

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

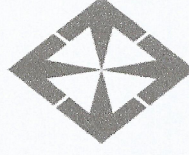
LİDERİN KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞANIN
TÜKENMİŞLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANIN KARANLIK
LİDERLİK ALGISİNİN ARACI ROLÜ: ÇOK DÜZEYLİ BİR
ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
UFUK BAŞAR

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. H. NEJAT BASIM

ANKARA - 2019



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 18 / 06 / 2019

Öğrencinin Adı, Soyadı : Ufuk BAŞAR
Öğrencinin Numarası : 21420092
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : İşletme Doktora Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof.Dr. Hamdullah Nejat BASIM
Tez Başlığı : Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın
Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın
Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok
Düzeyle Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 227 sayfalık kısmına ilişkin, 18/06/2019 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %9'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

Onay

18 / 06 / 2019

Prof.Dr. Hamdullah Nejat BAŞIM
Öğrenci Danışmanı

Ufuk BAŞAR tarafından hazırlanan “Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 13 / 06 / 2019

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Mehmet Abdülkadir VAROĞLU, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Hamdullah Nejat BASIM, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Hulusi Cenk SÖZEN, Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Cem Harun MEYDAN, Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr. İrge ŞENER, Çankaya Üniversitesi

İmzası

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

19 / 06 / 2019

Prof.Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Enstitü Müdürü

Savaş BAŞAR anısına,

TEŞEKKÜR

Yaşantım boyunca en zor anlarımda bana destek olan, güç veren ve hayata tutunmamı sağlayan annem Müjgan BAŞAR'a ve babam Savaş BAŞAR'a minnet ve Őükranlarımı sunarım.

Akademik yolculuğum süresince bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim, danışmanım Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM'a ve hocalarım Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir VAROĞLU'na, Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN'e, Prof. Dr. Ünsal SIĞRI'ya, Prof. Dr. Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU'na, Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN'e, Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU'na, Prof. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN'e, Prof. Dr. Feride Bahar IŐIN'a, Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN'a, Doç. Dr. İrge ŞENER'e ve tez çalışmam kapsamında yaptığım araştırmalara gönüllü olarak iştirak eden katılımcılara teşekkür ederim.

**LİDERİN KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞANIN
TÜKENMİŞLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞANIN KARANLIK LİDERLİK
ALGISININ ARACI ROLÜ: ÇOK DÜZEYLİ BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı iş yerlerinde liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu ilişkiye çalışanın karanlık liderlik algısının aracılık edip etmediğini ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla, öncelikle özgün bir “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde üç ayrı uygulama yapılmıştır. İlk uygulamaya 310, ikinci uygulamaya 342 ve üçüncü uygulamaya 355 katılımcı iştirak etmiştir. Her üç uygulamanın katılımcıları Türkiye’de özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar. Geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeği; bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek geliştirme işlemlerinin ardından araştırmanın hipotezlerini test etmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi, ölçek geliştirme sürecinde olduğu gibi özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletmelere mensup 494 çalışandan ve bu çalışanların bağlı olduğu 116 birincil yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi iki düzeyli (birinci düzey: birey, ikinci düzey: grup) olduğundan veri analiz sürecinde hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; liderin bezdiren davranışları ve zorbaca davranışları ile çalışanın duygusal tükenmesi, kinizmi ve mesleki yararlılığı arasında, liderin samimiyetsiz davranışları ile çalışanın duygusal tükenmesi ve mesleki yararlılığı arasında, liderin makyavelist kişilik özelliği ile samimiyetsiz davranışları arasında, liderin narsistik kişilik özelliği ile bezdiren davranışları arasında, liderin psikopatik kişilik özelliği ile bezdiren ve zorbaca davranışları arasında, liderin makyavelist kişilik özelliği ile çalışanın mesleki yararlılığı arasında, liderin narsistik kişilik özelliği ile çalışanın duygusal tükenmesi, kinizmi ve mesleki yararlılığı arasında, liderin psikopatik kişilik özelliği ile çalışanın duygusal tükenmesi arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca, liderin bezdiren davranışları, liderin narsistik kişilik özelliği ile çalışanın duygusal tükenmesi, kinizmi ve mesleki yararlılığı arasındaki ilişkilere tam aracılık ederken, liderin psikopatik kişilik özelliği ile çalışanın duygusal tükenmesi arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu araştırmada liderliğin karanlık yüzüne ilişkin ölçüm yapmak

amacıyla özgün bir karanlık liderlik algısı ölçeği geliştirilmiştir. Ayrıca, liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiler, liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasındaki ilişkiler ve çalışanın karanlık liderlik algısının liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkilerdeki aracı rolü bilindiği kadarıyla ilk kez bu çalışma ile görgül olarak çok düzeyli bir model üzerinden açıklanmıştır. Bu nedenlerden ötürü elde edilen bulguların yönetim araştırmaları alanında önemli bir kuramsal boşluğu doldurduğuna ve gerek araştırmacılara, gerekse uygulamacılara faydalı olacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, karanlık kişilik özellikleri, karanlık liderlik, tükenmişlik, hiyerarşik doğrusal modelleme

**EMPLOYEE’S PERCEIVED DARK LEADERSHIP AS A MEDIATOR OF THE
RELATIONSHIP BETWEEN LEADER’S DARK TRIAD AND EMPLOYEE’S
BURNOUT: A MULTI LEVEL RESEARCH**

ABSTRACT

The aim of this research was to find out whether there were associations between leader’s dark triad and employee’s burnout and whether employee’s perceived dark leadership mediated these associations. To this purpose, first, a genuine “workplace perceived dark leadership scale” was developed. Throughout the scale development process, three separate studies were conducted. A total of 310, 342, and 355 participants, who work at private security companies, took part in study one, two, and three respectively. The perceived dark leadership scale consisted of three factors: wearisome behaviors, insincere behaviors, and tyrannous behaviors. Following scale development, hypotheses were tested. The sample consisted of 116 leaders and 494 employees who report those leaders. Both leaders and employees work at private security companies. Because the sample comprised two levels (i.e. the individual and group levels), the data were analyzed through hierarchical linear modeling technique. Findings indicated that there were significant associations between leader’s wearisome behaviors and employee’s exhaustion, cynicism, and professional efficacy, between leader’s tyrannous behaviors and employee’s exhaustion, cynicism, and professional efficacy, between leader’s insincere behaviors and employee’s exhaustion and professional efficacy, between leader’s machiavellianism and insincere behaviors, between leader’s narcissism and wearisome behaviors, between leader’s psychopathy and wearisome and tyrannous behaviors, between leader’s machiavellianism and employee’s professional efficacy, between leader’s narcissism and employee’s exhaustion, cynicism, and professional efficacy, and between leader’s psychopathy and employee’s exhaustion. Besides that, leader’s wearisome behaviors fully mediated the associations between leader’s narcissism and employee’s exhaustion, cynicism, and professional efficacy. Moreover, leader’s wearisome behaviors partially mediated the association between leader’s psychopathy and employee’s exhaustion. As distinct from previous studies, in this study, to measure the dark side of leadership a genuine perceived dark leadership scale was developed. In addition to that, as far as is known, in this research, the associations between leader’s dark triad and employee’s

burnout, between leader's dark triad and employee's perceived dark leadership and the mediating role of employee's perceived dark leadership in the associations between leader's dark triad and employee's burnout were explained empirically over a multi level model for the first time. Therefore, it is believed that findings of this research filled an important theoretical gap in the field of management and will be helpful for both researchers and practitioners.

Keywords: Leadership, dark triad, dark leadership, burnout, hierarchical linear modeling

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar.....	X
ŞEKİLLER.....	XIII
KISALTMALAR.....	XV
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1. Çalışan Tükenmişliği.....	4
1.1.1. Duygusal Tükenme.....	4
1.1.2. Kinizm (Duyarsızlaşma).....	5
1.1.3. Mesleki Yararlılık (Kişisel Başarı Hissi)	6
1.1.4. Çalışan Tükenmişliğinin Sonuçları	6
1.1.5. Çalışan Tükenmişliğine Yol Açan Etkenler	7
1.2. Karanlık Liderlik.....	9
1.3. Karanlık Liderlik ve Çalışan Tükenmişliği	16
1.3.1. Çalışan Tükenmişliğini Açıklayan Kuramsal Modeller	16
1.4. Karanlık Kişilik Özellikleri	21
1.4.1. Narsisizm	22
1.4.2. Psikopati	25
1.4.3. Makyavelizm	27
1.4.4. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Birlikte Değerlendirilmesi	28
1.5. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı.....	29
1.6. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Tükenmişliği.....	32
BÖLÜM II. YÖNTEM.....	36
2.1. Araştırmanın Deseni, Evren ve Örneklem	36
2.2. Veri Toplama Araçları.....	37
2.2.1. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği.....	37
2.2.2. İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği	38

2.2.3. Tükenmişlik Ölçeği	69
2.3. Araştırma Süreci	71
2.4. Veri Analiz Stratejisi	72
BÖLÜM III. BULGULAR.....	75
3.1. Birinci ve İkinci Hipotezlerin Test Edilmesi	75
3.2. Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi	82
3.3. Dördüncü ve Beşinci Hipotezlerin Test Edilmesi	88
3.4. Altıncı Hipotezin Test Edilmesi.....	91
BÖLÜM IV. TARTIŞMA	99
BÖLÜM V. SONUÇ	105
KAYNAKÇA.....	106
EKLER	128
EK-1	128
EK-2	129
EK-3	130
EK-4	131
EK-5	132
EK-6	133
EK-7	134
EK-8	138
EK-9	139
EK-10	140
EK-11	142
EK-12	143
EK-13	144
EK-14	146
EK-15	147
EK-16	148
EK-17	149
EK-18	150
EK-19	151
EK-20	152
EK-21	153

EK-22	154
EK-23	155
EK-24	156
EK-25	157
EK-26	158
EK-27	159
EK-28	160
EK-29	161
EK-30	162
EK-31	166
EK-32	167
EK-33	168
EK-34	170
EK-35	171
EK-36	172
EK-37	174
EK-38	175
EK-39	176
EK-40	177
EK-41	178
EK-42	179
EK-43	180
EK-44	181
EK-45	182
EK-46	183
EK-47	184
EK-48	185
EK-49	186
EK-50	190
EK-51	191
EK-52	192
EK-53	194
EK-54	195

EK-55	196
EK-56	197
EK-57	198
EK-58	199
EK-59	200
EK-60	201
EK-61	202
EK-62	203
EK-63	204
EK-64	205
EK-65	206
EK-66	208
EK-67	209
EK-68	211
EK-69	213
EK-70	214
EK-71	215
EK-72	217
EK-73	218
EK-74	219
EK-75	220
EK-76	221
EK-77	222
EK-78	223
EK-79	224
EK-80	225
EK-81	226
EK-82	227

TABLULAR

Tablo 1. Madde Havuzu (1).....	EK-1
Tablo 2. Madde Havuzu (2).....	EK-2
Tablo 3. Hakem Değerlendirme Formu.....	EK-3
Tablo 4. Asgari İGO Değerleri.....	EK-4
Tablo 5. Uzman Değerlendirmelerinin Analizi.....	EK-5
Tablo 6. Uzman Değerlendirmelerinin Sonrasında Oluşturulan Madde Havuzu.....	EK-6
Tablo 7. İlk Uygulamada Kullanılan Anket Formu.....	EK-7
Tablo 8. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (1).....	EK-8
Tablo 9. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (1).....	EK-9
Tablo 10. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (1).....	EK-10
Tablo 11. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (1).....	EK-11
Tablo 12. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (1).....	EK-12
Tablo 13. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (2).....	EK-13
Tablo 14. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (2).....	EK-14
Tablo 15. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (2).....	EK-15
Tablo 16. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulatoryıcı Faktör Analizlerinin Bulguları (1).....	EK-20
Tablo 17. Uyum İdekslerinin Sınır Değerleri.....	EK-21
Tablo 18. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (2).....	EK-22
Tablo 19. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	EK-23
Tablo 20. Karanlık Liderlik ve İstismarcı Yönetim Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	EK-23
Tablo 21. Karanlık Liderlik ve Etik Liderlik Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	EK-26
Tablo 22. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Karanlık Liderlik Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	EK-28
Tablo 23. Karanlık Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (1).....	EK-29
Tablo 24. İkinci Uygulamada Kullanılan Anket Formu.....	EK-30
Tablo 25. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (3).....	EK-31

Tablo 26. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (2).....	EK-32
Tablo 27. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (3).....	EK-33
Tablo 28. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (3).....	EK-34
Tablo 29. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (3).....	EK-35
Tablo 30. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (4).....	EK-36
Tablo 31. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (4).....	EK-37
Tablo 32. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (4).....	EK-38
Tablo 33. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulatoryıcı Faktör Analizlerinin Bulguları (2).....	EK-43
Tablo 34. İstismarcı Yönetim, Etik Liderlik, Karanlık Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri (1).....	EK-44
Tablo 35. Karanlık Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (2)	EK-48
Tablo 36. Üçüncü Uygulamada Kullanılan Anket Formu.....	EK-49
Tablo 37. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (4)	EK-50
Tablo 38. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (3).....	EK-51
Tablo 39. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (5).....	EK-52
Tablo 40. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (5).....	EK-53
Tablo 41. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (5).....	EK-54
Tablo 42. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulatoryıcı Faktör Analizlerinin Bulguları (3).....	EK-59
Tablo 43. İstismarcı Yönetim, Etik Liderlik, Karanlık Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri (2).....	EK-60
Tablo 44. Karanlık Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (3).....	EK-64
Tablo 45. İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği	EK-65
Tablo 46. Lider - Çalışan Durumu ve Gruplar.....	EK-66
Tablo 47. Lider Anket Formu	EK-67
Tablo 48. Çalışan Anket Formu.....	EK-68
Tablo 49. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	EK-73
Tablo 50. Boş (Null) Modeller Çalıştırıldıktan Sonra Elde Edilen Bulgular	EK-74

Tablo 51. Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 1).....	EK-75
Tablo 52. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı Arasındaki İlişkiler (Hipotez 2).....	EK-76
Tablo 53. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 3).....	EK-77
Tablo 54. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler	EK-78

