

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜLERİNİN YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ

DETERMINING THE DISRUPTIVE LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL PRINCIPALS ACCORDING TO TEACHERS' VIEWS

Hatice ERMAN¹, Osman ATEŞOĞLU², Emrah KÜÇÜKŞAHİN³, Tuncay KAHRAMAN⁴

Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

22.11.2022

Kabul Tarihi

22.11.2022

Anahtar Kelimeler

Öğretmen,
Müdür,
Yıkıcı liderlik.

Özet

Toplumlar her çağda liderlere ihtiyaç duymuş, aldıkları kararlarla liderler toplumu etkilemiş ve tarihte bir fark yaratmıştır. Liderin değeri örgütün tüm üyeleri için her zaman aynı olmayabilir veya tüm takipçiler liderin eylemlerini aynı şekilde algılamayabilir. Bu ideolojik farklılıkların bazı astlar üzerinde olumlu, bazılarında ise olumsuz bir etki yaratması kaçınılmazdır. Olumsuz veya yıkıcı liderlik davranışı genellikle yıkıcı liderlik olarak tanımlanır. İstanbul ilinde 206 öğretmen üzerinde yapılan anket uygulamasında okul müdürlerinin demografik özelliklerinin yıkıcı liderlik davranışıyla arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Article Info

Received

22.11.2022

Accepted

22.11.2022

Keywords

Teacher,
Principal,
Disruptive
leadership.

Abstract

Societies have needed leaders in every age, with the decisions they have taken, the leaders have affected the society and made a difference in history. The value of the leader may not always be the same for all members of the organization, or not all followers may perceive the leader's actions in the same way. It is inevitable that these ideological differences will have a positive effect on some subordinates and a negative effect on others. Negative or destructive leadership behavior is often described as disruptive leadership. In the survey conducted on 206 teachers in Istanbul, it was determined that there was no relationship between the demographic characteristics of the school principals and the destructive leadership behavior.

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgütlerin değişime ve yeniliklere ayak uydurabilmesi için gelişime ve değişime ayak uydurabilen liderlere ihtiyaç vardır. Eğitimde yapılan değişimler ve yenilikler, okullardaki kalitenin ve değerin değişmesi, okulların da daha başarılı yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin kurumuna liderlik yapan, kurumunu yeniliklere ve değişime hazırlayan olması beklenmektedir. Eğitim

¹ Tolga Çınar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, İstanbul, e-mail: haticeerman@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4110-6533 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

² Osmangazi İlkokulu, İstanbul, e-mail: osat63@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7059-9608

³ Samandıra Veyse Karani İlkokulu, İstanbul, e-mail: emrah_kucuksahin@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-1581-2349

⁴ Samandıra Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, İstanbul, e-mail: tuncaykn@outlook.com, ORCID: 0000-0001-8642-5904

örgütlerinin en temel görevinin öğrencilerine iyi alışkanlık kazandırmak, iyi bir vatandaş olarak geleceğe hazırlamak olduğu söylenebilir. Eğitim örgütlerinde öğrencilerin yetiştirilmesinde, geleceğe hazırlanmasında en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Eğitimde başarıyı yakalayabilmek de ancak öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması ile sağlanabilir. Liderlik yönetim alanında en çok çalışılan konu olmuştur (Çelik, 2000).

Yıkıcı liderlik konusu eğitim bilimlerinde son yıllarda araştırılmaya başlansa da literatürde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

1.1. Yıkıcı Liderlik Kavramı

Yıkıcı liderlik hem fiziksel hem de şiddet içermeyen davranış olarak tanımlansa da günümüz organizasyonlarında liderlik davranışlarının çoğu şiddet içermeyen olarak kabul edilmektedir. Liderin otoriter ve savunmacı karar ve eylemlerle örgütteki astlarının meşru çıkarlarını ihlal etmesi ve örgütün uzun vadeli hedefleri yerine kısa vadeli kârı seçmesi gibi farklı yaklaşımlardan açıklamalar bulunmaktadır (Illies ve Reiter-Palmon, 2008: 253).

Teorik olarak gelişiminin ilerleyen yıllarında kötü, yıkıcı tutum ve davranışlar ile örgütü ve takipçilerini yok eden tüm kötü uygulamalar olarak birçok farklı tanım yapılmıştır (Uymaz, 2013: 39). Daha ayrıntılı bir tanımla, yıkıcı liderlik, bir yönetici pozisyonundaki liderin, örgütün meşru çıkarlarını, amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve başarısını baltalayan veya motivasyonu, refahı ve iş tatminini yok eden sistematik ve tekrarlayan davranışı olarak tanımlanır (Einarsen ve ark, 2007: 209).

