0.084	Desteklenmedi
1.H_1	Adam Kayırma	→	İçsel Motivasyon	-.023	0.833	Desteklenmedi
1.H_1	Aşırı Otoriterlik	→	Dışsal Motivasyon	-.535	0.000	Desteklendi
1.H_1	Liderlik için Yetkin Olmamak	→	Dışsal Motivasyon	-.515	0.000	Desteklendi
1.H_1	Etik Dışı Davranış	→	Dışsal Motivasyon	-.205	0.000	Desteklendi
1.H_1	Teknoloji ve Değişime Direnç	→	Dışsal Motivasyon	-.134	0.000	Desteklendi
1.H_1	Astlara Karşı Duyarsızlık	→	Dışsal Motivasyon	-.145	0.000	Desteklendi
1.H_1	Adam Kayırma	→	Dışsal Motivasyon	-.113	0.000	Desteklendi

Tablo 3.28: YEM-1 Hipotez Testi Sonuçları

YEM-1 analizine göre, aşırı otoriterliğin içsel motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Liderlik için yetkin olmamanın içsel motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmamaktadır ($p>0.05$). Etik dışı davranışın içsel motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Teknoloji ve değişime direncin içsel motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmamaktadır ($p>0.05$). Astlara karşı duyarsızlığın içsel motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmamaktadır ($p>0.05$). Adam kayırmanın içsel motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p>0.05$).

Aşırı otoriterliğin dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Liderlik için yetkin olmamanın dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Etik dışı davranışın dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi vardır. ($p<0.05$). Teknoloji ve değişime direncin dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi vardır ($p<0.05$). Astlara karşı duyarsızlığın dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Adam kayırmanın dışsal motivasyon üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Yukarıda verilmiş olan değerler incelendiğinde 1. H_1 hipotezi "Yıkıcı liderlik boyutlarının iş motivasyonu boyutları üzerinde etkisi vardır.' kısmen onaylanmıştır.

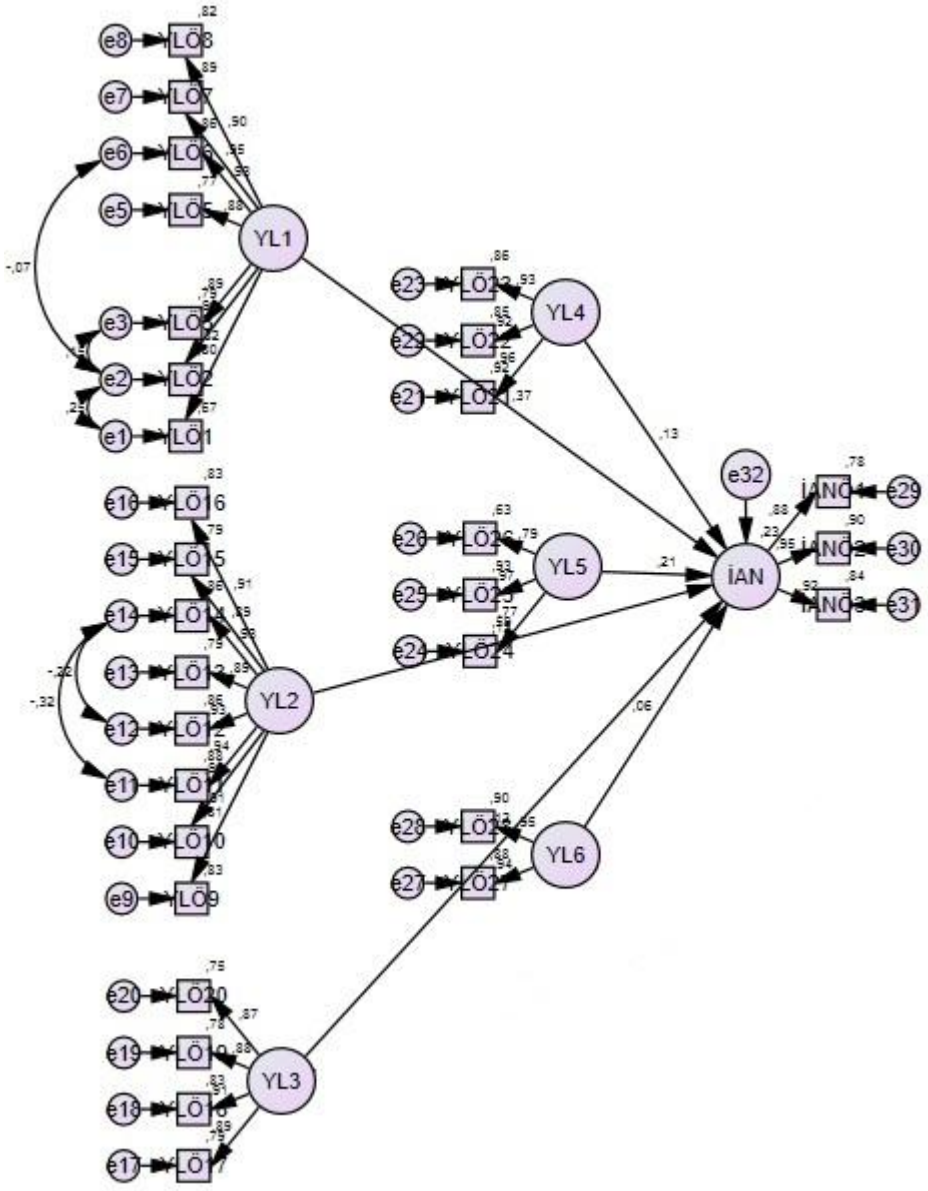
3.6.7. Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi YEM-2

Yıkıcı liderliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine kurulan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM-2) Şekil 3.6' da gösterilmektedir. Yıkıcı liderliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ilişkisi için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli neticesinde ortaya çıkan uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	5.871	Kabul Edilemez
AGFI	≤ 1	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	.809	Kabul Edilemez
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	.825	Kabul Edilemez
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	.888	Kabul Edilemez
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	.881	Kabul Edilemez
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	.872	Kabul Edilemez
NNFI (TLI)	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	.814	Kabul Edilemez
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	.092	Kabul Edilemez

Tablo 3.29: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Kurulan yapısal eşitlik modeli sonrasında ortaya çıkan uyum değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 3.13' de gösterilmiş olan referans değerler incelendiğinde AGFI, GFI, NFI, CFI, IFI, TLI, RMSEA uyum iyilik değerlerinin istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bunun neticesinde gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilebilmesi için MI (Modification Indices) değerlerine bakılmıştır. İlk olarak MI kovaryans değerleri incelenmiş ve karşılıklı yüksek olan değerler birleştirilmiştir.



Şekil 3.6: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli

Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra ortaya çıkan iyi uyum değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. CMIN/df değeri 3.777, AGFI değeri .868, GFI değeri .872, NFI değeri .931, CFI değeri .926, IFI değeri .938, TLI değeri .948, RMSEA değeri ise .062 bulunmuştur. Tablo 3.13' de verilen referans değerler incelendiğinde modelin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