ŞEKİLLER

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	34
Şekil 2. Ayrıntılı Araştırma Modeli	35
Şekil 3. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-16
Şekil 4. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-17
Şekil 5. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-18
Şekil 6. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İlişkisiz Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-19
Şekil 7. İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-24
Şekil 8. Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-25
Şekil 9. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-27
Şekil 10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1).....	EK-27
Şekil 11. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-39
Şekil 12. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-40
Şekil 13. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-41
Şekil 14. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İlişkisiz Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-42
Şekil 15. İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-45
Şekil 16. Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-46
Şekil 17. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-46
Şekil 18. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2).....	EK-47
Şekil 19. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-55
Şekil 20. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-56

Şekil 21. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-57
Şekil 22. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İlişkisiz Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-58
Şekil 23. İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-61
Şekil 24. Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-62
Şekil 25. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-62
Şekil 26. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3).....	EK-63
Şekil 27. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	EK-69
Şekil 28. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	EK-70
Şekil 29. Genel Tükenmişlik Ölçeğinin (MBI – GS) Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	EK-72
Şekil 30. Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 1).....	EK-75
Şekil 31. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı Arasındaki İlişkiler (Hipotez 2).....	EK-76
Şekil 32. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 3).....	EK-77
Şekil 33. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler.....	EK-79
Şekil 34. Çalışanın Bezdiren Davranış Algısının Liderin Narisisizmi ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki Aracı Rolü.....	EK-80
Şekil 35. Çalışanın Bezdiren Davranış Algısının Liderin Psikopatisi ile Çalışanın Duygusal Tükenmesi Arasındaki Aracı Rolü.....	EK-81
Şekil 36. Yamaç Serpinti Grafiği (1).....	EK-10
Şekil 37. Yamaç Serpinti Grafiği (2).....	EK-13
Şekil 38. Yamaç Serpinti Grafiği (3).....	EK-33
Şekil 39. Yamaç Serpinti Grafiği (4).....	EK-36
Şekil 40. Yamaç Serpinti Grafiği (5).....	EK-52
Şekil 41. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü.....	EK-82

KISALTMALAR

CFI	: Comperative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
ICC	: Intraclass Correlation
İGO	: İçerik Geçerlilik Oranı
IFI	: Incremental Fit Index
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin
ÖTP	: Ölçek Toplam Puanı
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation

GİRİŞ

Profesyonel iş yaşantısında sıkça karşılaşılan olgulardan biri çalışan tükenmişliğidir. Çalışan tükenmişliği üzerine günümüze dek pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen gerek örgütler, gerekse çalışanlar açısından çalışan tükenmişliğinin depresyon (Toppinen-Tanner vd., 2005), iş tatminsizliği (George vd., 2001), işe gelmemek (Parker ve Kulik, 1995), işten ayrılmaya niyet etmek (Lee ve Ashforth 1996), işi ihmal etmek (Başar ve Basım, 2016), işten ayrılmak (Jackson vd., 1986) ve performans düşüklüğü (Cropanzano vd., 2003) gibi önemli sonuçları olmasından dolayı çalışan tükenmişliği olgusu yönetim yazınındaki önemini muhafaza etmektedir. Bu nedenle çalışan tükenmişliğinin anlaşılmasına yönelik araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Çalışan tükenmişliğini kısaca; sürekli olarak stres etkenlerine maruz kalan bir çalışanın tam anlamıyla enerjisinin tükendiğini ve zihinsel açıdan aşırı derecede yorulduğunu hissettiği psikolojik bir sendrom olarak tanımlamak mümkündür (Maslach ve Jackson, 1981a, 1981b; Maslach vd., 2001). Günümüze dek yapılmış olan çalışmalarda çeşitli bireysel ve durumsal etkenlerin çalışan tükenmişliğine yol açtığı ortaya çıkarılmıştır (Maslach vd., 2001; Halbesleben ve Buckley, 2004). Ancak bilindiği kadarıyla liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasında nasıl bir ilişkinin olduğu görgül çalışmalarla henüz tam olarak aydınlatılmamıştır. Karanlık kişilik özelliklerini kısaca; kişiliğin karanlık yüzünü oluşturan ve sosyal açıdan itici kabul edilen narsisizm, psikopati ve makyavelizmden oluşan karanlık üçlü kişilik (dark triad) yapısı ile tanımlamak mümkündür (Paulhus ve Williams, 2002).

Yönetim ve örgüt alanında liderlik üzerine yapılan araştırmalarda yönetici pozisyonunda olan kişiler incelenmektedir (Hogan ve Hogan, 2001; Hogan ve Kaiser, 2005; Kaiser ve Hogan, 2011; Başar vd., 2016; Başar vd., 2018; Başar ve Basım, 2018). Liderler çoğunlukla üstün ve olumlu vasıflara sahip bireyler olarak bilinmektedirler. Ancak herkes gibi liderler de değişik düzeylerde karanlık kişilik özelliklerine sahip olabilirler. Özellikle birincil liderler iş yerindeki günlük yaşantılarında çalışanlarla sürekli etkileşim halindedirler. Bundan dolayı liderlerin karanlık kişilik özellikleri ve bu özellikler etrafında sergilenen davranışları çalışanlar açısından tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Liderin karanlık kişilik özellikleri etrafında sergilediği davranışlar çalışan

tarafından karanlık liderlik algısının oluşumuna sebep olabilir. Çalışanın karanlık liderlik algısı ise tükenmişliği tetikleyebilir. Karanlık liderliği; liderliğin karanlık yüzünü oluşturan ve bir veya birden fazla takipçiye yönelik olarak sergilenen, takipçilerin fizyolojik ve/veya psikolojik açıdan zarar görmelerine yol açan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar şeklinde tanımlamak mümkündür (Başar vd., 2016). Geçmiş çalışmalarda farklı tanımlamalar altında karanlık liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları arasındaki bağa değinilmiş olsa da (Ashforth, 1994, 1997; Glad, 2002; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Padilla vd., 2007; Lipman-Blumen, 2005, 2011; Furnham vd., 2013; Volmer vd., 2016; Babiak ve Hare, 2006; Mathieu vd., 2014; Mathieu ve Babiak, 2015, 2016) bilindiği kadarıyla bu ilişkiyi görgül, çok örneklemlili ve çok düzeyli bir araştırma modeliyle ortaya koyan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu bakımdan bu çalışmada liderin karanlık kişilik özellikleri etrafında sergilenen davranışlarının çalışan tarafından nasıl algılandığı, bu tür davranışların çalışanların tükenmeleri açısından ne tür sonuçlar doğurduğu ve liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasında bir ilişki olup olmadığı sorularının cevapları araştırılmıştır. Çalışanların karanlık liderlik algıları önceki araştırmalardan farklı olarak Başar vd. (2016) tarafından geliştirilen yapının işletimselleştirilmesiyle ölçülmüştür. Böylece ulusal yazına özgün bir “karanlık liderlik algısı ölçeği” kazandırılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma ile bilindiği kadarıyla ilk defa, liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasında bir ilişki olup olmadığı, liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasında bir ilişki olup olmadığı ve liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasında eğer bir ilişki varsa, bu ilişkiye çalışanın karanlık liderlik algısının aracılık edip etmediği çok düzeyli (birinci düzey: bireyler/çalışanlar, ikinci düzey: gruplar/bu çalışanların bağlı olduğu birincil liderler), görgül bir araştırmayla açıklanmıştır. Çalışanlar tarafından yaşanan tükenmişlik sendromunun örgütler ve çalışanlar açısından sebep olduğu arzu edilmeyen sonuçlardan dolayı, çalışanların tükenmelerine yol açan etkenlerin anlaşılması, ileride bu etkenlerin bertaraf edilmesine yönelik gayretleri teşvik edebilir. Bununla birlikte liderlik, bir örgütün etkinliğini, başarısını ve çalışanların esenliklerini doğrudan etkileyen etmenlerden biri olduğundan, liderlerin karanlık kişilik özelliklerinin sonuçlarının çalışanların gözünden değerlendirilmesi örgüt yöneticilerinin seçim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik çabaları artırabilir. Bu bakımdan araştırma sorularının cevaplarının ortaya çıkarılmasının gerek yönetim ve örgüt yazınına katkı sağlanması ve yazındaki önemli bir boşluğun doldurulması, gerek gelecekte yapılacak olan araştırmalara

öncülük edilmesi, gerekse uygulamacılara yol gösterilmesi ve yönetsel süreçlerin iyileştirilmesi bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu kapsamda, öncelikle araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş, sonrasında “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” geliştirilmiş, ardından araştırma verisi toplanmış ve analiz edilmiş, son olarak elde edilen bulgular kuram ve uygulama açısından değerlendirilerek tartışılmıştır.

BÖLÜM I. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Çalışan Tükenmişliği

Tükenmişlik kavramı bilimsel çalışmalarda ilk defa Freudenberger (1974) tarafından sağlık işlerinde gönüllü olarak çalışanların duygusal bakımdan enerjilerinin tükendiği hali tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Hemen hemen aynı dönemde Maslach (1976) da hizmet işlerinde çalışanların duygusal bakımdan yaşadığı bitkinliği “tükenmişlik” kavramı ile açıklamıştır. Tükenmişlik araştırmaları, önceleri sağlık ve eğitim işlerinde çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Ancak takip eden yıllarda diğer işlerde çalışanlar üzerinde de tükenmişlik araştırmaları yapılmaya başlanmıştır (Laschinger ve Leiter, 2006; Leiter vd., 2010). Tükenmişlik; sürekli olarak stres etkenlerine maruz kalan bir çalışanın tam anlamıyla enerjisinin tükendiğini ve zihinsel açıdan aşırı derecede yorulduğunu hissettiği psikolojik bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd., 2001). Çalışanlar sürekli olarak stres yaşadıklarında strese sebep olan etkenlere tepki vermektedirler. Bu tepki çoğunlukla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması şeklinde kendini göstermektedir (Maslach ve Jackson, 1981a, 1981b; Maslach ve Jackson, 1986). Duyarsızlaşma, kinizm, yani kinik davranış ve tutumlar sergilemek olarak, kişisel başarı hissi ise mesleki yararlılık olarak da ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 1996). Çalışanların kronik stres yaşamalarına sebep olan etkenlere gösterdikleri bu tepkiler tükenmişlik kavramının yapısını oluşturmaktadır (Pines ve Maslach, 1980; Maslach, 1982; Schaufeli vd., 1993; Demerouti vd., 2001). Bu bağlamda, çalışan tükenmişliğini iş yerinde var olan stres etkenlerine bağlı olarak çalışanların yaşadığı stresin özgün bir hali olarak tanımlamak da mümkündür (Shirom, 1989).

1.1.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, çoğunlukla çalışanların kronik strese sebep olan etkenlere verdikleri ilk tepkidir, tükenmişliğin en kolay fark edilen belirtisidir ve kronik strese bağlı olarak oluşan, çalışanın zihinsel yorgunluğunun bir tezahürüdür (Maslach, 1982). Duygusal tükenme çalışan tükenmişliğinin kilit ve esas ögesi olarak kabul edilmektedir ve çalışanın limitlerinin ötesine geçtiği ve aşırı derecedeki iş gereksinimlerine bağlı olarak

kaynaklarını ve enerjisini tükettiği durumu ifade etmektedir (Schutte vd., 2000; Bakker vd., 2002). Giderek artan iş gereksinimleri ve diğer stres etkenlerinin yoğunlaşması zaman içerisinde çalışanın zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarını kurutmakta ve çalışanın duygusal açıdan tükenmesine yol açmaktadır (Maslach, 1978a, 1978b; Cordes ve Dougherty, 1993). Zihinsel olarak yorulan çalışanlar yaşadıkları stresle mücadele edebilmek için kendilerini yaptıkları işten uzaklaştırırlar. Duygusal olarak tükenmiş olan çalışanlar kendilerini moralsiz, umutsuz ve kapana kısılmış hissederler, görevlerini aksatırlar ya da yerine getiremezler (Reichel ve Neumann, 1993). Duygusal olarak tükenmiş olan çalışanlar koşullar düzelmezse kendilerini işlerinden ve iş arkadaşlarından uzaklaştırırlar ve çevrelerindeki diğer çalışanlara ve eğer varsa müşterilere karşı duyarsızlaşırlar (Schaufeli vd., 1996; Maslach vd., 2001).

1.1.2. Kinizm (Duyarsızlaşma)

Duyarsızlaşma kinik duygular, tutumlar ve davranışlarla nitelendirilmektedir (Sarros ve Sarros, 1992). Kinizm en basit haliyle hürmetsizlik, hayal kırıklığı, engellenme, olayları kötüye yorma, umutsuzluk, çaresizlik, güvensizlik gibi olumsuz duygular beslemek olarak tanımlanabilir. Kinizm örgütsel bağlamda çalışanın bağlı olduğu gruplara, hizmet alanlara, birlikte çalıştığı bireylere ve işine karşı yabancılaşması ve olumsuz, ilgisiz ve kötüleyici tutumlar ve davranışlar sergilemesi, tepkiler vermesi ve işinden uzaklaşması olarak ifade edilmektedir (Dean vd., 1998; Bresó vd., 2007). Çalışanın işine karşı duyarsızlaşması ve kinik duygular beslemesi sahip olduğu kaynakların tükenmesi, çok azalması ya da iş gereksinimlerini karşılayamaması durumunda tezahür etmektedir (Bakker vd., 2002). Çalışanın kinik tutum ve davranışlar sergileyerek işine karşı yabancılaşması tükenmesine yol açan etkenlerle işlevsel olmayan bir şekilde mücadele etme yöntemi olarak da değerlendirilebilir (Leiter ve Schaufeli, 1996; Schutte vd., 2000). Kinik eğilimler sergileyen çalışanlar işlerine karşı daha az ilgi duyarlar, örgütlerinin ve iş arkadaşlarının dürüstlükten mahrum olduklarını düşünürler, örgütlerini ağır şekilde eleştirirler, gerek işleriyle ilgili olan, gerekse özel yaşantılarında meydana gelen olayları olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirirler, yaptıkları işlere karşı geçmişe kıyasla daha az heyecan duyarlar, gerek iş arkadaşlarıyla, gerekse diğer kişilerle ilgilenmek istemezler, işlerini yaparlarken rahatsız edilmekten hoşlanmazlar, karşılaştıkları her durumu birer sorunmuş gibi algırlarlar, yaptıkları işlerin ve harcadıkları emeklerin önemsiz, faydasız ya da bir amaca hizmet

etmediğini düşünürler, içlerine kapanarak çevrelerine ve işlerine karşı olumsuz, ilgisiz ve soğuk bir duruş sergilerler (Schaufeli vd., 1996).