Yıkıcılık konusu, yani zararlı liderlik davranışının bilinçli ve kasıtlı olarak sergilenmesi, bu tanımda ve diğer pek çok tanımda göz ardı edilir. Yıkıcı liderlik ile ilgili başka bir çalışmada; örgüte ve/veya takipçilerine zarar verme amaç ve amacına dayalı olarak lideri, örgütün meşru çıkarlarına aykırı amaç ve hedeflere ulaşmaya teşvik eden veya takipçileri dahil eden gönüllü liderlik davranışı olarak kullanılmaktadır (Sezici, 2016: 107).

1.2. Yıkıcı Liderliğin Sonuçları

Yetki ve gücün kötüye kullanılması sonucu ortaya çıkan yıkıcı liderlik, çalışanların küçük bir yüzdesini etkiliyor gibi görünse de yıkıcı liderlik davranışları yöneticiler ve örgüt için rahatsız edici olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanlar üzerinde stres yaratarak, katılımın azalmasına ve sağlık maliyetlerinin artmasına neden olabilir (Bardes ve Piccolo, 2010).

Ayrıca çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri öfke, depresyon, uykusuzluk, kabuslar, yorgunluk, bilinç kaybı, sağlık sorunları, işte moral düşüklüğü, aile ilişkilerinde olumsuz

etkiler, işe gitme isteksizliği ve emeklilik olarak görülmektedir. Yıkıcı liderliğe maruz kalan çalışanlar, hata yapmamak ve cezadan kaçınmak için risk almaktan kaçınırlar. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için hata yapmaya istekli olmak çok önemlidir. Yıkıcı liderlik yaratıcı süreci büyük ölçüde azaltır çünkü çalışanlar hata yapmaktan korkar (Erickson ve ark, 2015).

Siyasi davranış ve önyargı, tehlikeli liderlik davranışı sergileyen bir organizasyonda norm haline gelir. Bu tür davranışlar genellikle genel ve uzun vadeli hedeflerden ziyade bencilce ve bireysel hedeflere ulaşmak olarak görülür. Organizasyonu olumsuz etkileyen hayal kırıklığına uğramış liderler, işe alım ve terfi süreçlerine dahil olurlar. Çalışan motivasyonu ve performansı düşeceği için örgütün karlılığı azalacak ve yetişmiş insan kaynağında kayıp yaşanacaktır (Erickson ve ark, 2015).

1.3. Araştırmanın Önemi

Yıkıcı liderlik hem fiziksel hem de şiddet içermeyen davranış olarak tanımlansa da günümüz organizasyonlarında liderlik davranışlarının çoğu şiddet içermeyen olarak kabul edilmektedir. Liderin otoriter ve savunmacı karar ve eylemlerle örgütteki astlarının meşru çıkarlarını ihlal etmesi, örgütün uzun vadeli amaçları yerine kısa vadeli çıkarları tercih etmesi veya örgüt üyelerine zarar vermesi gibi farklı yaklaşımlardan açıklamalar bulunmaktadır.

Görüşe göre gelişiminin ilerleyen yıllarında olumsuz, yıkıcı ve örgüte ve takipçilerine zarar veren tüm olumsuz tutum ve davranışlar şeklinde kapsamlı tanımlamalar yapılmıştır. Yıkıcı liderlik, örgütün amaçlarını, kaynaklarını, faaliyetlerini ve astlarının başarısını veya hedeflerini, refahını veya iş tatminini baltalayarak veya yok ederek örgütün meşru çıkarlarını kullanan bir lider, yönetici veya amir tarafından organize edilen davranıştır.

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmada okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının öğretmenler açısından değerlendirilmesi amaç edinilmiştir.

1.5. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi: Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarıyla demografik özellikleri arasında bir ilişki var mı? Şeklindedir.

1.6. Alt Problemler

1. Yıkıcı liderlik davranışı yaşa göre farklılık gösterir mi?
2. Yıkıcı liderlik davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Yıkıcı liderlik davranışı medeni duruma göre farklılık gösterir mi?
4. Yıkıcı liderlik davranışı eğitim durumuna göre farklılık gösterir mi?