	İyi Uyum	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçülen Değer**	**Uyum**
CMIN/DF	≤ 3	$3 \leq x^2/df \leq 5$	3.777	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	≤ 1	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	.868	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0.95	≥ 0.85	.872	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	.931	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	.926	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	≥ 0.95	≥ 0.90	.938	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	.948	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	.062	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.30: Yıkıcı Liderliğin Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Şekil 3.6' da yıkıcı liderliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik regresyon katsayısı ve değişkenlerin faktör katsayıları gösterilmektedir. Yol diyagramına göre, modellerin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu neticesine ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen yıkıcı liderliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Model incelendiğinde aşırı otoriterlik (YL1) ve işten ayrılma niyeti (İAN) arasındaki regresyon katsayının 0.37 olduğu görülmektedir. Bu değer, aşırı otoriterlik alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.37 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Etik dışı davranış (YL3) ve işten ayrılma niyeti (İAN) arasındaki regresyon katsayının 0.13 olduğu görülmektedir. Bu değer, etik dışı davranış alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.13 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Teknoloji ve değişime direnç (YL4) ve işten ayrılma niyeti (İAN) arasındaki regresyon katsayının 0.13 olduğu görülmektedir. Bu değer, teknoloji ve değişime direnç alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.13 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir. Astlara karşı duyarsızlık (YL5) ve işten ayrılma niyeti (İAN) arasındaki regresyon katsayının 0.21 olduğu görülmektedir. Bu değer, astlara karşı duyarsızlık alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.21 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Hipotez		**Yol**		**Yol Değeri**		**Hipotez Sonucu**
H	**Bağımsız Değişken**		**Bağımlı Değişken**	**Standardize ß**	**P**	**Desteklendi/ Desteklenmedi**
2. H_2	Aşırı Otoriterlik	→	İşten Ayrılma Niyeti	.392	0.000	Desteklendi
2. H_2	Liderlik için Yetkin Olmamak	→	İşten Ayrılma Niyeti	.089	0.071	Desteklenmedi
2. H_2	Etik Dışı Davranış	→	İşten Ayrılma Niyeti	.131	0.008	Desteklendi
2. H_2	Teknoloji ve Değişime Direnç	→	İşten Ayrılma Niyeti	.135	0.010	Desteklendi
2. H_2	Astlara Karşı Duyarsızlık	→	İşten Ayrılma Niyeti	.216	0.000	Desteklendi
2. H_2	Adam Kayırma	→	İşten Ayrılma Niyeti	.063	0.210	Desteklenmedi

Tablo 3.31: YEM-2 Hipotez Testi Sonuçları

YEM-2 analizine göre, aşırı otoriterliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır ($p<0.05$). Liderlik için yetkin olmamanın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi yoktur ($p>0.05$). Etik dışı davranışın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır ($p<0.05$). Teknoloji ve değişime direncin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır ($p<0.05$). Astlara karşı duyarsızlığın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır ($p<0.05$). Adam kayırmanın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi desteklenmemiştir ($p>0.05$). Yukarıda verilmiş olan değerler incelendiğinde 2. H_1 hipotezi "Yıkıcı liderlik boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.' kısmen onaylanmıştır.

3.6.8. Yıkıcı Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi

Bu araştırma üç farklı değişken ve bu değişkenlerin alt boyutlarını kapsamaktadır. Bunlar sırasıyla bağımsız değişken olan yıkıcı liderlik, bağımlı değişkenler olan iş motivasyonu ve işten ayrılma niyetidir. Bu değişkenlerin demografik verilere göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Bu istatistiksel analizler parametrik mi non-parametrik mi olup olmadığı verilerin normal dağılım gösterip göstermemesine bağlıdır. Bu sebeple ilk önce normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi sonucunda bulunan değerler aşağıda verilmiştir.

	Skewness	**Kurtosis**
Yıkıcı Liderlik	**.792**	**-.323**
Aşırı Otoriterlik	.820	-.577
Liderlik İçin Yetkin Olmamak	.520	-.893
Etik Dışı Davranış	.976	.515
Teknoloji ve Değişime Direnç	.814	-.248
Astlara Karşı Duyarsızlık	.470	-.608
Adam Kayırma	.303	-1.368
İş Motivasyonu	**-.747**	**-.088**
İçsel Motivasyon	-1.339	1.219
Dışsal Motivasyon	-.274	-.532
İşten Ayrılma Niyeti	**.306**	**-1.087**

Tablo 3.32: Normallik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde saptanan skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri yukarıdaki gibidir. Bulunan sonuçlar -1,5 ve +1,5 arasında bulunduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu sebeple gruplar arasındaki farklılıkları bulmak için parametrik testler arasında yer alan t testi ve anova testi uygulanmıştır.

Değişken	Gruplar	N	X	Ss	t test		
					T	df	P
Yıkıcı Liderlik	Kadın	204	2.43	.99	1.360	345	.175
	Erkek	143	2.28	1.06			

Tablo 3.33: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yıkıcı liderlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi analizi sonucunda p değeri 0.05 ten büyük olduğu için cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Değişken		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P
Yıkıcı Liderlik	Between Groups	8.249	4	2.062	1.994	.095
	Within Groups	353.791	342	1.034		
	Total	362.040	346			

Tablo 3.34: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yıkıcı liderlik puanlarının doğum yılı değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri 0.05 ten büyük olduğu için doğum yılına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Değişken		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P
Yıkıcı Liderlik	Between Groups	2.599	4	.650	.618	.650
	Within Groups	359.441	342	1.051		
	Total	362.040	346			

Tablo 3.35: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yıkıcı liderlik puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri 0.05 ten büyük olduğu için eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
Yıkıcı Liderlik	**Between Groups**	5.301	4	1.325	1.271	.281
	Within Groups	356.739	342	1.043		
	Total	362.040	346			

Tablo 3.36: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yıkıcı liderlik puanlarının görev durumu değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri 0.05 ten büyük olduğu için görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
Yıkıcı Liderlik	**Between Groups**	14.748	3	4.916	4.855	.003
	Within Groups	347.292	343	1.013		
	Total	362.040	346			

Tablo 3.37: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yıkıcı liderlik puanlarının görev yapılan kurum değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri 0.05 ten küçük olduğu için görev yapılan kuruma göre anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için ise Post-Hoc Scheffe testi yapılmıştır.

Değişken			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Yıkıcı Liderlik	1	2	-.52882*	.15008	.007	-.9505	-.1072
		3	-.18149	.14673	.676	-.5937	.2307
		4	-.40076	.15223	.076	-.8284	.0269
	2	3	.34.733	.15494	.172	-.0880	.7826
		4	.12806	.16016	.887	-.3219	.5780
	3	4	-.21927	.15702	.583	-.6604	.2219

Tablo 3.38: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırması

1. hastane (1), 2. hastane (2), 3. hastane (3), 4. hastane (4) içerisinde faaliyet gösteren ve bu çalışmaya katılan bireylerin yıkıcı liderlik algıları arasındaki farklılıkları bulmak için yapılan test sonucunda, 1. hastanede faaliyet gösteren çalışanlar ile 2. hastanede faaliyet gösteren çalışanlar arasında yıkıcı liderlik açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). 2. hastanede faaliyet gösteren çalışanların yıkıcı liderlik algıları birinci hastanede faaliyet gösteren çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer sig. değerleri incelendiğinde hepsinin 0.05 ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sebeple anlamlı farklılıkların olmadığı söylenebilir.

Değişken	Gruplar	N	X	Ss	t test		
					T	Df	P
Yıkıcı Liderlik	1-5 yıl arası	194	2.32	1.01	-.964	345	.336
	6-10 yıl arası	153	2.43	1.02			

Tablo 3.39: Yıkıcı Liderlik ve Alt Boyutları Puanlarının Kurumda Faaliyet Gösterme Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yıkıcı liderlik puanlarının faaliyet gösterme süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda yıkıcı liderlik faktörü için p değeri 0.05 ten büyük olduğundan kurumda faaliyet gösterme süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
Yıkıcı Liderlik	**Between Groups**	.105	3	.035	.033	.992
	Within Groups	361.935	343	1.055		
	Total	362.040	346			

Tablo 3.40: Yıkıcı Liderlik Puanlarının Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yıkıcı liderlik puanlarının çalışma hayatındaki toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda p değeri 0.05 ten büyük olduğu için çalışma hayatındaki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların yıkıcı liderlik algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testleri ve anova testleri sonucunda bazı demografik verelere göre yıkıcı liderlik puanlarında farklılaşma gözlenirken bazılarında gözlenmemiştir. Bu sebeple 'H_1: Yıkıcı liderliğe ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.' hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.6.9. İş Motivasyonunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi

Değişken	**Gruplar**	**N**	**X**	**Ss**	**t test**		
					T	**Df**	**P**
İş Motivasyonu	**Kadın**	204	3.39	.87	-1.729	345	.085
	Erkek	143	3.57	1.02			

Tablo 3.41: İş Motivasyonu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş motivasyonu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple iş motivasyonu puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
İş Motivasyonu	**Between Groups**	18.351	4	4.588	5.413	.000
	Within Groups	289.874	342	.848		
	Total	308.225	346			

Tablo 3.42: İş Motivasyonu Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş motivasyonu puanlarının doğum yılı değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova testi sonucunda p değeri 0.05' ten küçüktür. Bu sebeple iş motivasyonu puanlarının doğum yılına göre anlamlı şekilde farklılaştığı söylenebilir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için ise Post-Hoc Scheffe testi yapılmıştır.