1.1.3. Mesleki Yararlılık (Kişisel Başarı Hissi)

Aşırı iş yükü, yoğun iş temposu ve diğer stres etkenlerine maruz kalarak gittikçe enerjisi ve kaynakları tükenen çalışanlar kendilerine verilen işleri yetiştiremedikçe kendilerini başarısız olarak görmeye başlarlar ve bu durumdan dolayı kendilerini mutsuz hissederler (Schaufeli vd., 1996). Mesleki yararlılıktaki ya da kişisel başarı hissindeki azalma, çalışanın yaptığı işlerle, görevleriyle ve sorumluluklarıyla ilgili olan yeterliliğinde, yetkinliklerinde, kifayetinde ve verimliliğinde düşüş olduğuna yönelik değerlendirmelerini ifade etmektedir. Çalışan bu sonuca, yaptığı öz değerlendirmeler ile ulaşmaktadır (Maslach, 1998). Çalışanın kendisini mesleki açıdan yararsız ya da başarısız olarak hissetmesine, sahip olduğu iş kaynaklarının zaman içerisinde eksilmesi ve yetersiz hale gelmesi yol açmaktadır (Bakker vd., 2002). Enerjisi ve kaynakları azalan, dolayısıyla iş gereksinimlerini tam olarak karşılayamayan çalışanlar eskiden olduğu gibi işlerine odaklanamazlar. Bundan dolayı sık sık hata yapabilirler. Yöneticilerinin olumsuz eleştirilerine ve değerlendirmelerine maruz kalabilirler. Mevcut performanslarını geçmişteki performansları ile kıyaslarlar ve geçmişte olduğu gibi yüksek performans sergilemek ve etkililiklerini sürdürmek isterler. Ancak bunu başaramadıklarında derin bir üzüntüye kapılarak kendilerini mesleki açıdan yararsız ve başarısız hissederler, motivasyon kaybı ve bitkinlik yaşarlar (Schaufeli vd., 1996; Taris vd., 1999; Schutte vd., 2000).

1.1.4. Çalışan Tükenmişliğinin Sonuçları

Çalışan tükenmişliği çalışanların örgütleriyle olan bağlarının zayıflaması (Leiter ve Maslach, 1988; Hakanen vd., 2008; Singh vd., 2012; Jung ve Kim, 2012), depresyon, kaygı bozukluğu, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrıları gibi sağlık problemleri yaşamaları (Kahill, 1988; Ahola vd., 2005; Shirom vd., 2005; Toppinen-Tanner vd., 2005; Ahola ve Hakanen, 2007; Peterson vd., 2008; Ahola vd., 2014), sosyal ve aile ilişkilerinin bozulması (Burke ve Deszca, 1986; Burke ve Greenglas, 2001; Singh vd., 2012), işlerine karşı memnuniyetsizlik yaşamaları (Lee ve Ashforth, 1996; George vd., 2001), alkol ve uyuşturucu kullanmaya başlamaları (Cunradi vd., 2003; Chen ve Cunradi, 2008), işe

gelmemeleri (Schwab vd., 1986; Firth ve Britton, 1989; Parker ve Kulik, 1995; Toppinen-Tanner vd., 2005), işlerinden ayrılmaya niyet etmeleri (Lee ve Ashforth 1996; Huang vd., 2003; Schaufeli ve Bakker, 2004; Kim ve Stoner, 2008; Moreno-Jimenez vd., 2012), işlerini ihmal etmeleri (Başar ve Basım, 2016), işlerinden ayrılmaları (Jackson vd., 1986; Abu-bader, 2000), performans ve verimliliklerinin azalması (Maslach ve Jackson, 1985; Parker ve Kulik, 1995; Schwab vd., 1986; Wright ve Cropanzano, 1998; George vd., 2001; Cropanzano vd., 2003) gibi arzu edilmeyen sonuçlara sebep olmaktadır. Söz konusu sonuçlar çalışanların yaşantılarının alt üst olmasına sebep olurken örgüt yönetimlerini beklenmeyen maliyetlerle karşı karşıya bırakmakta ve örgütsel işlevlerin aksamasına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanların tükenmelerine yol açan etkenlerin neler olduğunun anlaşılmasının, bu etkenlerin kontrol edilebilmesi bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir.

1.1.5. Çalışan Tükenmişliğine Yol Açan Etkenler

Tükenmişlik bireysel düzeyde yaşanan ve işin yapıldığı bağlama özel bir tecrübedir. Bu nedenle çalışanların tükenmelerine yol açan etkenleri; bireysel etkenler ile iş ve örgütle ilgili (durumsal) etkenler olmak üzere iki grup altında açıklamak mümkündür (Maslach vd., 2001; Halbesleben ve Buckley, 2004). Çalışanların tükenmelerine yol açan bireysel etkenler Cordes ve Dougherty'e (1993) göre bazı çalışanların diğerlerine göre tükenmişliğe neden daha yatkın olduğunu açıklamaktadır. Nitekim aynı koşullar altında çalışan kadın ve erkekler, bulgular arasında bir tutarlılık olmamasına rağmen farklı tükenmişlik düzeylerine sahiptirler (Pretty vd., 1992; Carlson vd., 2003; Purvanova ve Muros, 2010). Genç çalışanlar yaşlı olanlara kıyasla ve tecrübesiz çalışanlar tecrübeli çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar (Zabel ve Zabel, 1982; Brewer ve Shapard, 2004). Evli ve çocuklu çalışanlar bekarlara kıyasla daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1985; Russell vd., 1987; Özyurt vd., 2006). Geleceğe dair yüksek düzeyde beklentilere sahip olan çalışanlar beklentiler gerçekleşmediği takdirde diğer çalışanlara kıyasla daha fazla tükenmektedirler (Saxton vd., 1991). Ayrıca idealist ve işlerini hayatlarının merkezine koyan çalışanlar daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar (Dubin, 1956; Lodahl ve Kejner, 1965). Düşük duygusal zekaya sahip olmak da tükenmeyi etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Gerits vd., 2005). İşlerinde duygusal emek harcayan çalışanlar daha kolay

tükenenebilmektedirler (Bartram vd., 2012; Hong ve Lee, 2016). Bununla birlikte çalışanların kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasında da bir ilişki vardır. Öyle ki öz saygısı ve öz güveni düşük olan, dış kontrol odağına sahip olan ve sorunlardan kaçan çalışanlar stres yaşamaya daha yatkındırlar (Semmer, 1996; Alarcon vd., 2009). Nevrotik kişiliğe sahip çalışanlar diğerlerine kıyasla daha çabuk ve yüksek düzeyde tükenmektedirler (Zellars vd., 2000; Bakker vd., 2006; Kokkinos, 2007; Alarcon vd., 2009). Benzer şekilde A tipi kişiliğe sahip olan çalışanlar B tipi kişiliğe sahip olan çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadırlar (Maslach vd., 2001). D tipi kişiliğe sahip çalışanlar da diğer çalışanlara kıyasla tükenmeye daha yatkındırlar (Kim vd., 2017).

Çalışanların tükenmelerine yol açan durumsal etkenler ise Maslach ve Leiter (1997) ve Leiter ve Maslach'a (1999) göre; iş yükünün fazla olması, çalışanın işi üzerindeki kontrolünün az olması, ödüllerin yetersiz olması, ikili ilişkiler ve birliktelikte kronik çatışmalar yaşanması, iş yerinde hakkaniyetsizlik yapılması ve değer çatışmasından oluşmaktadır. Buna göre çalışan ve söz konusu etkenler arasında uyumsuzluk oluştuğunda, çalışan stres yaşamaya başlamakta ve zamanla tükenmektedir. Nitekim çalışanın iş yükünün fazla olması (Russell vd., 1987; Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker vd., 2005; Leiter vd., 2010), çalışanın hizmet alanlarla kurduğu temasın süresinin uzun ve sıklığının fazla olması (Pines ve Maslach, 1978; VanYperen vd., 1992; Zapf vd., 2001; Ben-Zur ve Yagil, 2005), çalışan ve yöneticisi arasında yaşanan ikili ilişkilerin memnuniyet verici olmaması (Seltzer ve Numerof, 1988; Leiter ve Maslach, 1988; Bakker vd., 2005; Lizano ve Barak, 2012), yönetici tarafından çalışana zorba ve bezdirici davranışlar sergilenmesi (Yagil, 2006; Wu ve Hu, 2009; Laschinger vd., 2010, 2012; Schyns ve Schilling, 2013; Erickson vd., 2015), iş yerinde çalışanlar tarafından politik davranışlar sergilenmesi (Başar ve Basım, 2016), iş yerinde yetersiz sayıda personel çalıştırılması (Aiken vd., 2002; Laschinger ve Leiter, 2006; Kanai-Pak vd., 2008; Garrett, 2008), çalışanın adil olmayan yönetim uygulamalarına maruz kalması (Maslach ve Leiter, 1997; Moliner vd., 2005; Liljegren ve Ekberg, 2009), liderin ve iş arkadaşlarının çalışana destek olmamaları, liderin çalışana geri besleme vermemesi, çalışanın işi üzerindeki kontrolünün az olması, çalışanın karar verme süreçlerine katılımının az olması ya da hiç olmaması (Demerouti vd., 2001; Maslach vd., 2001; Bakker vd., 2004; Kim ve Stoner, 2008; Lizano ve Barak, 2012), çalışanın iş yerinde rol

çatışması ve rol belirsizliği yaşaması (Bakker vd., 2004; Lizano ve Barak, 2012; Singh vd., 2012), çalışma programının sıkışık olması, vardiyaların düzensiz olması, grup içerisinde işbirliği yapılmaması, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin tahrip edilmesi ve iş aile çatışması (Singh vd., 2012) gibi etkenlerin çalışanın tükenmesine yol açtığı ortaya çıkarılmıştır.

Bu çalışmada çalışanların tükenmelerine yol açan durumsal etkenlerden biri olan çalışan ve lider arasındaki ilişkiler üzerine odaklanılmış ve bu kapsamda, liderin karanlık kişilik özellikleri etrafında şekillenen davranışlarının çalışanların tükenmeleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bundan sonraki kısımda karanlık liderlik kavramı üzerinde durulmuş ve karanlık liderliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı açıklanmıştır.

1.2. Karanlık Liderlik

Örgütsel bağlamda liderlik araştırmaları yöneticiler üzerinde yapılmaktadır. Bunun arkasında yatan gerekçe örgütlerde değişik düzeylerde yöneticilik yapan çalışanların liderlik yetkinliklerini barındırmalarının gerekliliği olabilir. Örgütsel bağlamda liderliği, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanları etkileme, motive etme ve destekleme, çalışanlarda bağlılık hissi oluşturma, bireyler arasındaki ilişkileri ve işleyişlerle ilgili faaliyetleri ortak amaçlar etrafında şekillendirme ve yönlendirme ile çalışanlara işlerini etkili bir şekilde yaptırabilme kapasitesi olarak tanımlamak mümkündür (Hogan vd., 1994; Hogan ve Kaiser, 2005; Yukl, 1989; Başar vd., 2016; Başar ve Basım, 2018). Bundan dolayı liderlerin diğer çalışanlardan daha yetkin ve etkileyici olmaları beklenmektedir. Nitekim günümüze dek yapılan pek çok araştırmada liderlik kavramı bir takım erdemler ve idealler etrafında açıklanmaya çalışılmış ve dönüştürücü liderlik (Bass, 1985), etik liderlik (Brown vd., 2005) ve otantik liderlik (Walumbwa vd., 2008) gibi olumlu lider davranış ve özellikleri üzerine odaklanan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak iş yerlerindeki liderlerin bazıları bu idealin çok uzağındadırlar ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadırlar. Bundan dolayı zaman içerisinde çalışanları olumsuz bir şekilde etkileyen lider davranışlarını tanımlamaya yönelik araştırmalar yapılmış ve liderliğin karanlık yüzünü açıklayan çeşitli liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Bligh vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013; Başar vd., 2016; Başar ve Basım, 2018).

Liderliğin karanlık yüzüne bilindiği kadarıyla ilk kez Conger (1990) tarafından değinilmiştir. Conger'e (1990) göre liderlerin üstün meziyetleri arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilme potansiyeline sahiptir. Örneğin liderin davranışlarının abartılması, gerçeklikle bağının azalması ve kişisel amaçların elde edilmesine yönelmesi lider ve örgüte zarar vermektedir. Liderin bireysel amaçlarının peşinden giderek stratejik vizyon geliştirmesi, karizması ve etkileme gücü ile takipçilerini bu vizyon etrafında birleştirmesi, geliştirdiği vizyonun mükemmel olduğuna inanıp kusurları görememesi, bundan dolayı çevrede gelişen tehdit ve fırsatları fark edememesi ve tutkusundan kaynaklanan agresif yönetim uygulamalarının bazı takipçilerini kendinden uzaklaştırması çeşitli sorunların oluşumuna yol açmaktadır. Conger'e (1990) göre bu durum liderliğin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Her ne kadar bu değerlendirme liderin çalışanlara yönelik olumsuz davranışlarını açıklamıyor olsa da liderliğin karanlık yüzüne dikkat çekmesi ve ilgi uyandırması bakımından önemlidir. Nitekim takip eden yıllarda bu boşluk doldurularak liderin çalışanlara yönelik olumsuz davranışlarını açıklayan yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Bilindiği kadarıyla çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakan liderleri tanımlamaya yönelik ilk çalışma Ashforth (1987, 1994) tarafından yapılmıştır. Ashforth (1994) çalışanları küçük gören ve onlara tepeden bakan liderleri "küçük tiran" olarak betimlemiştir. "Küçük" nitelendirmesi bu tür liderlerin keyfiliğini, bencilliğini ve dar kafalılığını vurgulamaktadır. Küçük tiranlığı oluşturan lider davranışları; keyfi davranmak ve büyülenmek, astları hor görmek ve aşağılamak, astlara değer vermemek, tahammülsüz olmak ve kendi fikirlerini zorla kabul ettirmek, adil olmamak ve astları sebepsiz yere cezalandırmaktır (Ashforth, 1994). Ashforth'un (1987, 1994) çalışmasıyla ilişkili, ancak farklı bir yapı Tepper (2000) tarafından geliştirilmiştir. Teper geliştirdiği yapıyı "istismarcı yönetim" olarak adlandırmış ve istismarcı yönetimi; fiziksel temas hariç olmak üzere astların kedilerine yönelik, sürekli bir şekilde, yöneticiler tarafından ne ölçüde sözlü ve sözlü olmayan saldırgan/düşmanca davranışlar sergilendiğine ilişkin algısı olarak tanımlamıştır. İstismarcı yönetim; yöneticilerin astları topluluk içinde eleştirmeleri, sınır krizi geçirmeleri, astlara nezaketsiz ve anlayışsız bir şekilde davranmaları ve astlar üzerinde baskı kurmaları gibi davranışlarla kendini göstermektedir. İstismarcı yönetim yapısının küçük tiranlıktan farkı, küçük tiranlık yapısının belirgin saldırgan/düşmanca davranışları kapsamamasıdır. İlerleyen yıllarda Yagil (2005), Bamberger ve Bacharach

(2006), Tepper (2007) ve Grandey vd. (2007) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar istismarcı yönetim kavramının gelişimine katkı sağlamıştır.