5. Yıkıcı liderlik davranışı okuldaki görev süresine göre farklılık gösterir mi?
6. Yıkıcı liderlik davranışı meslekteki görev süresine göre farklılık gösterir mi?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

Çalışma betimsel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarıyla demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre araştırılan bir olay, kişi veya nesnenin bağlamı ve doğası anlatılmaya çalışılır (Karasar, 2014).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2022 - 2023 eğitim - öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubunda 206 öğretmen yer almıştır. Tablo 1’de çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Gruplar	Cinsiyet		TOPLAM	
	Kadın	Erkek		
	f	f	f	%
	138	68	206	100

Tablo 1 incelendiğinde 138 kadın katılımcı, 68 erkek katılımcı olmak üzere toplam 206 kişilik çalışma grubunun olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Yıkıcı Liderlik Ölçeği: Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarını belirlemek üzere Uymaz (2013) tarafından geliştirilen daha önce geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış olan “Yıkıcı Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Yıkıcı Liderlik Ölçeği altı boyut 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, etik dışı davranış, teknoloji ve değişime direnmek, astlara karşı duyarsızlık ve adam kayırma davranışlarından oluşmaktadır. Yıkıcı Liderlik Ölçeğinin KMO and Barlett’s Testi .935 ile çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin, alt boyutları ve maddelerin Cronbach's Alpha

katsayıları .86 ile .96 arasında, ölçeğinin toplam Cronbach's Alpha katsayısı ise .966 olarak hesaplanmıştır (Uymaz, 2013). Bu sonuçlara göre yıkıcı liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

2.4. Veri Toplama Süreci

Anket formları öğretmenlere Google Form aracılığıyla ulaştırılmış ve yanıtlar alınmıştır.

2.5. Veri Analizi

SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak ölçek soruları T-testi ve Anova testiyle sonuca ulaştırılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Yıkıcı liderliğin yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Yıkıcı Liderliğin Yaş Bakımından İncelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	F	p
Liderlik için yetkin olmamak	25-35	100	1,9100	,96594		
	36-45	74	1,9337	,97091	,141	,868
	46-60	32	1,8239	1,06967		
Aşırı otoriterlik	25-35	100	2,0025	1,02155		
	36-45	74	2,0811	1,09256	,452	,637
	46-60	32	1,8711	1,03832		
Etik dışı davranış	25-35	100	1,8775	,89928		
	36-45	74	2,0676	1,10672	1,010	,366
	46-60	32	1,8281	1,00088		
Astlara karşı duyarsızlık	25-35	100	2,3733	1,03288		
	36-45	74	2,3333	1,16650	,633	,532
	46-60	32	2,1250	1,10635		

Analiz sonuçlarına göre liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Yıkıcı liderliğin cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Yıkıcı Liderliğin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
Liderlik için yetkin olmamak	Kadın	138	1,8412	,93558	-1,335	,304
	Erkek	68	2,0348	1,06018		
Aşırı otoriterlik	Kadın	138	1,9429	1,00286	-1,318	,180
	Erkek	68	2,1471	1,12758		
Etik dışı davranış	Kadın	138	1,8732	,93553	-1,338	,188
	Erkek	68	2,0699	1,09855		
Astlara karşı duyarsızlık	Kadın	138	2,2899	1,07830	-,571	,672
	Erkek	68	2,3824	1,12453		

Analiz sonuçlarına göre liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Yıkıcı liderliğin medeni duruma göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Yıkıcı Liderliğin Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

	Medeni Durum	n	Ort.	ss	t	p
Liderlik için yetkin olmamak	Evli	60	1,9879	1,08840	,776	,145
	Bekar	146	1,8711	,93388		
Aşırı otoriterlik	Evli	60	1,9958	1,12746	-,127	,513
	Bekar	146	2,0163	1,01659		
Etik dışı davranış	Evli	60	1,9417	1,02549	,033	,816
	Bekar	146	1,9366	,98428		
Astlara karşı duyarsızlık	Evli	60	2,2833	1,07676	-,312	,448
	Bekar	146	2,3356	1,10137		

Analiz sonuçlarına göre liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Yıkıcı liderliğin eğitim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Yıkıcı Liderliğin Eğitim Durumu Bakımından İncelenmesi

	Eğitim Durumu	n	Ort.	ss	t	p
Liderlik için yetkin olmamak	Lisans	155	1,8569	,97692	-1,233	,973
	Yüksek Lisans	51	2,0517	,98489		
Aşırı otoriterlik	Lisans	155	1,9661	1,02548	-1,056	,716
	Yüksek Lisans	51	2,1446	1,11085		
Etik dışı davranış	Lisans	155	1,8839	,97463	-1,368	,900
	Yüksek Lisans	51	2,1029	1,04304		
Astlara karşı duyarsızlık	Lisans	155	2,2774	1,07162	-,985	,203
	Yüksek Lisans	51	2,4510	1,15243		