Değişken			**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence Interval**	
						Lower Bound	**Upper Bound**
İş Motivasyonu	**1**	**2**	.37752	.17655	.336	-.1693	.9243
		3	-.24852	.16282	.676	-.7528	.2558
		4	.21664	.15714	.754	-.2700	.7033
		5	-.13844	.17887	.963	-.6924	.4156
	2	**3**	-.62604*	.15837	.004	-1.1165	-.1355
		4	-.16088	.15252	.892	-.6332	.3115
		5	-.51596	.17483	.071	-1.0574	.0255
	3	**4**	.46516*	.13640	.022	.0427	.8876
		5	.11008	.16096	.976	-.3884	.6086
	4	**5**	-.35508	.15520	.266	-.8358	.1256

Tablo 3.43: İş Motivasyonu Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırması

1946-1964 yılları (1), 1965-1980 (2), 1981-1990 (3), 1991-1999 (4), 2000 ve sonrası (5) aralıklarında doğmuş olan katılımcıların iş motivasyonları ile doğum yılları arasında anlamlı farklılık olmadığını ortaya koymak için yapılan analiz sonucunda 1965-1980 yılları arasında doğanlar ve 1981-1990 yılları arasında doğanlar arasında iş motivasyonu bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0.05$). 1981-1990 yılları arasında doğanların 1965-1980 yılları arasında doğan bireylere göre iş motivasyonu daha yüksektir. Buna ek olarak 1981-1990 yılları arasında doğanlar ve 1991-1999 yılları arasında doğanlar arasında da iş motivasyonu bakımından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0.05$). 1981-1990 yılları arasında doğanların 1991-1999 yılları arasında doğan bireylere göre iş motivasyonu daha yüksektir.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
İş Motivasyonu	**Between Groups**	5.331	4	1.333	1.505	.200
	Within Groups	302.894	342	.886		
	Total	308.225	346			

Tablo 3.44: İş Motivasyonu Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş motivasyonu puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova testi sonucunda iş motivasyonu faktörü için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple iş motivasyonu puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
İş Motivasyonu	**Between Groups**	4.395	4	1.099	1.237	.295
	Within Groups	303.830	342	.888		
	Total	308.225	346			

Tablo 3.45: İş Motivasyonu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş motivasyonu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova testi sonucunda iş motivasyonu faktörü için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple iş motivasyonu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
İş Motivasyonu	**Between Groups**	3.601	3	1.200	1.352	.258
	Within Groups	304.624	343	.888		
	Total	308.225	346			

Tablo 3.46: İş Motivasyonu Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş motivasyonu puanlarının görev yapılan kurum değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova testi sonucunda iş motivasyonu faktörü için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple iş motivasyonu puanlarının görev yapılan kurum değişkenine göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Değişken	**Gruplar**	**N**	**X**	**Ss**	**t test**		
					T	**Df**	**P**
İş Motivasyonu	**1-5 yıl arası**	194	3.48	.85	.278	345	.787
	6-10 yıl arası	153	3.45	1.05			

Tablo 3.47: İş Motivasyonu Puanlarının Kurumda Faaliyet Gösterme Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş motivasyonu puanlarının kurumda faaliyet gösterme süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda iş motivasyonu faktörü için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple iş motivasyonu puanları kurumda faaliyet gösterme süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Değişken		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P
İş Motivasyonu	**Between Groups**	2.940	3	.980	1.101	.349
	Within Groups	305.285	343	.890		
	Total	308.225	346			

Tablo 3.48: İş Motivasyonu Puanlarının Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İş motivasyonu puanlarının çalışma hayatında toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova analizi sonucunda tüm faktörler için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple iş motivasyonu puanları çalışma hayatında toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların iş motivasyonu algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu incelemek hedefiyle yapılan bağımsız örneklem t-testleri ve anova testleri sonucunda bazı demografik verelere göre iş motivasyonu puanlarında farklılaşma gözlenirken bazılarında gözlenmemiştir. Bu sebeple 'H_1: İş motivasyonuna ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.' hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.6.10. İşten Ayrılma Niyetinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıklarının Analizi

Değişken	Gruplar	N	X	Ss	t test		
					T	df	P
İşten Ayrılma Niyeti	**Kadın**	204	2.81	1.28	2.429	345	.016
	Erkek	143	2.47	1.29			

Tablo 3.49: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda işten ayrılma niyeti puanları için p değeri 0.05' ten küçüktür. Bu sebeple işten ayrılma niyeti puanlarının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Kadınların işten ayrılma niyeti düzeylere erkeklere göre daha yüksektir (2.81 > 2.47). Bu sonuca göre kadınlar bulundukları kurumdan erkeklere göre daha fazla ayrılmak istemektedirler.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
İşten Ayrılma Niyeti	**Between Groups**	22.635	4	5.659	3.453	.126
	Within Groups	560.444	342	1.639		
	Total	583.079	346			

Tablo 3.50: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Doğum Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının doğum yılı değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova testi sonucunda işten ayrılma niyeti puanları için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple işten ayrılma niyeti puanları doğum yılına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Değişken		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**P**
İşten Ayrılma Niyeti	**Between Groups**	11.847	4	2.962	1.773	.134
	Within Groups	571.232	342	1.670		
	Total	583.079	346			

Tablo 3.51: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova analizi sonucunda işten ayrılma niyeti puanları için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple işten ayrılma niyeti puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı söylenmektedir.

Değişken		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P
İşten Ayrılma Niyeti	Between Groups	27.852	4	6.963	4.289	.002
	Within Groups	555.228	342	1.623		
	Total	583.079	346			

Tablo 3.52: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının görev değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova testi sonucunda işten ayrılma niyeti puanları için p değeri 0.05' ten küçüktür. Bu sebeple işten ayrılma niyeti puanlarının görev değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Post-Hoc Scheffe testi yapılmıştır.

Değişken			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İşten Ayrılma Niyeti	1	2	-.54013	.19702	.114	-1.1503	.0701
		3	.24123	.21187	.862	-.4150	.8974
		4	-.08333	.25315	.999	-.8674	.7007
		5	.02057	.21030	.895	-.6308	.6719
	2	3	.78136*	.20245	.006	.1544	1.4084
		4	.45680	.24532	.484	-.3030	1.2166
		5	.56070	.20080	.102	-.0612	1.1826
	3	4	-.32456	.25739	.810	-1.1217	.4726
		5	.22066	.21539	.902	-.8878	.4464
	4	5	-.10390	.25610	.997	-.6893	.8971

Tablo 3.53: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Görev Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırılması

Hekim-Uzman Hekim (1), Hemşire-Ebe vd. (2), Sağlık Teknikeri (3), Sağlık Teknisyeni (4), İdari Personel (5) meslek grupları ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılığı bulmak için yapılan analiz sonucunda hemşire-ebe vd. ile sağlık teknikeri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu sonuca göre hemşire-ebe vd. grubunun sağlık teknikerlerine göre işten ayrılma niyeti daha yüksektir.

Değişken		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P
İşten Ayrılma Niyeti	Between Groups	5.535	3	1.845	1.096	.351
	Within Groups	577.544	343	1.684		
	Total	583.079	346			

Tablo 3.54: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının görev yapılan kurum değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova analizi sonucunda işten ayrılma niyeti puanları için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple işten ayrılma niyeti puanlarının görev yapılan kurum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı söylenmektedir.

Değişken	Gruplar	N	X	Ss	t test		
					T	df	P
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl arası	194	2.60	1.22	-1.127	345	.268
	6-10 yıl arası	153	2.76	1.38			

Tablo 3.55: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan t-testi analizi sonucunda işten ayrılma niyeti puanları için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple işten ayrılma niyeti puanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı söylenmektedir.