Ashforth’la (1987, 1994) aynı çizgide çalışmalar yürüten Glad (2002), tiran olarak betimlediği liderlerin narsistik özelliklerinin ağırlıkta olduğuna dikkat çekerek liderin astlarına yönelik sergilediği; aldatma, kendi çıkarları doğrultusunda kullanma ve küçümseme gibi davranışlarına açıklık getirmeye çalışmıştır. Rosenthal ve Pittinsky (2006) “narsistik liderliği”; liderin emellerinin ve eylemlerinin öncelikle kendi egomanyak ihtiyaçlarından ve inançlarından beslenerek takipçilerin ve örgütün çıkarlarının önüne geçmesi olarak tanımlamaktadır. Narsistik liderin egomanyak ihtiyaç ve inançları narsistik kişiliği oluşturan; kibirlenme, böbürlenme, kendini önemli hissetme, muhteşemlik, doymak bilmeyen tanınma ve üstün olma ihtiyaı, sınırsız başarı ve g fantezileri ile meşgul olmak, aşırı derecede beğenilme ihtiyaı, salahiyet, empati yapamamak, kıskançlık yapmak, kendini aşağıda/yetersiz hissetmek, paranoya, aşırı duyarlılık ve öfke gibi özellikleri kapsamaktadır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006).

Ashforth’la (1987, 1994) hemen hemen aynı dönemde liderliğin karanlık yüzüne ilişkin bir diğer alışma Whicker (1996) tarafından yapılmıştır. Whicker (1996) evresine uyum sağlayamayan, tatminsiz, art niyetli, kendi çıkarları uğruna diğerlerine zarar verebilen, kendi eksikliklerini takipçilerini baskı altına alarak saklamaya çalışan, güvenilmez, riyakar ve rakiplerini etik olmayan yöntemlerle saf dışı bırakarak başarılı olmaya çalışan liderleri “toksik (zehirleyici) lider” olarak tanımlamıştır. Reed’e (2004) göre toksik liderlerin ne çıkan özellikleri; takipçilerinin esenliğini umursamamaları, örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyen bir kişiliğe sahip olmaları ve öncelikle kendi çıkarlarını düşünmeleridir. Lipman-Blumen’a (2005, 2011) göre toksik liderler takipçilerine ve örgütlerine ciddi derecede ve sürekli bir Şekilde zarar vermektedirler. Hatta toksik liderlerin takipçisi olmayan bireyler ve otoritesi altında olmayan kurumlar da toksik liderden olumsuz bir Şekilde etkilenmektedirler. Toksik liderler takipçilerini, örgütlerini ve rakiplerini ilk karşılaştıkları andaki hallerinden daha kötü bir duruma sokmaktadırlar. Toksik liderler söz konusu zararları yıkıcı davranışlarıyla ve işlevsel olmayan, itici, olumsuz kişisel özellikleri vasıtasıyla vermektedirler. Toksik liderlerin yıkıcı davranışları arasında; diğerleri üzerinde baskı oluşturmamak, diğerlerini küçük görmek, diğerlerini ötekileştirmek, göz korkutmak, diğerlerinin moralini bozmak, diğerlerini haklarından

mahrum etmek, insan haklarını çiğnemek, takipçilerin bağımsız bir şekilde davranmalarını önleyen ve kendi gücünü pekiştiren ve vurgulayan propagandalar yapmak, bireylerin temel korku ve ihtiyaçlarına hitap etmek, eleştiriye engel olarak kendi karar ve eylemlerine uyulmasını sağlamak, takipçilerini birbirlerine karşı kışkırtmak, kendine sadık olan takipçilerine karşı iyi davranarak onların diğerlerine karşı nefret duymalarını sağlamak, başka liderlerin yetişmesine fırsat tanımamak, günah keçileri yaratmak, yolsuzluk, yozlaşma ve adam kayırma gibi eylemlere göz yummak, etik olmayan davranışlar sergilemek, totaliter bir sistem kurmak, diğerlerini kendi eksikliği halinde sistemin yürümeyeceğine inandırmak gibi davranışlar bulunmaktadır. Toksik liderler yıkıcı davranışlarının yanında bireylere ve örgütlere kişisel özellikleri üzerinden de zarar vermektedirler. Toksik liderlerin kişisel özellikleri arasında; dürüst olmamak, iki yüzlü olmak, kinik olmak, yozlaşmış olmak, güvenilmez olmak, kendi çıkarlarını, başarılarını ve gücünü takipçilerinin esenliğinin önünde tutan doymak bilmez bir hırsa sahip olmak, kendi eksikliklerini görmesine ve kendisini yenilemesine engel olan büyük bir egoya sahip olmak, kibirli olmak, etik olmamak, açgözlü ve pinti olmak, eylemlerinin sonucunu umursamamak, korkak olmak, diğerlerinin ihtiyaç ve hislerine karşı duyarsız olmak gibi özellikler bulunmaktadır (Lipman-Blumen, 2005).

Kellerman (2004) da liderliğin karanlık yüzünü oluşturan unsurlara değinilmedikçe gerçek bir liderlik tanımının yapılamayacağını savunmuştur. Liderliği idealler ve erdemler etrafında tanımlayan araştırmacıların aksine, Kellerman'a (2004) göre "kötü liderler" de birer liderdir ve liderlik iyi olduğu gibi kötü de olabilir. Nitekim kötü liderlerin de takipçileri bulunmaktadır. Kötü liderleri kabullenen takipçiler de en az lider kadar kötüdür ve böyle bireyler kendilerine liderlik edecek birine ihtiyaç duymaktadırlar. Kötü liderlerin iki belirgin özelliği bulunmaktadır. Buna göre; kötü liderler etkisizdirler ve etik değildirler. Etkisiz liderler; takipçiler tarafından arzu edilen değişimleri gerçekleştiremezler, bunun için gerekli olan yetkinliğe sahip değildirler, dik kafalıdır, yeniliklere ve değişime karşı isteksiz ve ilgisizdirler, şiddete meyillidirler ve kendilerini kontrol etmekte sorun yaşamaktadırlar. Etik olmayan liderler ise; doğru ve yanlış arasında ayırım yapamamaktadırlar, duygusuz ve duyarsızdırlar, takipçilerin ihtiyaçlarını umursamamaktadırlar, yozlaşmışlardır, yalancıdırlar, hilekardırlar, hırslıdırlar, bencildirler, dar görüşlüdürler ve etrafındakilere fizyolojik ve/veya psikolojik olarak zararlar vermektedirler (Kellerman, 2004). De Hoogh ve Den Hartog (2008) ise etik dışı

davranışlar sergileyen liderleri “despotik liderler” olarak adlandırmıştır. Despotik liderler egolarını tatmin eden, takipçilerini istismar eden, kendi çıkarlarına hizmet eden baskıcı davranışlar sergilemektedirler. Despotik liderler; otoriter, aşırı kontrol düşkünü, intikamcı ve kindar bireylerdir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan diğer bir olgu “iş yeri zorbalığıdır” (Pelletier, 2010). İş yeri zorbalığı; belirli bir ya da birkaç bireye yönelik olarak kasıtlı, sürekli ve tekrarlı bir şekilde sergilenen, taraflar arasında belirgin bir güç eşitsizliği algısı oluşturan, mağdura fizyolojik ve psikolojik açıdan zarar veren ve düşmanca bir iş ortamı oluşmasına sebep olan olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Salin, 2003; Vandekerckhove ve Commers, 2003; Namie, 2003). Bu nedenle iş yeri zorbalığı çalışanlar arasında yaşanan düşmanca, saldırgan ya da anti sosyal davranışların bir biçimi olarak düşünülebilir. İş yeri zorbalığını ifade etmek için “bullying”, “mobbing” ve “workplace incivility” gibi ifadeler kullanılmaktadır (Zapf vd., 1996; Rayner, 1997; Anderson ve Pearson, 1999; Matthiessen ve Einarsen, 2010). İş yeri zorbalığını; mağduru sosyal açıdan izole etmek, mağdura sessiz muamelede bulunmak, mağdur hakkında dedikodu yapmak, mağdurun özel hayatına müdahale etmek, mağdurun yaptığı işi aşırı derecede eleştirmek ve takip etmek, mağdurdan bilgi saklamak ve mağdurun yetkilerini azaltıp sorumluluklarını almak gibi davranışlar oluşturmaktadır (Zapf vd., 1996; O’Moore vd., 1998; LaVan ve Martin, 2007). İş yeri zorbalığını teşkil eden eylemler çalışanlar arasında gerçekleşmektedir. Ancak zorbalığın mağdurları güç eşitsizliği algılamaktadırlar. Diğer bir ifade ile daha fazla güce sahip olan taraf daha az güce sahip olan tarafa zorbalık uygulamakta ve daha az güce sahip olan taraf kendini savunmak zorunda kalmaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996; Namie, 2003). Nitekim aşağı yönlü, yani liderlerin takipçileri üzerinde uyguladığı iş yeri zorbalığı daha yaygın bir şekilde yaşanmaktadır (Rayner ve Cooper, 1997; Quine, 1999; Namie ve Namie, 2000; Vandekerckhove ve Commers, 2003; Einarsen vd., 2003; Namie, 2003; Einarsen vd., 2007; Pelletier, 2010). Dikkat edilecek olursa iş yeri zorbalığını oluşturan davranışlar liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışlarla örtüşmektedir ve bu tür davranışlar daha çok üstler tarafından astlara yönelik olarak uygulanmaktadır. Bu nedenle iş yer zorbalığı olgusu liderliğin karanlık yüzünü oluşturan kavramlar arasında incelenmiştir.

Einarsen vd. (2007) de liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik araştırmalar yürütmüş ve “yıkıcı liderlik” kavramını geliştirmiştir. Einarsen vd. (2007) liderin sistematik ve tekrar eden bir şekilde örgütün çıkarlarını baltalayan, sabote eden, kaynaklarını heba eden ve takipçilerinin etkinliğini, motivasyonunu ve esenliğini olumsuz yönde etkileyen davranışlar sergilemesini yıkıcı liderlik olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama liderin hem takipçilerine hem de örgüte yönelik sergilediği fiziksel ve sözlü tüm yıkıcı davranışlarını kapsamaktadır. Bundan dolayı yıkıcı liderlik kavramı Tepper’in (2000) tanımladığı istismarcı yönetim kavramından ayrılmaktadır. Ayrıca yapılan tanımlama takipçinin esenliğini olumsuz yönde etkileyen etkenlere göz yumulması gibi liderin pasif davranışlarını ve tutumlarını da kapsamaktadır. Kavramın en belirgin yönü ise bir davranışın yıkıcı olarak kabul edilebilmesi için, o davranışın sistematik ve devamlı bir şekilde uygulanmasının ve örgütün meşru çıkarlarına halel getirmesinin gerekliliğidir. Einarsen vd. (2007) liderin takipçilerine ve örgüte yönelik davranışlarının olumlu ve olumsuz kutuplarını entegre ederek geliştirdiği modelde dört farklı lider davranış grubu tanımlamıştır. Bunlardan üçü (destekleyici-sadakatsiz liderlik, raydan çıkmış liderlik ve tirani liderlik) yıkıcı davranışlardan, biri (yapıcı liderlik) ise olumlu davranışlardan oluşmaktadır. Tirani liderlik davranışları çalışanları olumsuz yönde etkilemesine rağmen örgütün meşru çıkar ve amaçlarını desteklemektedir. Destekleyici-sadakatsiz liderlik davranışları çalışanları olumlu yönde etkilerken örgütün meşru çıkar ve amaçlarına zarar vermektedir. Raydan çıkmış liderlik davranışları hem örgütün çıkarlarına halel getirmekte hem de çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Yapıcı liderlik davranışları ise çalışanları güçlendirip, destekleyip, motive ederken örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktadır (Einarsen vd., 2007).