Analiz sonuçlarına göre liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Yıkıcı liderliğin okulda görev yapılan süre bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Yıkıcı Liderliğin Okulda Görev Yapılan Süre Bakımından İncelenmesi

	Okulda Görev Süresi	n	Ort.	ss	F	p
Liderlik için yetkin olmamak	1-5 yıl	142	1,8598	,96590	1,056	,369
	6-10 yıl	48	1,9356	1,03090		
	11-20 yıl	12	2,3712	,91523		
	21 yıl ve üzeri	4	1,7500	1,02952		
Aşırı otoriterlik	1-5 yıl	142	1,9727	1,03229	,662	,577
	6-10 yıl	48	2,0417	1,05668		
	11-20 yıl	12	2,3958	1,26225		
	21 yıl ve üzeri	4	1,8125	,89849		

	1-5 yıl	142	1,8785	,96146		
Etik dışı davranış	6-10 yıl	48	2,0521	1,08662	,742	,528
	11-20 yıl	12	2,2292	1,02502		
	21 yıl ve üzeri	4	1,8125	,98689		
	1-5 yıl	142	2,3380	1,10160		
Astlara karşı duyarsızlık	6-10 yıl	48	2,2083	1,04423	,487	,692
	11-20 yıl	12	2,6111	1,28577		
	21 yıl ve üzeri	4	2,1667	,83887		

Analiz sonuçlarına göre liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının okulda görev yapılan süre bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Yıkıcı liderliğin meslekte görev yapılan süre bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Yıkıcı Liderliğin Meslekte Görev Yapılan Süre Bakımından İncelenmesi

	Meslekte Görev Süresi	n	Ort.	ss	F	p
Liderlik için yetkin olmamak	1-5 yıl	55	1,6331	,79039	2,334	,075
	6-10 yıl	58	2,0392	1,01363		
	11-20 yıl	54	2,0673	1,03850		
	21 yıl ve üzeri	39	1,8648	1,03713		
Aşırı otoriterlik	1-5 yıl	55	1,7000	,87817	2,509	,060
	6-10 yıl	58	2,1034	1,04612		
	11-20 yıl	54	2,2153	1,16817		
	21 yıl ve üzeri	39	2,0256	1,03165		
Etik dışı davranış	1-5 yıl	55	1,6227	,79767	3,040	,030
	6-10 yıl	58	2,0603	,94973		
	11-20 yıl	54	2,1481	1,16202		
	21 yıl ve üzeri	39	1,9103	,97920		
Astlara karşı duyarsızlık	1-5 yıl	55	2,1515	,99550	1,752	,158
	6-10 yıl	58	2,5172	1,02820		
	11-20 yıl	54	2,4321	1,25831		
	21 yıl ve üzeri	39	2,1111	1,03261		

Analiz sonuçlarına göre liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının meslekte görev yapılan süre bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Einarsen ve ark 2007'nin yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin medeni durum ve eğitim durumu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

Liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının okulda görev yapılan süre bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Liderlik için yetkin olmamak, aşırı otoriterlik, etik dışı davranış, astlara karşı duyarsızlık puanlarının meslekte görev yapılan süre bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ballı ve Çakıcı (2019)'nin yaptığı çalışmada da “çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça liderliğin karanlık tarafını algılamaları artmaktadır” sonucuyla örtüşmemektedir.

4.1. Öneriler

Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda okul yöneticilerini yıkıcı davranışlara iten sebepler detaylı olarak araştırılabilir.

Yıkıcı liderlik özellikleri farklı demografik özellikler anlamında değerlendirilebilir.

Farklı illerden katılımcılarla çalışma tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2019). Karanlık liderlik: Otel işletmelerinde bir araştırma. *International Balkan University Turkish Studies*, 155-173.
- Bardes, M., ve Piccolo, R. F. (2010). *Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviours*. B. Schyns, & T. Hansbrough (Dü) içinde, When leadership goes wrong:destructive leadership, msitakes and ethical failures (s. 3-23). Information Age Publishing, Inc
- Çelik, V. (2000). *Eđitimsel liderlik*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 207-216.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., ve Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 1-7.
- Karasar, N. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Illies, J. J., ve Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 251-272.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (47).
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İ.Ü. İşletme Fakóltesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* (75), 37-57