Değişken		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P
İşten Ayrılma Niyeti	Between Groups	7.467	3	2.489	1.483	.219
	Within Groups	575.612	343	1.678		
	Total	583.079	346			

Tablo 3.56: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

İşten ayrılma niyeti puanlarının çalışma hayatında toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan anova analizi sonucunda işten ayrılma niyeti puanları için p değeri 0.05' ten büyüktür. Bu sebeple işten ayrılma niyeti puanlarının çalışma hayatında toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı söylenmektedir.

Katılımcıların işten ayrılma niyeti algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu incelemek hedefiyle yapılan bağımsız örneklem t-testleri ve anova testleri sonucunda bazı demografik verelere göre işten ayrılma niyeti puanlarında farklılaşma gözlenirken bazılarında gözlenmemiştir. Bu sebeple 'H_1: İşten ayrılma niyetine ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.' hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.7. Bölüm Özeti

Tezin üçüncü bölümünde, araştırmanın modeli ve hipotezleri ifade edilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri amaca uygun olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amacı, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde konumlanmış olan vakıf üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarında yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Buna ek olarak ankete katılım sağlayan sağlık ve idari kadro çalışanlarının yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin kişisel bilgi formunda bulunan demografik verilere göre değişim durumunu değerlendirmekte araştırmanın bir diğer amacı olarak söylenebilir. Bu bölümde ayrıca araştırma gerçekleştirilirken kullanılan yöntem ifade edilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için literatürden elde edilen bilgiler ışığında tasarlanan kişisel bilgi formu, yıkıcı liderlik ölçeği, iş motivasyonu ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği hakkında bilgi verilmiştir. Buna ek olarak, araştırmanın ana kütlesi ve örneklemi, örneklem belirlenirken kullanılan örnekleme yöntemi ifade edilmiştir. Bu araştırma İstanbul Küçükçekmece bölgesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerini kapsamaktadır. Hastanelerde bulunan toplam kişi sayısı yaklaşık 2.300 olarak söylenebilir. Araştırma sonucunda 347 kişiye ulaşılmıştır.

Üçüncü bölümün son kısmında ise araştırma kapsamında elde edilen veriler ve bu verilerin yorumlanması yer almaktadır. Elde edilmiş olan anketler SPSS ve AMOS programı ile analiz edilmiş ve araştırmanın bulguları altında elde edilen tüm bilgiler paylaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez araştırması kapsamında liderlik, motivasyon ve işten ayrılma niyeti literatüründen yararlanılarak bir model ifade edilmiştir. İfade edilen model çerçevesinde, İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde yıkıcı liderlik boyutlarının iş motivasyonu boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi araştırılmıştır. Literatürde gerçekleştirilmiş olan araştırmalar yıkıcı liderliğin organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bireyler için olumsuz etkileri olduğunun bir kanıtıdır. Öte yandan yıkıcı liderliğin hastanelerde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarının motivasyonları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu eksiklikten yola çıkarak bu araştırma tasarlanmış ve uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde çalışan sağlık ve idari kadro çalışanlarına yüz yüze anket uygulanmıştır. Anket uygulamasından sonra elde edilen verilere Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmıştır. Model çerçevesinde kurulmuş olan hipotezler ölçülmüştür. Gerçekleştirilmiş olan analizlerden sonra aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

İlk olarak, yıkıcı liderliğin alt boyutları ve iş motivasyonunun alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla kurulmuş olan yapısal eşitlik modelinde (YEM-1), aşırı otoriterlik alt boyutu ve içsel motivasyon alt boyutu arasındaki regresyon katsayısının -0.76 olduğu görülmektedir. Bulunmuş olan bu değer, aşırı otoriterlik alt boyutundaki 1 puanlık artışın içsel motivasyon üzerinde -0.76 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir. Etik dışı davranış alt boyutu ve içsel motivasyon alt boyutu arasındaki regresyon katsayısı 0.11 olarak keşfedilmiştir. Keşfedilmiş olan bu değer, etik dışı davranış alt boyutundaki 1 puanlık artışın içsel motivasyon üzerinde 0.11 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Gerçekleştirilmiş olan YEM-1 analizine göre liderlik için yetkin olmama alt boyutu içsel motivasyon üzerinde etkili değildir. Buna ek olarak teknoloji ve değişime direnç boyutu içsel motivasyon üzerinde etkili değildir. Astlara karşı duyarsızlık boyutuda içsel motivasyon üzerinde etkili değildir. Son olarak yıkıcı liderliğin alt boyutlarından olan adam kayırmanın da içsel motivasyon üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Aşırı otoriterlik ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0,53 olduğu görülmektedir. Bu değer, aşırı otoriterlik alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.53 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir. Liderlik için yetkin olmamak ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0.51 olduğu görülmektedir. Bu değer, liderlik için yetkin olmama alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.51 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Etik dışı davranış ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0.20 olduğu görülmektedir. Bu değer, etik dışı davranış alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.20 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir. Teknoloji ve değişime direnç ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0.13 olduğu görülmektedir. Bu değer, teknoloji ve değişime direnç alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.13 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

Astlara karşı duyarsızlık ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0.14 olduğu görülmektedir. Bu değer, astlara karşı duyarsızlık alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.14 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir. Adam kayırma ve dışsal motivasyon arasındaki regresyon katsayısının -0.11 olduğu görülmektedir. Bu değer, adam kayırma alt boyutundaki 1 puanlık artışın dışsal motivasyon üzerinde -0.11 puanlık bir değişime sebep olacağını göstermektedir.

İkinci olarak yıkıcı liderliğin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla kurulmuş olan yapısal eşitlik modelinde (YEM-2), aşırı otoriterlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayının 0.37 olduğu görülmektedir. Bu değer, aşırı otoriterlik alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.37 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir. Etik dışı davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayının 0.13 olduğu görülmektedir. Bu değer, etik dışı davranış alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.13 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Teknoloji ve değişime direnç ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayının 0.13 olduğu görülmektedir. Bu değer, teknoloji ve değişime direnç alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.13 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir. Astlara karşı duyarsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon katsayının 0.21 olduğu görülmektedir. Bu değer, astlara karşı duyarsızlık alt boyutundaki 1 puanlık artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0.21 puanlık bir değişime neden olacağını göstermektedir.

Yapılmış olan YEM-2 analizi sonucunda liderlik için yetkin olmama alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna ek olarak adam kayırma boyutunun da işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Yıkıcı liderlik puanlarının demografik verilere göre değişim durumunu incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testleri ve tek yön anova analizleri sonucunda görev yapılan kuruma göre anlamlı farklılık bulunurken diğer demografik değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılaşma bulunamamıştır. Bu sebeple 3. H_1: Yıkıcı liderlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.' hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İş motivasyonu puanlarının demografik verilere göre değişim durumunu incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testleri ve tek yön anova analizleri sonucunda doğum yılı değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşma bulunurken cinsiyet, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, kurumda faaliyet gösterme süresi ve çalışma hayatında toplam çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşma bulunamamıştır. Bu sebeple 4. H_1: İş motivasyonu boyutlarına ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.' hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti puanlarının demografik verilere göre değişim durumunu incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testleri ve tek yön anova analizleri neticesinde ise işten ayrılma niyeti puanlarının cinsiyete, göreve göre anlamlı şekilde farklılaştığı diğer demografik değişkenlere göre ise anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sebeple 5. H_1: İşten ayrılma niyetine ilişkin çalışanların algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, görev yapılan kurum, bulunan kurumda toplam çalışma süresi, çalışma hayatında toplam çalışma süresi bakımından farklılaşmaktadır.' hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İstanbul Küçükçekmece ilçesinde bulunan vakıf üniversite hastanelerinde gerçekleştirilmiş olan bu araştırma, özellikle yıkıcı liderlik literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. Bu çalışma ile birlikte yıkıcı liderliğin sağlık çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerine yenileri eklenmiştir. Yıkıcı liderlik boyutlarının genel anlamda iş motivasyonu boyutlarını negatif yönde etkilediği, azalttığı bulunmuştur. Buna ek olarak yıkıcı liderlik boyutlarının işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği, arttırdığı bulunmuştur. Bu ilişkilerin keşfedilmesi literatüre teorik katkı sunmuştur.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Yukarıda açıklanmış sonuçlar incelendiğinde gelecek çalışmalara bazı öneriler verilebilir. Bu öneriler:

1. Araştırmanın evreni ve örneklemi İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarıdır. Zaman, enerji ve kaynakların yeterli olmaması sebebiyle araştırma küçükçekmece ilçesiyle sınırlandırılmıştır. Bu sebeple gelecek çalışmalara araştırma evreninin ve örnekleminin genişletilmesi önerilebilir.