Yıkıcı liderlik olgusunu daha da geliştiren Padilla vd. (2007), onu beş özellik etrafında ve toksik üçgen yapısı bağlamında tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre yıkıcı liderliğin beş özelliği; (1) yıkıcı liderlik davranışlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarının olabilmesi, (2) yıkıcı liderlik sürecinin takipçileri etkilemek, ikna etmek ve takipçilerin bağlılığını arttırmaktan ziyade takipçiler üzerinde mutlak hakimiyet kurmak, takipçileri baskılamak ve takipçileri kendi çıkarları için kullanmak gibi davranışlardan oluşması, (3) yıkıcı liderlik sürecinin daha çok bencil bir eğilime sahip olması, yani takipçilerin ihtiyaçlarından ziyade liderin ihtiyaçlarına odaklanması, (4) yıkıcı liderliğin sonuçlarının takipçilerin yaşam kalitesini ve örgütün amaçlarını etkilemesi, (5) olumsuz örgütsel

sonuçların yalnızca yıkıcı liderlerden değil aynı zamanda mağdurlardan ve buna olanak sağlayan çevreden kaynaklanmasıdır. Buna göre yıkıcı liderlikten bahsedebilmek için olumsuz davranışlar sergileyen bir liderden, bu davranışlardan olumsuz yönde etkilenen takipçilerden ve buna olanak sağlayan bir çevreden oluşan zehirli üçgenin varlığı gereklidir. Zehirli üçgenin en önemli bileşeni olan yıkıcı liderlerin özellikleri; karizmatik olmak, gücü kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanmak, narsist olmak, olumsuz yaşam tecrübelerine sahip olmak ve kin beslemek olarak ifade edilmiştir (Padilla vd., 2007). Ayrıca Bligh vd. (2007) yıkıcı liderliği oluşturan göz korkutucu, küçültücü ve onur kırıcı davranışları “itici/tiksindirici liderlik” olarak adlandırmış ve daha çok bu tür davranışların çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkileri araştırmıştır.

Başar vd. (2016) ise liderliğin karanlık yüzünü açıklayan bahsi geçen araştırmaların ışığında, ülkemiz bağlamında yaptığı araştırmanın sonucunda bütünleyici bir yaklaşımla “karanlık liderlik” yapısını geliştirmiştir. Başar vd. (2016) karanlık liderliği; liderliğin karanlık yüzünü oluşturan ve bir veya birden fazla takipçiye yönelik olarak sergilenen, takipçilerin fizyolojik ve/veya psikolojik açıdan zarar görmelerine yol açan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bezdirici davranışlar; yapılan işi ve işin yapılış şeklini beğenmemek, çalışanın iş yükünü artırmak, çalışana az zaman tanımak ve zor işler vermek, çalışanda yanlış aramak gibi davranışlardır. Narsistik davranışlar; çalışanı görmezden gelmek, çalışana değer vermemek ve kendine hayran olmak gibi davranışlardır. Samimiyetsiz davranışlar; çalışanların lidere karşı besledikleri güven duygusunu tahrip eden, adil olmayan, liderin kendi çıkarlarına hizmet eden ve etik olmayan davranışlardır. Zorbaca davranışlar ise; çalışanı açıkça hedef alan, ona zarar veren, aşağılayan, gururunu kıran, öz güvenini kaybetmesine yol açan davranışlardır. Başar vd. (2016) karanlık liderlik davranışlarını takipçilerin algılarından yola çıkarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre bir liderin ne ölçüde karanlık tarafta olduğunu anlayabilmek için takipçilerin algılarına başvurulmalıdır. Bu araştırmada çalışanların karanlık liderlik algıları Başar vd. (2016) tarafından geliştirilen yapının işletimselleştirilmesiyle ölçülmüştür. Böylece ulusal yazına özgün bir karanlık liderlik algısı ölçeği kazandırılmıştır.

1.3. Karanlık Liderlik ve Çalışan Tükenmişliği

Karanlık liderlik davranışlarının gerek örgütler, gerekse çalışanlar açısından arzu edilmeyen sonuçları bulunmaktadır (Ashforth, 1994; Pierce ve Giacalone, 2003; Bligh vd., 2007). Yapılan araştırmalardan liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışların doğrudan örgüte ve/veya doğrudan çalışana yönelik olabileceği anlaşılmaktadır (Einarsen vd., 2007). Bu tür davranışlar örgütler açısından; olumsuz örgütsel değerlerin gelişmesi, gereksiz örgütsel stres yaratılması, umutsuzluğun örgüte yayılması, çalışanlar arasındaki birlikteliğin zayıflaması (Reed, 2004), yolsuzluk yapılması, örgütsel vatandaşlığa aykırı davranışlarda bulunulması (Bligh vd., 2007), örgütsel etkinliğin azalması (Einarsen vd., 2007), örgütsel verimliliğin azalması (Matthiessen ve Einarsen, 2010), çalışanların işlerini kasıtlı olarak aksatmaları ve yıkıcı davranışlarda bulunmaları (Mitchell ve Ambrose, 2007; Pelletier, 2010), çalışanların örgütleriyle olan bağlarının zayıflaması (Tepper, 2000; Reed ve Bullis, 2009), çalışanların işten ayrılmaya niyet etmeleri (Quine, 1999; Ashforth, 1997) gibi arzu edilmeyen sonuçlara sebep olmaktadır. Karanlık liderlik davranışları bireyler açısından ise; liderin kabullenilmemesi, yılgınlık, yüksek stres ve çaresizlik, işe yabancılaşma, özgüven kaybı, performans düşüklüğü (Ashforth, 1994, 1997), iş tatminsizliği (Tepper, 2000; Reed ve Bullis, 2009; Mathieu vd., 2014), yaşam tatminsizliği, iş ve aile çatışması, psikolojik sıkıntı ve kaygı (Tepper, 2000), iş stresi (Kelloway vd., 2005; Schyns ve Schilling, 2013), uykusuzluk, yorgunluk, iştahsızlık, baş ağrısı, konsantrasyon eksikliği, sinirlilik, içe kapanma, yalnızlaşma, mutsuzluk, güvensizlik, korku, kaygı bozukluğu, çaresizlik, depresyon ve şoka girilmesi (Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Webster vd., 2014; Başar vd., 2016), travma sonrası stres bozukluğu (Matthiessen ve Einarsen, 2004) ve tükenmişlik (Yagil, 2006; Wu ve Hu, 2009) gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu araştırmada karanlık liderlik davranışları ve çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiler üzerine odaklanılmıştır.

1.3.1. Çalışan Tükenmişliğini Açıklayan Kuramsal Modeller

Çalışanın iş yerinde yaşadığı tükenmişliğin açıklanmasına yönelik geliştirilen kuramsal modeller arasında “kaynakların korunması modeli (conservation of resources model)” (Hobfoll, 1989), “iş gereksinimleri – iş kaynakları modeli (job demands – resources model)” (Demerouti vd., 2001) ve “iş yaşamının altı alanı modeli (six areas of

worklife: A model of the organizational context of burnout)” (Maslach ve Leiter, 1997; Leiter ve Maslach, 1999) öne çıkmaktadır (Maslach vd., 2001; Halbesleben ve Buckley, 2004; Neveu, 2007).

Çalışan tükenmişliği iş yerinde var olan stres etkenlerine bağlı olarak yaşanan stresin özgün bir halidir (Shirom, 1989; Prapanjaroensin vd., 2017). Hobfoll’a (1989) göre stres; kaynakların kaybına yönelik tehditleri, kaynakların kaybını ya da kaynakların harcanmasına rağmen karşılığının tam olarak alınamaması durumlarını içerisinde barındıran çevreye gösterilen tepkidir. Hobfoll stresi tanımlarken, geliştirdiği “kaynakların korunması modelinden” esinlenmiştir. Modelin temel savına göre; bireyler mevcut kaynaklarını korumak ve artırmak için çabalamaktadırlar ve bu kaynakların gerçekten kaybolması ya da kaybolma potansiyelinin var olması bireyler için tehdit oluşturmaktadır. Buna göre bireylerin sahip olduğu kaynakların gerçekten azalması, azalma ihtimalinin var olması ya da harcanan kaynağın karşılığında beklenen kaynağın elde edilmemesi bireyde stres yaratmaktadır. Modele göre stresin anlaşılmasında “kaynaklar” belirleyici unsurdur. Kaynaklar ile bireyler için değerli olan nesnelere (ev, araba, yiyecek, elbise vb. somut kazançlar), kişisel özellikler (öz saygı, öz etkinlik, iyimser kişilik yapısı, sahip olunan beceriler vb.), durumlar (güvenilir bir işe sahip olmak, kıdemlilik, sosyal destek, iyi bir evlilik, sağlık durumu, ailesel ilişkiler vb.) ya da enerjiler (bilgi, zaman, para, yetkinlikler vb.) ifade edilmektedir. Bireyin sahip olduğu uzmanlıklar, bireyin öz saygısı, sosyoekonomik statüsü ve mesleği kaynaklara örnek teşkil etmektedir. Çevresel koşullar sık sık bireylerin sahip oldukları kaynakları tehdit etmekte ya da azalmasına yol açmaktadır. Modele göre bireyler stres yaşadıklarında sahip oldukları kaynakların kaybını azaltmaya, stres yaşamadıklarında ise kaynaklarını artırmaya çalışmaktadırlar (Hobfoll, 1989; Hobfoll ve Freedy, 1993; Hobfoll, 2001; Hall vd., 2006; Neveu, 2007; Prapanjaroensin vd., 2017). Shirom (1989) kaynakların korunması modelini çalışan tükenmişliğinin anlaşılmasını sağlayan bir çerçeve olarak kabul etmiştir. Shirom’a göre çalışanların sahip oldukları kaynakların azalması ve tükenmesi çalışan tükenmişliğinin temel bileşenidir. Kaynakların korunması modeline göre bireyler kendileri için değerli olan kaynakları muhafaza etmeye ve artırmaya çalışmaktadırlar. Bu durumda tükenmişlik; çalışanın sahip olduğu kaynaklarda azalma meydana geldiğinde, kaynakların azalmasına yönelik bir tehdit belirlediğinde, kaynaklar iş gereksinimlerini karşılayamadığında ve kaynakların kullanımının karşılığında beklenen getiriler elde edilemediğinde oluşmaktadır

(Shirom, 1989; Hobfoll ve Freedy, 1993; Lee ve Ashforth, 1996; Neveu, 2007; Prapanjaroensin vd., 2017). İş yeri bağlamında; çalışana sosyal destek sağlanması, iş zenginleştirme fırsatlarının olması, çalışanın karar verme süreçlerine katılabilmesi, çalışanın psikolojik açıdan kendini iyi hissetmesi, çalışanın iyimser bir kişiliğe sahip olması, çalışanın işinde serbestiye sahip olması, ödüllendirmelerde hakkaniyetli davranılması, harcanan emeğin karşılığının alınması çalışanların sahip olduğu kaynaklardan bazılarıdır (Lee ve Ashforth, 1996; Wright ve Hobfoll, 2004).

Kaynakların korunması modelinin üzerine inşa edilerek geliştirilen diğer bir kuramsal tükenmişlik modeli “iş gereksinimleri – iş kaynakları modeli”dir (Halbesleben ve Buckley, 2004; Neveu, 2007). Modeli geliştiren Demerouti vd. (2001)’ne göre çalışma koşulları “iş gereksinimleri” ve “iş kaynakları” olmak üzere iki gruba ayrılabilir ve tükenmişlik; yapılan işin türüne bağlı olmadan, iş gereksinimlerinin fazla ve iş kaynaklarının yetersiz olduğu durumlarda oluşmaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2003a, 2003b, 2004, 2005; Halbesleben ve Buckley, 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Hakanen vd., 2008; Lizano ve Barak, 2012; Singh vd., 2012). İş gereksinimleri; yapılan işin sürekli bir şekilde fiziksel ve zihinsel çaba gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel yönlerini ifade etmektedir ve bundan dolayı duygusal tükenme gibi fizyolojik ve psikolojik açıdan çeşitli zararlarla ilişkilidir (Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2003a, 2003b, 2004, 2005; Halbesleben ve Buckley, 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Hakanen vd., 2008; Lizano ve Barak, 2012). İş gereksinimleri; gürültü, sıcaklık, iş yükü, hizmet alanlarla kurulan temas, vardiyalı çalışma, kötü çevresel koşullar, iş aile çatışması, duygusal gereksinimler ve zaman baskısı gibi etmenlerden oluşmaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2003a, 2003b, 2004; Lizano ve Barak, 2012). İş kaynakları ise; yapılan işin hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran, iş gereksinimlerini ve bunlarla ilişkili psikolojik ve fizyolojik kayıpları azaltan, kişisel gelişimi ve öğrenmeyi tetikleyen ve teşvik eden; işin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2003a, 2003b, 2004, 2005; Halbesleben ve Buckley, 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Hakanen vd., 2008; Lizano ve Barak, 2012). İş kaynakları iç (bireylerin bilişsel özellikleri ve eylem kalıpları) ve dış (örgütsel ve sosyal kaynaklar) olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İş gereksinimleri – iş kaynakları modelinde dış kaynaklar üzerine odaklanılmıştır (Demerouti vd., 2001). Buna göre örgütsel kaynaklar; çalışanın işi üzerindeki kontrolü, çalışanın kendini geliştirebilme imkanları, çalışanın karar

verme süreçlerine katılımı, işin güvenilirliği (çalışanın işten çıkarılmayacağına güvencede olması), geri besleme yapılması, ödüllendirmelerin adil olması, rol belirliliği, maaş, yükselme fırsatları ve görev çeşitliliği gibi etmenlerden, sosyal kaynaklar ise; iş arkadaşlarının birbirlerine destek olması, yöneticinin çalışana destek olması, ailesinin çalışana destek olması, takım ruhu ve grup içi dayanışma gibi etmenlerden oluşmaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2003a, 2003b, 2004; Lizano ve Barak, 2012; Singh vd., 2012). Modele göre kaynakların yetersiz olduğu durumlarda çalışanlar iş gereksinimlerinin olumsuz etkileri ile baş edememekte ve hedeflerini gerçekleştirememektedirler. Bu tür durumlarda çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerinin ve işlerinden soğumalarının önemli bir korunma mekanizması olabileceği düşünülmektedir (Demerouti vd., 2001). Modelin temel savı; tükenmişliğin iki süreç etrafında oluştuğunu söylemektedir. Birinci süreçte iş gereksinimleri aşırı yüklenmeye yol açmakta ve sonunda tükenme (exhaustion) gerçekleşmektedir. İkinci süreçte ise kaynakların yetersiz olması, iş gereksinimlerinin karşılanmasını zorlaştırmakta ve sonunda çekilme/uzaklaşma davranışının (duyarsızlaşma) sergilenmesine ve kişisel başarı hissini azaltmasına yol açmaktadır. Buna göre; iş gereksinimlerinin ve iş kaynaklarının etkileri birbirinden bağımsızdır. Böylece yüksek iş gereksinimleri ve yetersiz iş kaynaklarının olduğu durumlarda tükenmişlik sendromu oluşmaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker vd., 2003a, 2003b, 2004, 2005; Halbesleben ve Buckley, 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Lizano ve Barak, 2012). Ancak araştırmalarının bulguları modelin iddialarını kısmen desteklese de Schaufeli ve Bakker (2004) ve Bakker vd. (2005)'ne göre; iş gereksinimleri ve iş kaynaklarının birbirinden bağımsız olması mümkün değildir. İş gereksinimleri iş kaynaklarından istifade etmektedir ve dahası, iş kaynakları iş gereksinimlerini karşılamak için kullanılmaktadır. Bundan dolayı iş gereksinimlerinin ve iş kaynaklarının etkilerinin birbirinden bağımsız olamayacağı düşünülmektedir.