2. Literatür incelendiğinde yıkıcı liderliğin sağlık çalışanları üzerinde yarattığı olumsuz etkilerle ilgili çalışmaların sayısının fazla olmadığı görülmektedir. Bu sebeple yıkıcı liderliğin sağlık çalışanları üzerindeki etkilerini bulmaya yönelik çalışmaların yapılması önerilebilir.

3. Yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin konu alındığı çalışmalarda farklı değişkenlerin aracı etkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

Adams, J. S., 1965 Inequity in Social Exchange. **In Advances in Experimental Social Psychology**, 2(1), 267-299.

Ağırbaş, İ., 2019 **Hastane Yönetimi ve Organizasyon.** Ankara: Siyasal Kitabevi.

Akbaba, S., 2006 Eğitimde Motivasyon. **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 13(1), 343-361.

Akça, M., 2017 The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees. **International Journal of Economics, Business and Management Research,** 1(4), 285-298.

Akgündüz, Y., 2013 Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **International Journal,** 9(20), 131-148.

Aksoy, K., 2018 Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi.

Arıcı, O., 2021 Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki. Antalya, **Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi.

Ashforth, B. E., 1994 Petty tyranny in organizations. **Human Relations**, 47(1), 755-778.

Ashforth, B. E., 1997 Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. **Canadian Journal of Administrative Sciences,** 14(2), 126-140.

Asunakutlu, T., Avcı, U., 2010 Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 15(2), 93-109.

Atkinson, J. W., 1964 **Introduction to Motivation**. Van Nostrand: Princeton Nj.

Ayhan, Ö., 2013 Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. Kocaeli, **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Aykın, A. C., 2015 Hekimin Sorumluluğu ve Bu Kapsamda Vakıf Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hekimleri Durumu. İzmir, **Yüksek Lisans Tezi**, İzmir Üniversitesi.

Bakkal, E., Serener, B., Myrvang, N. A., 2019 Toxic Leadership and Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. **Revista de Cercetare si Interventie Sociala** (66), 88-102.

Ballı, E., Çakıcı, A., 2016 Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 25(3), 167-180.

Bartlett, K. R., 1999 **The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Cre Field**. USA: University of Illinois.

Bass, B., 1981 **Handbook of Leadership**. New York: NY: Free Press.

Bass, B. M., 1990 From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, 18(1), 18-32.

Başar, U., Sığrı, Ü., Basım, N., 2016 İş yerinde karanlık liderlik. **İş ve İnsan Dergisi**, 3(2), 65-76.

Baykal, E., 2020 Baykal, E. (2020). Effects of Servant Leadership on Psychological Capitals and Productivities of Employees. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 34(2), 273-291.

Bayram, Ş., 2013 Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri, **Yüksek Lisans Tezi.** Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Becker, G. S., 1994 **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education** . New York: The University of Chicago Press.

Bohigas, L., Smith, D., Brooks, T., Donahue, T., Heidemanns, E., Donaldson, B., Shaw, C., 1996 Accreditation Programs for Hospitals: Funding and Operation**. International Journal for Quality in Health Care,** 8(6), 583-589.

Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., 2014 The Effects of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana: A Cross-Sectional Study. **Human Reources Health**, 9, 12-43.

Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Worthley, R., 2005 Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. **International Journal of Cross Cultural Management,** 5(1), 87-103.

Burns, J. M., 1979 **Leadership**. New York: Harper & Row.

Büyüköztürk, Ş., 2011 **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Ankara Pegem Akademi

Büyükyılmaz, O., Çakmak, F. A., 2014 İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlanin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. **Ege Akademik Bakış**, 14(4), 583-596.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J., 1979 The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. **Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.**

Chai, S. C., Teoh, R. F., Razaob, N. A., Kadar, M., 2017 Work Motivation among Occupational Therapy Graduates in Malaysia. **Hong Kong Journal of Occupational Therapy**, 1(30), 42-48.

Conger, J. A., 1990 The dark side of leadership. **Organizational dynamics**, 19(2), 44-55.

Cotton, J. L., Tuttle, J. M., 1986 Employee Turnover: A meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**, 11(1), 55-70.

Cönger, N. K., 2018 Sağlık Personelinde Motivasyon ve Performans Anlayışı ile ilgili Çalışma. Ankara, **Yüksek Lisans Tezi**, Ufuk Üniversite.

Çağ, A., 2011 Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma, **Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversite.

Çarıkçı, İ. H., Çelikkol, Ö., 2009 İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Süleyman **Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 1(9), 153-170.

Çayırağası, F., 2013 Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, **İş Performansları Düzeyleri ve Bir Uygulama. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi,** 1(1), 34-53.

Çekmecelioğlu, H. G., 2006 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri. **İktisat İşletme ve Finans**, 21(1), 120-131.

Çelebi, N., Güner, H., Yıldız, V., 2015 Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4(1), 249-268.

Çelik, A., Yılmaz, A., Ulukapı, H., 2013 Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Bellirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma. Kütahya: **21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.**

Çetin, N., 2008 Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 23(23), 74-84.

Çetin, N. G., Beceren, E., 2007 Lider Kişilik: Gandhi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 3(5), 110-132.

Çetinkanat, C., 2000 **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çevikbaş, R., 2006 Yönetimde Etik ve Yozlaşma. **Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 20(1), 265-289.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., 1991 Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. **Educational Psychologist**, 26(3), 325-346.

Değirmenci, B., 2022 Örgütsel Destek ile İşe Yoğunlaşma İlişkisinin İncelenmesinde Çalışan Motivasyonunun Düzenleyici Rolü. **İşletme Araştırmaları Dergisi,** 14(1), 635-645.

Demirbaş, B., Haşit, G., 2016 İşyerindeki Yalnızlık ve İşten Ayılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 16(1), 137-158.

Divleli, E., 2018 Çalışma hayatında motivasyon ve bir uygulama örneği: Başbuğ Otomotiv. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Dölekoğlu, C., Çelik O., 2018 Y Kuşağı Tüketicilerin Gıda Satın Alma Davranışı. **KSU Tarım ve Doğa Dergisi**, 21, 55-66.

Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., 2007 İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,** 2(1), 105-119.

Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A., 2007 Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model. **The Leadership Quarterly**, 18(1), 207-216.

Ekmekçi, M., 2014 Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eliyol, Ş. S., 2014 Okul Yöneticilerinin Yıkıcı Yöneticilik Davranışına Yönelik Öğretmen Algısı. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.**

Eren, E., 2015	**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Ankara: Beta Yayınları.
Erickson, A., Shaw, J. B., Agabe, Z., 2007	An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. **Journal of Leadership tudies,** 1(3), 26-43.
Ersarı, G., Naktiyok, A., 2012	İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 81-101.
Ertürk, R., Aydın, B., 2016	Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. **Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi**, 3(9), 147-173.
Fındıkçı, İ., 2000	**İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınevi.
Field, A., 2009	**Discovering Statistics Using SPSS**. London: Sage
Fisher, C. D., Locke, E. A., 1992	**The New Look in Job Satisfaction Research and Theory.** New York: Lexington Books.
Furnham, A., 2016	**The elephant in the boardroom: The causes of leadership derailment**. Springer.
Gagne, M., Deci, E., 2005	Self-Determination Theory and Work Motivation**. Journal of Organizational Behavior,** 26(2), 331-362.
Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., Teklay, G., 2020	The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. **BMC Nursing**, 19(79), 1-8.
Gill, R., 2011	**Theory and Practise of Leadership.** Durham: Sage Publications.
Glad, B., 2002	Why tyrants go too far: Malignant narcissim and absolute power. **Political Psychology**, 23(1), 1-37.
Graen, G. B., Uhl-Bien, M., 1995	Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 yars: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The leadership quarterly**, 6(2), 219-247.

Gülaçar, İ., 2020 Sağlık Hizmetlerinde Üniversite Hastanelerinin Yönetim Şekilleri ve Yeni Bir Model Önerisi. **ETÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2, 61-86.

Gümüş, S., Beşir, S., 2012 **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi.** İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gündüz, Y., Dedekorkut, S. E., 2014 Yıkıcı Liderlik. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 1(10), 95-104.

Güney, S., 2017 **Örgütsel Davranış.** Ankara: Nobel Yayınevi.

Gürbüz, S., Bekmezci, M., 2012 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** 41(2), 189-213.

Gürüz, D., Gürel, E., 2006 **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güzel, Ö., 2010 Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Yasar University**, 5(20), 3415-3429

Haider, S., Yean, T. F., 2023 Workplace deviance among healthcare professionals: the role of destructive leadership behaviors and citizenship pressure. **Asian Journal of Business Ethics.**

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J., 2013 **Multivariate Data Analysis (7th Edition).** Pearson Education: Upper Saddle River.

Harris, K. C., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. Z., 2007 An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and The Meaning of Work as a Moderator of The Relationship. **The Leadership Quarterly**, 18(1), 252-263.

Harvey, P., Harris, K. J., Martinko, M. J., 2008 The Mediated Influence of Hostile Attributional Style on Turnover Intentions. **Journal of Business and Psychology,** 22(4), 333-343.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.,1959 **The Motivation To Work**. John Wiley & Sons Inc: New York.

Hogan, R., Hogan, J., 2001 Assessing leadership: a view of the dark side. **International Journal of Evaluation and Assesment,** 9(1), 40-51.

Hom, P. W., Anne, S. T., Joshua, B., Thomas, L., Ann, Y. Z., Pingping, F., Lan, L., 2009 Explaining Employment Relationships with Social Exchange and Job Embeddedness. **Journal of Applied Psychology,** 94, 277-297.

Hyson, C. M., 2016 **Relationship Between Destructive Leadership Behaviors and Employee Turnover**. USA: Walden University.

Illies, J. J., Reiter-Palmon, R., 2008 Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. **Journal of Business Ethics,** 82, 251-272.

İnceoğlu, G., 1991 Hastane Katı Atıklarının Yarattığı Çevre Sorunlarının Yönetsel ve Örgütsel Çözüm Yolları ve Hasta Başına Çıkan Atıkların Cins ve Miktarlarının Tespitiyle ilgili Bir Araştırma. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.

İskit, B., 2019 Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İş Gören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri. Kocaeli, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi .

İşgörür, N., 2020 Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Yararlandığı Motivasyon Araçları. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi.

Jago, A. G., 1982 Leadership: Perspectives in theory and research. **Management Science**, 28(3), 315-336.

Kaçar, E., 2010 Vakıflarda Vergi Muafiyeti Araştırması. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi .

Kandemir, A., 2022 Beyaz Yakalı Y Kuşağı Çalışanlarında İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Şişecam Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Doğuş Üniversitesi.

Karabay, M. E., 2015 **İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma.** İstanbul: Beta Basım.

Karabulut, U., 2007 Cumhuriyetin İlk Yıllarında Sağlık Hizmetlerine Toplu Bir Bakış: Dr. Refik SAYDAM' ın **Sağlık Bakanlığı ve Hizmetleri. Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi,** 15, 151-160.

Karadavut, A., 2018 İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması. Trabzon, **Yüksek Lisans Tezi**, Avrasya Üniversitesi .

Karamanoğlu, T., 2022 İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma ile İlişkisinde Yabancılaşmanın Aracı Etkisi: Denizli İli Örneği. Denizli, **Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi.

Kasalak, G., Aksu, M. B., 2016 Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(4), 676-694.

Katzell, R. A., Thompson, D. E., 1990 Work Motivation Theory and Practice. **American Psychologist**, 45(2), 144-153.

Kavuncubaşı, Ş., 2000 **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kavuncubaşı, Ş., 2013 **Hastane Yönetimi.** İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.

Kellerman, B., 2008 **Kötü Liderlik Nedir, Nasıl Gerçekleşir ve Niçin Önemlidir, Çeviri: Fadime Kahya.** Harvard Business School Publishing: İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Kervancı, F., 2013 Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Niğde, **Yüksek Lisans Tezi,** Niğde Üniversitesi.

Kesen, M., Dinçer, M., 2021 Yıkıcı Liderliğin Algılanan Stres ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personelleri Üzerine Bir Araştırma. **Akdeniz İİBF Dergisi,** 21(2), 210-225.

Kesken, J. A., Ayyıldız, Ü. N., 2011 **Öteki Liderlik.** Ankara: Gazi Kitabevi.

Khoo, H. S., Burch, G., 2008 The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. **Personality and Individual differences**, 44(1), 86-97.

Kılıç, C. H., Güdük, Ö., 2018 Yeşil Hastane Kavramı ve Türkiye'deki Son Kullanıcıların Beklentileri Üzerine Bir Hastane Örneği. **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi,** 7(1), 164-174.

Kıray, İ., 2019 Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Çanakkale: Çanakkal Onsekiz Mart Üniversitesi.

Kırmaz, B., 2010 Bilgi Çağı Lideri. **Ankara Barosu Dergisi,** 3(1), 207-222.

Kıyıkcı, M., 2016 Yıkıcı Liderlik Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, **Yüksek Lisans Tezi.**

Kinnear, T. C., Johnson, L., 1993 **Australian Marketing Research**. Roseville: McGraw-Hill

Kocaefe, Ç., Kanbur, N., 2016 Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Stratejik Planı. **Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi,** 1-46.

Koç, M., Topaloğlu, M., 2010 **Yönetim Bilimi.** Ankara: Şeçkin Yayıncılık.

Koçakgöl, S., Koç, H., 2020 İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi **Journal of Tourism and Gastronomy Studies,** 8(4), 3240-3263.

Koçel, T., 2001 **İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar (8.Baskı).** İstanbul : Beta Yayınları.

Koçel, T., 2015 **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Basımevi.

Korkmaz, N., 2022 Çalışanların İş Güvencesi Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi .

Köprülü, B., 1951 Tarihte Vakıflar. **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** 8(3), 479-518.

Küçüközkan, Y., 2015 Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 86-115

Lasakova, A., Remisova, A., 2015 Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. **Procedia Economics and Finance**, 34(1), 319-328.

Latham, P. G., Pinder, C. C., 2005 Work Motivation Theory and Research at The Down of The Twenty-First Century. Annual Review of Psychology, 56(1), 485-516.

Lawler, E. E., Porter, L. W., 1967 The Effect of Performance on Job Satisfaction. Industrial Relations: A **Journal of Economy and Society,** 7(1), 20-28.

Lipman-Blumen, J., 2011 Toxic leadership: A rejoinder. **Representation**, 47(3), 331-342.

Liu, Y., 2015 The Review of Empowerment Leadership. **Open Journal of Business and Management,** 3(1), 476-482.

Mahaney, C. R., Lederer, A. L., 2006 The effect of intrinsic and rewards for developers on information systems project success. **Project Management Journal,** 4(37), 42-54.

McIntosh, G., Rima, S. D., 1997 **Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction**. Michigan: Baker Books.

Metin, F., 2021 İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Güçlendirme: Bilişim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi .

Meyer, S. S., 2018 Passion, Impulse and Action in Stoicism. **Rhizomata**, 6(1), 109-134.

Mitchell, Terence, R., Brooks, C., Holtom, Thomas, W., Chris, J., Sablynski, M. E., 2001 Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal,** 44(6), 1102-1121.

Mottaz, C. J., 1985 The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. **The Sociological Quarterly**, 26(3), 365-385.

Nal, M., Sevim, E., 2019 Paternalist Liderliğin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 8(4), 397-410.

Newman, W. L., 2003 **Social Research Methods: Qualitative and Quantative Approaches**, Boston: Pearson Education Inc.

Nguyen, L. M., 2017 The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. **Business Economics,** 1-56.

Northouse, G., 2007 **Leadership theory and practice (3.baskı).** London, New Delhe: Thousand Oak.

Northouse, P. G., 2014 **Liderlik Kuram ve Uygulamalar,** Çeviri. Cengiz Şimşek, Mahmut Kaleli. İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.