Çalışanların yaşadığı tükenmişliği açıklayan diğer bir model Maslach ve Leiter (1997) ve Leiter ve Maslach (1999) tarafından geliştirilen iş yaşamının altı alanı modelidir. Model ile tükenmişliğin örgütsel bağlamı açıklanmaya çalışılmıştır. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliğin gerçekleştiği örgütsel bağlamı; iş yükü, kontrol, ödüller, topluluk, adalet ve değerlerden oluşan iş yaşamının altı alanı ile açıklamıştır. Modele göre tükenmişlik, çalışan ve iş yaşamının alanları arasında uyumsuzluk yaşanması sonucunda oluşmaktadır. Bundan dolayı model, çalışanın örgütsel bağlamı oluşturan unsurlarla

gerçekleşen etkileşimleri üzerine odaklanmaktadır. İş yaşamının altı alanı modeli tükenmişliğin örgütsel öncüllerini kapsayan bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. İş yükü (iş gereksinimleri) arttıkça çalışanlar tükenmeye başlamaktadırlar. Artan iş yükü daha belirgin bir şekilde duygusal tükenme üzerinde etkilidir. Çalışanın işi üzerindeki kontrol eksikliği belirsizliğe, karmaşaya ve tükenmeye yol açmaktadır. Çalışan tarafından harcanan emek ve karşılığında verilen ödül arasında uyumsuzluk oluşması da tükenmeye yol açan diğer bir faktördür. Çünkü çalışan bir süre sonra boşa kürek çektiğini düşünmektedir. Topluluk ile yöneticiler, iş arkadaşları ve aile bireyleri tarafından çalışana sağlanan destek ifade edilmektedir. Söz konusu desteklerin azlığı ya da yokluğu çalışanın tükenmesine yol açan faktörleri kuvvetlendirmektedir. Adalet ile çalışanlar arasındaki ve çalışan ve lider arasındaki karşılıklı güvene dikkat çekilmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan adaletsizlik tükenmişliğe yol açan faktörler arasındadır. İş yaşamının değerleri çalışanın işiyle olan ilişkilerinin kalbinde yer almaktadır. Değerler işi çalışana cazip kılan idealleri ve motivasyonları kapsamaktadır. Öyle ki değerler çalışan ve örgüt arasında maddi karşılıkların ötesine geçen bağın oluşumunu sağlamaktadır. Değer çatışması ise çalışanın işini anlamsız bulmasına ve enerjisinin tükenmesine yol açan gerilimi oluşturmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997; Leiter ve Maslach, 1999).

Çalışanın tükenmişliğini açıklamak üzere geliştirilmiş olan kuramsal modeller ışığında ele alındığında, karanlık liderlik davranışlarının çalışanların tükenmelerine yol açtığı düşünülebilir. Örneğin, kaynakların korunması modeli çerçevesinde incelendiğinde; liderin sergilediği bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar çalışanın sahip olduğu; güvenilir bir işi olmak, sosyal destek, sağlık durumu, sosyal ilişkiler gibi kaynakların azalmasına, azalma ihtimalinin oluşmasına ya da çalışan tarafından harcanan kaynağın karşılığında beklenen getirinin elde edilmemesine sebep olabilir. Modele göre bu durum çalışanın stres yaşamasına ve tükenmesine yol açmaktadır. İş gereksinimleri – iş kaynakları modeli çerçevesinde incelendiğinde; liderin sergilediği bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar çalışan üzerindeki iş yükü, kötü çevresel koşullar, iş aile çatışması, duygusal gereksinimler gibi iş gereksinimlerini arttırırken, çalışanın işi üzerindeki kontrolü, çalışanın kendini geliştirebilme imkanları, çalışanın karar verme süreçlerine katılımı, işin güvenilirliği (çalışanın işten çıkarılmayacağına güvencede olması), geri besleme yapılması, ödüllendirmelerin adil olması, rol belirliliği, yükselme fırsatları ve görev çeşitliliği, yöneticinin çalışana destek olması, takım ruhu ve grup içi

dayanıma gibi iş kaynaklarını azaltabilir. Modele göre bu koşulların gerçekleştiği durumlarda çalışan tükenmektedir. İş yaşamının altı alanı modeli çerçevesinde incelendiğinde ise; liderin sergilediği bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar çalışanın iş yükünü arttırabilir, işi üzerindeki kontrolünü azaltabilir ya da tamamen ortadan kaldırabilir, ödüllerin adil olmayan bir şekilde dağıtılmasına sebep olabilir, çalışanın destek alamamasına yol açabilir, çalışanın yönetimin adilliğine ilişkin algısını tahrip edebilir ve çalışanın değer çatışması yaşaması için uygun koşulları oluşturabilir. Model bütün olarak değerlendirildiğinde söz konusu durumların çalışanın tükenmesine sebep olduğu görülmektedir. Nitekim Yagil (2006), Aryee vd. (2008), Wu ve Hu (2009), Carlson vd. (2012), Shu-Cheng ve Shin-Guang (2013), Güldü ve Aksu (2016), Akman (2016), Sezici ve Güven (2017) farklı tanımlamalar ve yapılar altında karanlık liderlik davranışlarının çalışan tükenmişliğine yol açtığını ortaya çıkarmışlardır. Yapılan değerlendirmelerin ışığında araştırmamızın birinci ve ikinci hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

Birinci hipotez: *Çalışanın karanlık liderlik algısı ile duygusal açıdan tükenmesi ve kinizmi (duyarsızlaşması) arasında aynı yönlü ilişkiler vardır.*

İkinci hipotez: *Çalışanın karanlık liderlik algısı ile mesleki yararlılığı (kişisel başarı hissi) arasında ters yönlü bir ilişki vardır.*

Çalışanın karanlık liderlik algısı ile tükenmişliği arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için liderin karanlık tutum ve davranışlar sergilemesine nelerin sebep olduğunun incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, liderin karanlık tutum ve davranışlar sergilemesine yol açan etkenlerden biri liderin karanlık kişilik özellikleri olabilir (Bass, 1985; Lord vd., 1986, Hogan ve Hogan, 2001; Hogan ve Kaiser, 2005; Furtner vd., 2017). Takip eden kısımda karanlık kişilik özellikleri yapısı ile liderin karanlık kişilik özelliklerinin sonuçları üzerinde durulmuştur.

1.4. Karanlık Kişilik Özellikleri

Kişilik; bir bireyi niteleyen düşünceler, duygular, tutumlar ve davranışlardan oluşan ve devamlılık gösteren örüntü ve bu örüntünün özünü oluşturan psikolojik süreçler olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile kişilik; bireyleri diğerleriyle benzer ya da diğerlerinden farklı kılan özellikler bütünüdür. Bir bireyin kişiliğini onun gözlenebilen

söylemlerinden, tutumlarından ve davranışlarından tahmin etmek mümkündür (Hogan ve Kaiser, 2005; McShane ve Von Glinov, 2009; Kaiser ve Hogan, 2011). Kişilik olgusunu açıklayan yapısal modeller arasında beş faktör kişilik modeli (McCrae ve Costa, 1990), PEN kişilik modeli (Eysenck, 1977), üç faktör kişilik modeli (Tellegen, 1985) ve mizaç ve karakter kişilik modeli (Cloninger vd., 1993) öne çıkmaktadır (Miller ve Lynam, 2001). Ancak bu modellerden hiçbiri spesifik olarak kişiliğin karanlık yüzüne odaklanmamaktadır. Bilakis bu modeller kişiliğin nispeten aydınlık yüzünü açıklamaktadır (Hogan ve Kaiser, 2005). Kişiliğin karanlık yüzünü oluşturan ve sosyal açıdan itici kabul edilen kişilik özellikleri arasında, karanlık üçlü (dark triad) yapısını oluşturan; narsisizm, psikopati ve makyavelizm öne çıkmakta ve araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Paulhus ve Williams, 2002; Jakobwitz ve Egan, 2006; Vernon vd., 2008; O’Boyle vd., 2012; Furnham vd., 2013). Makyavelizm, narsisizm ve psikopatiden oluşan karanlık üçlü yapısı bu çalışmada “karanlık kişilik özellikleri” olarak ifade edilmiştir. Karanlık kişilik özellikleri birer akıl hastalığı bileşeni değildir. Karanlık kişilik özellikleri bireylerin işlevsel olmayan ve diğerleri tarafından itici olarak algılanan davranış eğilimlerini ve tutumlarını açıklamaktadır. Bu özellikler kişiliğin karanlık yüzünü oluşturmaktadır (Hogan ve Kaiser, 2005).

1.4.1. Narsisizm

Narsisizm kelimesi kendi görüntüsüne aşık olan antik Yunan miti “Narcissus”tan esinlenilerek kullanılmaya başlanmıştır. Narsisizm kavramı ilk olarak Havelock Ellis’in 1898 yılında “Alienist and Neurologist” isimli dergide yayımlanan makalesinde “Narcissus benzeri” ifadesini kullanmasıyla tanıtılmıştır. Ellis bu çalışmasında “Narcissus benzeri” kavramı ile bireyin cinsel duygularının kaybolarak kendine duyduğu hayranlık bünyesinde absorbe olmasını ifade etmiştir (Raskin ve Terry, 1988; Bushman vd., 2003; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Campbell ve Foster, 2007). Ancak narsisizm olgusunun yaygın bir şekilde bilinir hale gelmesinde Freud’un (1950, 1957) çalışmaları etkili olmuştur. Freud’a göre narsisizm; bireyin kendini sevmesi, kendine hayran olması, kendiyile övünmesi, başarısızlıktan ve sevilmemekten korkması, megalomanlık ve idealleştirme tutumlarıyla bütünleşen kendini savunucu bir tavır takınması, diğerleri tarafından sevilme ve beğenilmek istemesi, mükemmele ulaşmak için çabalaması, kendi kendine yetmek için uğraşması, teşhirci olması, ayrıcalıklı olduğunu düşünmesi, diğerlerini kontrol etmek

istememesi, eleştiriye tahammül edememesi, şüpheli olması ve kıskançlık yapması gibi davranış ve tutumlardan oluşmaktadır (Russel, 1985; Raskin ve Terry, 1988; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Campbell ve Foster, 2007). Horney (1939) bu yaklaşımı ayrıntılı bir şekilde incelemiş ve böbürlenmek, kendini beğenmek ve diğerleri tarafından beğenilmeyi ummak gibi narsistlerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, aslında narsistlerin sahip olmadıkları niteliklerden, diğer bir ifade ile eksikliklerinden kaynaklandığını iddia etmiştir. Akabinde Kernberg (1967, 1989) diğerleriyle etkileşim kurarken kendine sıkça atıf yapan, böbürlenilen, diğerlerinden fazlaca övgü bekleyen, duygusal yaşamı sığ olan, kıskançlık yapan, idealler peşinde koşan, diğerlerine değer vermeyen, başkalarını suistimal eden, soğuk ve acımasız taraflarını cazibesi ve sempatik tavırlarıyla gizleyen ve empati yapamayan bireyleri incelemiş, narsistlerin kibirli ve gösterişli davranışlarını sözlü saldırılara karşı geliştirilen “savunma yöntemleri” olarak yorumlamış ve narsisizmi bireyin psikoseksüel gelişiminde yaşanan patolojik bir süreç ve soğuk, ilgisiz, reddeden ya da saldırgan ebeveynlere karşı duyulan intikamcı hislerin dışa vurumu olarak açıklamıştır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Kernberg (1980)’e göre narsisizm ebeveynlerin çocuğu reddetmelerinin ya da terk etmelerinin sonucunda gelişmektedir. Öyle ki çocuk, kendisine soğuk davranan ve kendisini reddeden ebeveynlerinin yüzünden kendini korumak amacıyla içine kapanmakta, yalnızca kendisine güvenebileceğine inanmakta ve bundan dolayı yalnızca kendisini sevebileceğini düşünmektedir (Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001). Kohut (1966) ise narsisizmin her zaman patolojik olmayabileceğini düşünmüş, narsisizmin bebeklikten yetişkinliğe kadar bağımsız bir süreç içerisinde gelişebileceğini savunmuş, klinik belirtiler vermeyen (subklinik) narsisizme sahip yetişkinler tarafından yaratıcı ve mizahi davranışlar sergilenebileceğini iddia etmiş ve klinik narsisizmin bireyin kendine dair idealleştirdiği inançlarını kendi gerçek yetersizlikleriyle bütünleştiremediğinde oluştuğunu ileri sürmüştür. Klinik narsistler yaşamları boyunca kendi eksikliklerinin karşılığında duygusal bir teselli olarak ebeveynlerinin yerine idealleştirdiği kişiler tarafından kabul görmeyi ummaktadırlar (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Kohut (1976)’a göre klinik narsisizm ebeveynlerin çocuğa karşı ilgisiz olmalarından ve onu reddetmelerinden dolayı çocuğun ebeveynlerini idealleştirememesinden kaynaklanmaktadır (Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001). Diğer taraftan Milton (1981) tarafından geliştirilen “narsisizmin sosyal öğrenme kuramı”na göre; narsisizm ebeveynlerin çocuğa yönelik ilgisizliğinden değil, aksine aşırı ilgisinden ve değer vermesinden kaynaklanmaktadır. Öyle ki ebeveynler çocuğa özel bir birey gibi

davranmakta, aşırı ihtimam göstermekte, onun kusursuz bir kişi olduğunu düşünmektedirler. Böylesi gerçekçi olmayan bir değerlendirme çocuğun gerçek dünyada kendisiyle ilgili gerçekleştiremeyeceği sanrılar oluşturmaya yol açmaktadır. Bu tür çocuklar çoğunlukla ilk doğandırlar ya da ailenin tek çocuğudurlar (Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001). Amerikan Psikiyatri Birliği'ne (2000) göre bir bireye narsistik kişilik bozukluğu teşhisi koyulabilmesi için bireyin yaygın, tekraren, ısrarlı ve sürekli bir şekilde kendini önemli ve muhteşem hissetmek, sürekli başarılı olmak, güç sahibi olmak ve idealler peşinde koşmak gibi fantezilere kapılmak, özel ya da eşsiz olduğuna inanmak, beğenilmeyi ummak ve dikkatlerin üzerinde olmasını istemek, eleştiriler karşısında öfkelenmek, öç almayı istemek ve utanmak, ayrıcalıklı olduğunu hissetmek, diğerlerini suiistimal etmek, empati yapamamak, başkalarını kıskanmak ve küstah ve kibirli olmak gibi hislere kapılması, düşünceler üretmesi ve davranış ve tutumlar sergilemesi gerekmektedir (Russel, 1985; Raskin ve Terry, 1988; Morf ve Rhodewalt, 2001; Bushman vd., 2003; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Campbell ve Foster, 2007; Miller ve Campbell, 2008).