Oflaz, M., 2018 İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Orbay, T. N., 2008 Hastanelerde Hemşirelerin İşte Kalma ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Haliç Üniversitesi .

Özgünay, P., 2022 Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Özgür, B., 2011 Yönetim Tarzları ve Etkileri. **T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Maliye Dergisi** (161), 215-230.

Özgür, Z. G, 2021 İstanbul'daki Kamu-Özel Üniversite Hastanelerinin 1985-2019 Yılları Arasındaki Büyüme ve Kullanım Verilerinin İncelenmesi. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, Okan Üniversite.

Özkalo, E., Kirel, Ç., 2015 **Örgütsel Davranış. Bursa**: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Padilla, A., Mulvey, P., 2008 Leadership toxicity: sources and remedies. **Organisations and People**, 15(3), 27-37.

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.

Paulhus, D. L., Williams, K. M., 2002 The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopaty. **Journal of research in personality**, 36(6), 556-563.

Pazarbaş, M., 2012 Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma. Konya, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pınar, Ş. S., 2022 Üniversite Hastaneleri İşlev, Kaza ve Kusurlarının Çevresel Değerlendirilmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Karabük Üniversite.

Reyhanoğlu, M., Akın, Ö., 2016 Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi**? Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches**, 5(3), 442-459.

Robbins, S. P., Odendaal, A., Roodt, G., 2003 **Organizational Behaviour.** Cape Town: Hall International.

Ryan, M. R., 1995 Psychological Needs and the Facilitation of İntegrative Processes. **Journal of Personality,** 63(3), 396-427.

Salleh, S. M., Zahari, A. S., Ali, S. R., 2016 The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences,** 6(5), 139-143.

Saracel, N., Taşseven, Ö., Ay, N., 2015 Örgütsel Stresin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. **Social Sciences Research Journal,** 4(4), 12-34.

Sarachek, B., 1968 Greek Concepts of Leadership. **The Academy of Management Journal**, 11(1), 39-48.

Sarıoğlu, K., 2019 Çalışan Motivasyonunu Artırma Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Alan Araştırması. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.

Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L., 2009 **Çağdaş Yönetim Bilimi.** Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Saylı, H., Kızıldağ, D., 2007 Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 9(1), 231-251.

Schein, E. H., 2010 **Organizational Culture and Leadership,** Fourth Edition. USA : Jossey-Bass.

Schermelleh, K, E., Moosbrugger, H., Müller, H., 2003 Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. **Methods of Psychological Research Online**, 8(2), 23-74.

Schmid, E. A., Pircher, V. A., Peus, C. V., 2018 Different shades-Different effects? Consequences of different types of destructive leadership. **Frontiers in psychology**, 9(1), 1289.

Schmidt, A. A., 2008 Development and Validation of The Toxic Leadership Scale **(Master of Science).** Baltimore: University of Maryland, A.B.D.

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**, 138-158.

Seçer, İ., 2017 **SPSS ve LİSREL ile Pratik Veri Analizi**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Selçuk, H., 2022 Yapıcı ve Yıkıcı Liderliğin Örgütsel İklim ve Çalışan Performansına Etkisi. Kocaeli, **Doktora Tezi**, Gebze Teknik Üniversitesi.

Sezgül, İ., 2010 Liderlik ve Etik, Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. **Toplum Bilimleri Dergisi,** 4(7), 239-251.

Sezici, E., 2015 İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. **Muğla: 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.**

Shaw, J., 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.

Sına, I., 2019 Sağlık Çalışanlarının Motivasyon ve İş Doyumu Yönünden Değerlendirilmesi: Nijer' de Üç Farklı Hastanede Bir Uygulama. Ankara, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi.

Skogstad, A., Notelaers, G., Einarsen, S., 2018 Leadership, Affect and Outcomes: Symmetrical and Asymmetrical Relationships. **Leadersip & Organization Development Journal,** 39(1), 51-65.

Soykenar, M., 2008 Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversite Hastanesinde Örnek Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Sökmen, A., 2014 **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sönmez, R. V., 2019 Yıkıcı Liderliğin İş Gören Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yeni Ufuklar,** 420, 9-28.

Sönmez, R. V., 2020 Algılanan Örgütsel Destek, Motivasyon ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi,** 12(2), 1540-1553.

Spector, P. E., 1996 **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice.** USA: John Wiley & Sons Inc.

Steers, R. M., Porter, L. W., 1991 **Motivation and Work Behavior.** New York: McGraw-Hill.

Şahin, A., 2003 Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma. Konya, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi .

Şahin, F., 2011 Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 277-288.

Şahin, F., 2012 Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 13(1), 141-163.

Şahin, S., 2021 Örgüt İkliminin Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Şenturan, Ş., 2014 **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış.** İstanbul: Beta Basımevi.

Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., 2016 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.** Ankara: Eğitim Yayın.

Tabachnick, B. G., Fidell, L, S., 2016 **Using Multivariate Statistics (6th Edition).** Boston: Pearson

Takala, T., 2010 Dark leadership, charisma and trust. **Psychology**, 1, 59-63.

Taşdemir, S., 2013 Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. **İstanbul: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.**

Taşdemir, T., Aydın, A., 2008 Performansı Etkileyen Faktörler ve Araştırma Görevlilerine Yönelik Çözüm Önerileri. **Düzce: VI. Ulusal Orman Fakülteleri Öğrenci Kongresi.**

Tayan, F., 2022 Yetenek Yönetiminin İş Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektörü Örneği. İstanbul, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Ünivesitesi Cerrahpaşa.

Tengilimoğlu, D., 2005 Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** 4(14), 1-16.

Tengilimoğlu, D., Işık, O., Akbolat, M., 2009 **Sağlık İşletmeleri Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tepper, B. J., 2000 Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal,** 43(2), 178-190.

Tepper, B. J., 2007 Abusive Supervision in Work Organisations: Review, Synthesis and Reseearch Agenda**. Journal of Management,** 33(3), 261-289.

Thomas, W., Daniel, C., Feldman., 2012 Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. **Journal of Organizational Behavior,** 33(2), 216-234.

Tokat, B., 2010 Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. Kütahya, **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi.

Toksöz, S., 2011 Motivasyonun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Uygulama. **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,** 18(41), 3280-3301.

Tontuş, Ö. H., 2018 Sağlık Turizmi Tanıtımı ve Sağlık Hizmetlerinin Pazarlanması İlkeleri Üzerine Değerlendirme. **Journal of Multidisciplinary Academic Tourism,** 3(1), 67-88.

Tunçer, P., 2013 Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** 32(1), 373-406.

Tunçer, P., 2013 Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. **Sayıştay Dergisi**, 91(88), 87-108.

Tüik., 2022 Sağlık ve Sosyal Korunma İstatistikleri. https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Saglik-ve-Sosyal-Korunma-101-2022.

Türköz, O., 2022 İş Motivasyonunun Bireysel Mutluluğa ve İş Performansına Etkisi: Burdur İli Örneği. Burdur, **Yüksek Lisans Tezi**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

Demir, M., 2003 Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. İzmir, **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi.

Tzeng, H. M., 2002 The Influence of Nurses Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan. **International Journal of Nursing Studies,** 39(1), 867-878.

Uymaz, A., 2013 Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,** 24(75), 37-57.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., Özgen, H., 2014 Türkiye' de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlanması: Güvenilirlik ve geçerlik analizi. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitüsü Dergisi,** 23(1), 1-12.

Vliert, E. V., Matthiesen, S. B., Gangsoy, R., Landro, A. B., Einarsen, S., 2010 Winters, summers, and destructive leadership cultures in rich regions. **Cross-Cultural Research**, 44(4), 315-340.

Vroom, V. H., 1964 **Work and Motivation.** Wiley Online Press.

Yağcı, P., 2020 Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir, **Doktora Tezi**, Balıkesir Üniversitesi.

Yaşlıoğlu, M, M., 2017 Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.

Yavaş, A., 2016 Sectoral differences in the perception of toxic leadership. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 229, 267-276.

Yen, T. Q., Tian, Y., Sankoh, F. P., 2013 The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. **American Journal of Industrial and Business Management,** 3(1), 595-600.

Yenihan, B., Öner, M., Çiftyıldız, K., 2010 İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. **Çalışma İlişkileri Dergisi,** 5(1), 38-49.