Her bireyin belirli ölçüde narsistik ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak klinik narsistler benlikleri tehdit edildiğinde sorun yaşamaktadırlar. Yaşam zorluklarla ve engellerle dolu olduğundan pek çok şey bireylerin arzu ettiği şekilde gerçekleşmeyebilir. Kaldı ki kimse mükemmel değildir. Klinik narsisizm bireyin benliğine tehdit oluşturan olaylarla, engellerle ve zorluklarla baş etmek için doğru ve etkili stratejiler geliştirememesi halinde zuhur etmektedir. Bunun dışında kalan ve aşırıya kaçmayan, bireyin benliğini besleyen beklentiler normal kabul edilmektedir (Pincus vd., 2009). Narsisizm, klinik belirtiler vermeyen, diğer bir ifade ile, “normal” kabul edilen bir kişilik özelliği olarak ilk defa Freud (1931, 1950) tarafından açıklanmıştır. Freud'a göre narsistik kişilik özelliği; öz güvenin yüksek olması, bağımsız hareket etmek, enerji dolu, atılgan ve girişken olmak ile nitelenmektedir. Wilhelm Reich (1949) de narsistik kişilik özelliği için Freud'a benzer bir tanımlama yapmıştır. Bilinen ilk narsistik kişilik özelliği ölçeğini ise Murray (1938) geliştirmiştir. Murray'dan sonra farklı ölçekler tasarlanmış olsa da en çok bilinen ve kullanılan ölçek Raskin ve Hall (1979) tarafından geliştirilmiştir (Campbell ve Foster, 2007). Raskin ve Hall (1979), Amerikan Psikiyatri Birliği (2000) tarafından narsistik kişilik bozukluğu olarak tanımlanan yapının klinik belirtiler vermeyen versiyonunu oluşturarak narsistik kişilik envanterini (NPI – Narcissistic Personality Inventory)

geliştirmiştir. Klinik belirtiler vermeyen narsisizm, klinik narsisizmin “muhteşemlik (grandiosity)”, “eşsizlik (uniqueness)”, “salahiyet, ayrıcalıklı hissetme (entitlement)”, “baskınlık (dominance)”, “üstünlük (superiority)” ve “suiistimal (exploitiveness)” gibi özelliklerini muhafaza etmektedir. Bu tür tutum ve davranışlar kronik bir şekilde ve aşırılıkla sergilendiğinde klinik narsisizm olarak değerlendirilirken, makul düzeylerde sergilendiğinde normal bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001; Pincus vd., 2009). Narsistler kendi başarılarını abartırlar, kendilerini çok değerli ve muhteşem hissederler, bencildirler, eleştirilmeye tahammül edemezler ve eleştirileri engellerler, taviz vermek ve uzlaşmak istemezler, kendilerini takdir eden kişilerle ilişki kurmak isterler, ikili ilişkilerde karşı tarafı suiistimal etmek isterler, diğer bireyleri takdir edilme ihtiyaçlarının karşılanmasında birer araç olarak görürler, empati yapmakta zorlanırlar, diğerleri tarafından genellikle kibirli, kendini öne çıkaran, saldırgan ve sempatik olmayan bireyler olarak algılanırlar (Morf ve Rhodewalt, 2001; Penney ve Spector, 2002; Bushman vd., 2003; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Campbell ve Foster, 2007; Pincus vd., 2009; O’Boyle vd., 2012; Wai ve Tiliopoulos, 2012).

1.4.2. Psikopati

Psikopati; duyarsız ve vicdansız bir şekilde başkalarını kendi çıkarları için kullanmak ve istismar etmek, diğerleri için endişelenmemek, kuralları umursamamak, davranışları başkalarına zarar verdiğiğinde suçluluk ve pişmanlık duymamak ve düşüncesizce davranmak gibi tutum ve davranışlar ile kendini göstermektedir (Lee ve Ashton, 2005; O’Boyle vd., 2012). Psikopati üzerine icra edilen çalışmaların çoğu Cleckley (1988) tarafından yapılan gözlemlerin üzerine inşa edilmiştir (Forth vd., 1996; Jakobwitz ve Egan, 2006). Cleckley (1988)’ye göre psikopatların en belirgin özellikleri; yapay albeni oluşturmak, yakın ve samimi ilişkiler kuramamak, risk almak, yeterince motive edilmemiş anti sosyal davranışlar sergilemek, zeki, rasyonel, soğukkanlı, güvenilmez, vicdansız, merhametsiz, bencil, benmerkezci ve utanmaz olmak, suçluluk duymamak, rastgele ve plansız bir şekilde yaşamak, samimiysizce davranmak, tecrübelerden ders çıkaramamak ve öğrenememek gibi tutum ve davranışlardır. Amerikan Psikiyatri Birliği’nce (2000) kullanılan “Akıl Hastalıklarının Diagnostik ve İstatistiksel El Kitabı”nda bulunan anti sosyal kişilik bozukluğu kategorisi, suç teşkil eden anti sosyal davranışlar üzerine odaklansa da Cleckley (1988) suç teşkil eden davranışları psikopatinin

kapsamının dışında bırakmıştır (Forth vd., 1996; Hare ve Neumann, 2008; Smith ve Lilienfeld, 2013).

Hare (1991), Cleckley (1988)'nin gözlemlerinden yola çıkarak “revised psychopathy checklist – PCL-R” psikopati ölçeğini geliştirerek klinik belirtiler veren bireylerin ne ölçüde bencil (selfish), duyarsız (callous), duygusuz (lack of affection), yapay cazibe sahibi (superficial charm) ve vicdansız (remorseless) oldukları ile birlikte anti sosyal davranış gösterdiklerinin ölçülebilmesini sağlamıştır (Forth vd., 1996; Jakobwitz ve Egan, 2006; Hare ve Neumann, 2008; Mathieu vd., 2014). Psikopatinin normal bir kişilik özelliği olarak klinik belirtiler vermeyen bireyler üzerinde araştırılmasında ise Hare'nin çalışmalarının devamı niteliğinde, Levenson vd. (1995) tarafından “Levenson öz bildirimli psikopati ölçeği - Levenson self-report psychopathy scale - LSRP”, Lilienfeld ve Andrews (1996) tarafından “psikopatik kişilik envanteri – psychopathic personality inventory - PPI” ve Williams vd. (2007) tarafından “öz bildirimli psikopati ölçeği - self-report psychopathy scale – SRP-III” gibi ölçeklerin geliştirilmesi etkili olmuştur (Hare ve Neumann, 2008; Furnham vd., 2013; Smith ve Lilienfeld, 2013). Klinik belirtiler vermeyen psikopatinin temel bileşenleri; yüksek dürtüsellik (impulsivity), duyarsızlık (callousness), başkalarını kendi amaçları için kullanmak (manipulation), başkalarını istismar etmek (exploitation), heyecan aramak (thrill seeking), vicdansızlık (remorselessness), düşük empati (empathy) ve kaygı (anxiety) olarak belirlenmiştir (Paulhus ve Williams, 2002; Hodson vd., 2009).

Psikopatiyi oluşturan bileşenler birincil ve ikincil psikopati olmak üzere iki boyut altında toplanmaktadır. Birincil psikopati duyarsızca, bencilce ve vicdansızca diğerlerini istismar etmek, korkusuzca yaşamak, suçluluk duymamak, soğuk ve etik olmayan davranışlar sergilemek ile kendini göstermektedir. İkincil psikopati ise kronik bir şekilde istikrarsız bir yaşam tarzı sürdürmek, dürtüsellik, duygusal dengesizlik ve suç işlemek gibi anti sosyal davranışlarla kendini göstermektedir (Harpur vd., 1989; Lilienfeld ve Andrews, 1996; Forth vd., 1996; Newman vd., 2005; Jakobwitz ve Egan, 2006; Hodson vd., 2009; Visser vd., 2010; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Smith ve Lilienfeld, 2013).

Psikopatlar sosyalleşme sürecinde sorun yaşamaktadırlar. Bu durum psikopatların eğitim yaşantılarında başarısızlık göstermelerine, sık sık iş değiştirmelerine, evlilik yaşantısına uyum sağlayamamalarına, güvenilmez ve sorumsuz olmalarına, ilişkilerinde

çatışma yaşamalarına ve yasal sorunlarla karşılaşmalarına yol açabilmektedir (Newman vd., 2005). Bununla birlikte psikopatlar çoğunlukla izlenim yönetimi taktiklerini başarılı bir şekilde uygulamaktadırlar, düşüncesizce davranmaktadırlar, empati yapmakta güçlük yaşamaktadırlar, amaçlarını elde etmek için etik olmayan ve suç teşkil eden yöntemler kullanabilmektedirler, yıkıcı ve diğerlerine zarar veren davranışlar sergileyebilmektedirler. Psikopatların hitabetleri genellikle kuvvetlidir. Psikopatlar etkileyici, karizmatik, ancak duygusal açıdan sığ, anti sosyal bireylerdir ve pervasızdırlar (Visser vd., 2010; O'Boyle vd., 2012; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Mathieu vd., 2014).

1.4.3. Makyavelizm

Makyavelizm diğer karanlık kişilik özelliklerinden farklı bir şekilde, bir klinik kişilik bozukluğu sendromu olarak değil, 16'ncı yüzyılda yaşamış bir düşünür olan Niccolo Machiavelli'nin felsefesinden etkilenilerek, bir kişilik özelliği olarak geliştirilmiştir (Fehr vd., 1992; Wilson vd., 1996; Shepperd ve Socherman, 1997; Jones ve Paulhus, 2009; Furnham vd., 2013). Niccolo Machiavelli bireyleri güvenilmez, kendine hizmet eden ve art niyetli kişiler olarak değerlendirmiştir. Bundan dolayı yöneticinin elindeki gücü hileye, diğerlerini sömürüye ve suiistimale dayanan yöntemlerle kullanması gerektiğini savunmuştur (Fehr vd., 1992; Jones ve Paulhus, 2009; Shepperd ve Socherman, 1997). Niccolo Machiavelli'nin "The Prince" ve "The Discourses" isimli eserleri gücü elde etmek ve muhafaza etmek isteyenler için birer el kitabı niteliğindedir. Niccolo Machiavelli'ye göre; dürüst bir birey bile etik değerleri hiçe sayan bir kişinin üstesinden gelirken bilinçli bir şekilde merhametsiz, etik olmayan ve aldatıcı yöntemler kullanabilmelidir (Jones ve Paulhus, 2009; O'Boyle vd., 2012). Bununla birlikte, birey bir taraftan erdemli bir duruş sergilemeye ve başkaları üzerinde bu yönde bir izlenim oluşturmaya çalışırken, diğer taraftan kişisel amaçlarının gerçekleşmesi uğruna her şeyi yapabilmelidir. Gerçekler amaca hizmet etmediğinde birey yalan söyleyebilmeli ve diğerlerini kandırabilmelidir (Geis ve Moon, 1981).

Makyavelizm kavramı, Christie ve Geis (1970)'in Niccolo Machiavelli'nin ifadelerinden faydalanarak bireyleri diğerlerinden ayırt etmeye yarayan bir kişilik yapısı tanımlaması ve tanımladığı yapıyı ölçen bir kişilik ölçeği geliştirmesi ile araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Fehr vd., 1992; Wilson vd., 1996; Jones ve Paulhus, 2009,

2014; O'Boyle vd., 2012). Christie ve Geis (1970) tarafından klinik belirtiler göstermeyen bireylerin makyavelist özelliklerini ölçmek için Mach IV ve Mach V olarak adlandırılan ölçekler geliştirilmiştir (Wilson vd., 1996; Jones ve Figueredo, 2013; Jones ve Paulhus, 2014). Makyavelizm bir kişilik özelliği olarak; bireyin kendi çıkarlarını önde tutması ve bu uğurda başkalarını kullanması olarak tanımlanmaktadır. Makyavelizm; diğerlerini bireysel menfaatler ve amaçlar için istismar etmek ve kullanmak, yalan söylemek, kandırmak, ikna etmek, kurnazlık yapmak, duyarsızlık, duygusuzluk, samimiyetsizlik, stratejik düşünmek ve davranmak, ittifak kurmak ve etik olmamak gibi öğelerle nitelenmektedir (Geis ve Moon, 1981; Fehr vd., 1992; Hodson vd., 2009; Jones ve Paulhus, 2009, 2014; Paulhus ve Jones, 2015). Makyavelistler diğer bireylerdeki zayıflıkları fark edip bu zayıflıkları istismar ederken kendi zayıflıklarını gizlemektedirler, kinik bir dünya görüşüne ve dışsal kontrol odağına sahiptirler, kendini sevdirmeye, acındırma ve diğerlerini ikna etme yöntemlerini başarılı bir şekilde uygulayabilmektedirler, amaçlarına ulaşmak uğruna gerektiğinde karşısındakileri tehdit edebilmektedirler, rekabete, güce ve paraya önem vermektedirler, ailesel meselelere ve topluluk oluşturma gibi faaliyetlere fazla önem vermemektedirler, ne pahasına olursa olsun sonunda kazanmak istemektedirler, istismar edilmektense istismar etmeyi yeğlemektedirler, ilişkilerinde duygusuzca davranabilmekte ve empati yapamamaktadırlar (Jones ve Paulhus, 2009; Wai ve Tilipoulos, 2012).