Yenilmez, A. B., 2019 İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Alışveriş Merkezinde Bir Uygulama. Kütahya, **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi .

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., Kelebek, P., 2014 Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. Organizasyon ve **Yönetim Bilimleri Dergisi,** 6(1), 34-44.

Yılmaz, B., Halıcı, A., 2010 İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2(4), 93-108.

Yılmaz, E., Günay, O., 2016 Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Okul İklimi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Antalya: International Academic Research Congress.**

Yılmaz, H., 2010 **Stratejik Liderlik.** İstanbul : Kum Saati Yayınları.

Yolaç, S., 2011 Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. **Öneri Dergisi,** 9(36), 63-72.

Yoon, M. H., Suh, J., 2003 Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees. **Journal of Business Research,** 597-611.

Yukl, G., 2018 **Örgütlerde Liderlik.** Çeviren, Çetin, Ş. ve Baltacı, R. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yüksel, A. T., 2002 Türk-İslam Medeniyetinde Vakıfların Yeri ve Önemi**. Necmettin Erbakan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi,** 13(13), 47-54.

Yüksel, Ö., 2007 **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Gazi Kitapevi.

Yürür, S., Keser, A., 2011 İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** 65(4), 165-193.

Walton, M., 2007 Leadership toxicity-an inevitable affliction of organisations. **Organisations and People**, 14(1), 19-27.

Wayne, Sandy, J., Lynn, M., Robert, C., 1997 Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. **Academy of Management Journal,** 40(1), 82-111

Weaver, S. G., Yancey, G. B., 2010 The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover. **Kravis Leadership Institute**, 10(1), 104-124.

EKLER

Ek-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalında faaliyet gösteren Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ' ın danışmanlığında yürütülen bir yüksek lisans tezinin anket çalışmasıdır. Çalışmamızın amacı, istanbul ili küçükçekmece ilçesinde bulunan üniversite hastanelerinde faaliyet gösteren sağlık ve idari kadro çalışanlarında yıkıcı liderliğin iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamak, bununla birlikte yıkıcı liderlik, iş motivasyonu ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin demografik verilere göre değişim durumunu incelemektir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için değerli vaktinizin beş dakikasını bize ayırmanızdan büyük bir memnuniyet duyacağız. Araştırmamız tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışma ile ilgili merak ettiğiniz soruları cevaplandırmak için bana timurkose23@gmail.com mail adresinden ulaşabilirsiniz. Ayrıca dileyen katılımcılara araştırma sonucuyla ilgili sonuç raporu gönderilecektir. Bilimsel çalışmamızın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için bütün soruların eksiksiz bir biçimde yanıtlanması bizim için oldukça önemlidir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağlayacağınız değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla.

Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Timur KÖSE

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

- **Cinsiyet:** Kadın ( ) Erkek ( )
- **Doğum Yılınız:**
  - 1946-1964 arası (Bebek Patlaması) ( )
  - 1965-1980 arası (X kuşağı) ( )
  - 1981-1990 arası (Y_1 kuşağı) ( )
  - 1991-1999 arası (Y_2 kuşağı) ( )
  - 2000 ve sonrası (Z kuşağı) ( )
- **Eğitim Durumu (mezun):**

  Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
- **Göreviniz:**

  Sağlık Personeli ( )
  - Hekim-Uzman Hekim ( )
  - Hemşire-Fizyoterapist-Ebe-Diyetisyen-Odyolog-Ergoterapist ( )
  - Sağlık Teknikeri ( )
  - Sağlık Teknisyeni ( )
  - Diğer ……..

  İdari Personel ( )
- **Görev Yaptığınız Kurum:**
  - 1. Hastane ( )
  - 2. Hastane ( )
  - 3. Hastane ( )
  - 4. Hastane ( )
- **Bulunduğuz Kurumda Toplam Çalışma Süreniz:**

  1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üzeri ( )
- **Çalışma Hayatınızda Toplam Çalışma Süreniz:**

  1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

YIKICI LİDERLİK ÖLÇEĞİ

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yöneticim herkesin üzerinde abartılı bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışır.					
2.	Yöneticim pek çok şey hakkında fazlasıyla şüphecidir.					
3.	Hedefleri tutturamadığım zaman yöneticim için geçerli bir neden yoktur.					
4.	Yöneticim her şeyi kontrol etmeye çalışır.					
5.	Yöneticim bir şey istediğinde onda takıntı haline gelir.					
6.	Yöneticim genellikle despottur.					
7.	Yöneticim astları üzerinde acımasızca baskı kurar.					
8.	Yöneticimin işlerimizi hakkıyla yaptığımıza dair güveni yoktur.					
9.	Yöneticim astlarını motive etmek için ne yapmasını gerektiğini bilmez.					
10.	Yöneticim astlarının yeteneklerinin düzenli olarak gelişmesini planlayamaz.					
11.	Yöneticim bölümümüz için bir vizyon geliştirmekte yetersizdir.					
12.	Yöneticimin stratejik planlama becerisi zayıftır.					
13.	Yöneticim problemleri çözmek yerine, problem yokmuş gibi davranır.					
14.	Yöneticim astlarının ihtiyaçlarını önemsemez.					
15.	Yöneticimin problem çözme ve karar verme becerileri zayıftır.					
16.	Yöneticim işlerde öncelikleri belirleyemez.					
17.	Yöneticim sıklıkla ahlak kurallarını göz ardı ederek karar verir.					
18.	Yöneticim insanlara karşı genellikle saygısızdır.					
19.	Yöneticim her müzakereyi bir kazan/kaybet ilişkisi olarak görür.					
20.	Yöneticim zor zamanlarda dürüst değildir.					
21.	Yöneticim için yeni teknoloji dosttan öte düşmandır.					
22.	Yöneticim yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.					
23.	Yöneticim genellikle işteki her türlü değişime direnir					
24.	Yöneticim benden ne beklediğini nadiren söyler.					
25.	Yöneticimin benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalıyorum.					
26.	Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü nadiren bilirim.					
27.	Yöneticimin favori astları vardır.					
28.	Yöneticimin belirli kişilere karşı iltimas gösterir.					

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yaptığım işte başarılıyım.					
2.	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3.	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.					
4.	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5.	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6.	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7.	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8.	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9.	Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10.	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11.	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12.	İşletmede çeşitli ikramlar verilir.					
13.	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14.	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15.	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16.	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17.	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18.	İşimde terfi imkânım vardır.					
19.	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20.	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21.	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22.	Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23.	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24.	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.					
2.	Büyük bir ihtimalle önümdeki yıl başka bir iş bakacağım.					
3.	Şuan yaptığım işten ayrılmak istiyorum.					

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Yıkıcı Liderlik Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,976	28

İş Motivasyonu Ölçeği Cronbach Alpha Değeri

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	24

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Cronbach Alpha Değeri

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	3

Etik Kurul Onayı

Tarih ve Sayı: 19.02.2023-1636684

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı

Sayı :E-35980450-663.05-1636684
Konu :Tunur KÖSE

Sayın Tunur KÖSE

İlgi : 19.01.2023 tarihli, 1586231 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2023/28 dosya numaralı "Yıkıcı Liderliğin İş Motovasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul Küçükçekmece İlçesi Vakıf Üniversite Hastaneleri Örnegi" başlıklı çalışma, Kuruluınuzun 30.01.2023 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Belge Doğrulama Kodu :88AVCLH2CC Pin Kodu :74162 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Tarih ve Sayı: 17.02.2023-1628894

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Timur KÖSE** "Yıkıcı Liderliğin İş Motovasyonu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul Küçükçekmece İlçesi Vakıf Üniversite Hastaneleri Örneği" başlıklı, **2023/28** dosya numaralı 19.01.2023 tarih ve **1586231** sayılı başvurusu ile İ.U. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 30.01.2023 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile İlişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Faruk Kerem ÖRAY	Hukuk Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABİNAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	TOPLANTIYA KATILMADI
Doç. Dr. Muharrem HAFİZ	İlahiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	İZİNLİ
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Tuba TOPÇUOĞLU	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Melike AKBIYIK	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	TOPLANTIYA KATILMADI
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DOŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Gökhan TEKDEMİR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.