1.4.4. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Birlikte Değerlendirilmesi

Karanlık kişilik özelliklerinin birlikte ölçülmesinin arkasında yatan gerekçe birbirleriyle benzer özelliklere sahip olmaları ve aralarında görgül olarak ilişkilerin tespit edilmiş olmasıdır. Öyle ki çeşitli derecelerde her üç kişilik özelliği de; kendini öne çıkarmak, diğerlerini istismar etmek, duygusal açıdan soğukluk, iki yüzlülük, empati yapamamak, dürüst olmamak, uyuşmazlık, bencillik ve saldırganlık gibi sosyal açıdan art niyetli kabul edilen davranış eğilimlerini kapsamaktadır (Paulhus ve Williams, 2002; Lee ve Ashton, 2005; Jakobwitz ve Egan, 2006; O'Boyle vd., 2012; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Furnham vd., 2013). Benliği tatmin eden amaçlar narsistik davranışları, araçsal ve maddi amaçlar makyavelist ve psikopatik davranışları beslemektedir. Makyavelizm psikopatiden psikopatideki faydacılığın kısa dönemli oluşuyla farklılaşmaktadır. Her üç kişilik özelliğinin özünde diğer bireyleri suiistimal etmeyi teşvik eden duyarsızlık (callousness) yer almaktadır (Jones ve Paulhus, 2011, 2014; Jones ve Weiser, 2014; Paulhus ve Jones,

2015). Nitekim karanlık kişilik özelliklerinin klinik olmayan ölçeklerinin geliştirilmesiyle birlikte aralarındaki ilişkiler görgül olarak ortaya çıkarılabilmektedir. Örneğin, makyavelizmin psikopati ile (Fehr vd., 1992; McHoskey vd., 1998; Paulhus ve Williams, 2002; Lee ve Ashton, 2005; Jakobwitz ve Egan, 2006; O'Boyle vd., 2012), narsisizmin psikopati ile (Gustafson ve Ritzer, 1995; Paulhus ve Williams, 2002; Lee ve Ashton, 2005; Jakobwitz ve Egan, 2006; O'Boyle vd., 2012) ve makyavelizmin narsisizm ile (McHoskey, 1995; Paulhus ve Williams, 2002; Lee ve Ashton, 2005; Jakobwitz ve Egan, 2006; O'Boyle vd., 2012) ilişkili olduğu görülmüştür. Bundan dolayı klinik belirtilen vermeyen örneklemeler üzerinde çalışıldığında karanlık üçlünün birbiriyle ilişkili fakat farklı yapılar olduğu sonucuna varılmıştır (Paulhus ve Williams, 2002; Lee ve Ashton, 2005; Jones ve Paulhus, 2011; O'Boyle vd., 2012). Takip eden kısımda buraya kadar derlenen bilgilerin ışığında liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanlar tarafından algılanan karanlık liderlik arasındaki olası ilişkiler açıklanmıştır.

1.5. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı

Hatırlanacağı üzere kişilik; bir bireyi niteleyen düşünceler, duygular, tutumlar ve davranışlardan oluşan ve devamlılık gösteren örüntü ve bu örüntünün özünü oluşturan psikolojik süreçler olarak tanımlanmaktadır (McShane ve Von Glinov, 2009; Kaiser ve Hogan, 2011). Dolayısıyla bireyin sergilediği davranışlar, söylemler ve tutumlar kişiliği oluşturan unsurlardandır. Bu durumda bireyin kişiliği ile sergilediği davranış ve tutumlardan oluşan örüntü arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkün görünmektedir. Diğer bir ifade ile, kişilik bireyin davranışlarını açıklamaktadır. (Penney ve Spector, 2002; Hogan ve Kaiser, 2005; Miller ve Lynam, 2001; Çetin ve Basım, 2013). Bu yaklaşımdan hareketle karanlık kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin itici, hoş olmayan ve olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Nitekim örneğin, narsistler diğerlerini suiistimal edebilmekte, kendilerini diğerlerinden üstün görmekte, özel ilgi görmeyi beklemekte, empati yapamamakta, sürekli olarak beğenilmek istemekte ve benlikleri tehdit edildiğinde ya da küçük düşürücü eleştirilere maruz kaldıklarında saldırganlaşabilmektedirler (Bushman vd., 2003; Bogart vd., 2004; O'Boyle vd., 2012), psikopatlar oluşturmak istedikleri izlenimi yönetebilmekte, düşüncesizce davranmakta, eylemlerinin sorumluluğunu almaktan imtina edebilmekte, empati yapamamakta, amaçları uğruna yalan söyleyebilmekte, diğerlerini suiistimal edebilmekte, etik olmayan ve suç

teşkil eden yöntemler kullanabilmekte, yıkıcı ve diğerlerine zarar veren zorbaca, vicdansızca ve anti sosyal davranışlar sergileyebilmekte ve suç işlemeye meyledebilmektedirler (Boddy, 2006; Visser vd., 2010; O'Boyle vd., 2012; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Mathieu vd., 2014), makyavelistler ise diğerlerinin zayıf taraflarını istismar edebilmekte, amaçları uğruna gerektiğinde diğerlerini tehdit edebilmekte, rekabete, güce ve paraya önem vermekte, her durum ve koşulda kazanmak istemekte, ilişkilerinde duygusuzca davranabilmekte, empati yapamamakta, öç almak istemekte ve çokça yalan söyleyebilmektedirler (Jones ve Paulhus, 2009; Wai ve Tilipoulos, 2012; O'Boyle vd., 2012). Görüldüğü üzere karanlık kişilik özellikleri bireyler tarafından sergilenen itici, yıkıcı ve zorbaca tutum ve davranışlarla yakından ilişkilidir (Linton ve Power, 2013). Karanlık kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlar da bahsi geçen tutum ve davranışlara benzer şekilde, iş yerlerinde verimlilik karşıtı tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Kish-Gephart vd., 2010; Penney ve Spector, 2002; Bogart vd., 2004; Namie, 2003; Boddy, 2006; O'Boyle vd., 2012; Furnham vd., 2013; Smith ve Lilienfeld, 2013).

Her bireyde olduğu gibi liderlerde de kişilik, davranışları ve dolayısıyla uygulanan liderlik tarzını açıklayan faktörlerdendir. Öyle ki kim olduğunuz nasıl yönettiğinizin bir göstergesidir (Bass, 1985; Lord vd., 1986; Hogan vd., 1994; Hogan ve Hogan, 2001; Judge vd., 2002; Hogan ve Kaiser, 2005; DeRue vd., 2011; Kaiser ve Hogan, 2011). Nitekim liderliğin karanlık yüzü üzerine yapılan çalışmalar bu bakış açısını desteklemektedir. Öyle ki Ashforth (1994, 1997)'a göre liderin bireysel eğilimleri ve kendine ilişkin inançları küçük tiranlığın öncüllerindedir. Özgüveni düşük olan ve kendini güvende hissetmeyen liderler astlarını ikna ederken zorlayıcı yöntemlere başvurabilmektedirler. Glad (2002)'a göre tiranların kişilikleri ve davranışları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Tiranların kişilikleri daha çok narsistik bir yapıda olup muhteşemlik, öz güven eksikliği, gaddarlık gibi öğelerden oluşmaktadır. Tiranlar gücü kendi çıkarları için kullanmak, gücünü muhafaza edebilmek için her şeyi yapabilmek, yasaları yok saymak ve gaddarlık yapmak gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Rosenthal ve Pittinsky (2006)'ye göre narsistik liderlerin vizyonları, planları ve eylemleri kendi psikolojik ihtiyaçları ile paralellik göstermektedir. Örneğin, narsistik liderler tanınma ihtiyaçlarını karşılamak için kendi reklamlarını yapmak ve kendilerini öne çıkarmak gibi davranışlar, pozisyonlarını güçlendirmek ve korumak adına ise diğerlerini aldatmak, suiistimal etmek ve yıldırma

gibi davranışlar sergileyebilmektedirler, aksayan sistemleri, örgütleri ve ilişkileri için başında terk etmektedirler, kendi hatalarından başkalarını sorumlu tutmaktadırlar ve hatalı muhakeme yapabilmektedirler. Narsistik liderlerin psikolojik yapıları diğer narsistik bireylerinkiyle benzerlik göstermektedir. Padilla vd. (2007)'ne göre yıkıcı liderliği oluşturan unsurlardan biri liderin kişilik özellikleridir. Öyle ki yıkıcı liderler karizmatiktirler, gücü kişisel amaçları doğrultusunda kullanmaktadırlar, karşıt görüşleri zorla bastırmakta ve kendi düşüncelerini empoze etmektedirler, düşüncesizce davranmaktadırlar, sorumsuzdurlar, gereksiz yere ceza verebilmektedirler, narsisttirler, diğerlerinin görüşlerini ve esenliklerini umursamamaktadırlar, takipçilerinden mutlak itaat beklemektedirler, dikkatlerin sürekli üzerlerinde olmasını beklemektedirler, otokratiktirler, kendilerinin kusursuz olduklarını düşünmektedirler, çoğunlukla olumsuz geçmiş yaşantıya sahiptirler, genellikle söylemleri, ideolojileri, dünya görüşleri ve vizyonları öfke doludur. Lipman-Blumen (2005, 2011)'a göre toksik liderlerin kişilik özellikleri ile davranışları arasında bir bağ bulunmaktadır. Lipman-Blumen'nin ifade ettiği kişilik özellikleri karanlık kişilik özellikleri ile örtüşmektedir. Toksik liderlerin yıkıcı davranışları arasında ise baskı kurmak, küçük görmek, ötekileştirmek, göz korkutmak, hak yemek, insan haklarını ihlal etmek, propagandalar yapmak, eleştirilere engel olmak, takipçilerini birbirlerine düşürmek, adam kayırmak, sorumluluktan kaçınmak, hukuksuz işler yapmak, etik davranmamak gibi davranışlar bulunmaktadır. Furnham vd. (2013), Volmer vd. (2016) ve Furtner vd. (2017)'ne göre de karanlık kişilik özellikleri liderliğin karanlık yüzünü açıklayan liderlik yapılarını oluşturan öğelerdendir. Babiak ve Hare (2006), Mathieu vd. (2014) ve Mathieu ve Babiak (2015) ise psikopati ile liderlerin olumsuz davranışları arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Öyle ki araştırmacılara göre; psikopatik liderler takım kurmakta ve fikir paylaşımında zorlanmak, takipçiler arasında ayırım gözetmek, kandırmak, aldatmak, hile yapmak, utanmamak, sorumluluktan kaçınmak, dürtüsel, saldırganca ve öngörülemez bir şekilde davranmak gibi davranışlar sergilemektedirler. Mathieu ve Babiak (2016)'a göre psikopatik kişilik özelliklerine sahip liderler istismarcı yönetim davranışları sergilemektedirler.

Yapılan değerlendirmeler göstermektedir ki karanlık kişilik özellikleri özünde; diğerlerine karşı duyarsızca, samimiyetsizce, düşüncesizce, duygusuzca davranmak ve başkalarını aldatmak, kandırmak, hor görmek ve suiistimal etmek eğilimlerini barındırmaktadır (Jones ve Paulhus, 2011; 2014; Jones ve Weiser, 2014). Bundan dolayı

liderin karanlık kişilik özelliklerine sahip olması gerek takipçiler, gerekse örgüt açısından yıkıcı ve olumsuz davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Liderin yıkıcı, nahoş ve olumsuz tutum ve davranışlarına maruz kalan takipçilerin ise karanlık liderlik algısı geliştirmeleri beklenmektedir. Bu düşünceden hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

Üçüncü hipotez: *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır.*

Liderin karanlık kişilik özelliklerinin çalışan açısından sonuçlarının incelenmesi kapsamında, bir sonraki kısımda liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki olası ilişkiler üzerinde durulmuştur.

1.6. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Tükenmişliği

Çalışanın karanlık liderlik algısı ile tükenmişliği arasındaki ilişkinin açıklanmasında “kaynakların korunması modeli (conservation of resources model)” (Hobfoll, 1989), “iş gereksinimleri – iş kaynakları modeli (job demands – resources model)” (Demerouti vd., 2001) ve “iş yaşamının altı alanı modelinden (Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout)” istifade edilmiştir. Benzer bir yaklaşım liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkinin açıklanması için de kullanılabilir. Öyle ki liderin karanlık kişilik özelliklerine sahip olması çalışanın kaynaklarının azalmasına ve/veya harcadığı emeğin (kaynağın) karşılığının alınmamasına yönelik bir tehdit olarak değerlendirilebilir. Kaynakların korunması modeline göre böyle bir durum çalışanın tükenmesine yol açmaktadır. Benzer şekilde, liderin karanlık kişilik özelliklerine sahip olması çalışanın iş gereksinimlerinin artmasına yol açan etkenlerden ve çalışanın kaynaklarının azalmasına yönelik tehditlerden biri olarak değerlendirilebilir. İş gereksinimleri – iş kaynakları modeline göre böyle bir durum çalışanın tükenmesine sebep olmaktadır. Liderin karanlık kişilik özelliklerine sahip olması iş yaşamının altı alanı modeli çerçevesinde incelendiğinde ise söz konusu özellikler çalışanın iş yükünün artmasına, otonomisinin azalmasına, adaletsizlik algısı geliştirmesine, aradığı desteği bulamamasına ve değer çatışması yaşamasına etki edebilir. Modele göre bu koşullar çalışanın tükenmesine sebep olmaktadır. Nitekim Mathieu vd. (2012, 2014)’nin bulgularına göre; liderlerin psikopatik kişilik özellikleri ile çalışanların yaşadıkları stres arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Mathieu ve Babiak (2015)’in bulgularına göre

liderlerin psikopatik kişilik özellikleri ile çalışanların iş tatminsizlikleri, işten ayrılma niyetleri ve ihmalkârlıkları arasında aynı yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Benzer şekilde, Mathieu ve Babiak (2016)'ın bulgularına göre de liderlerin psikopatik kişilik özellikleri ile çalışanların iş tatminsizlikleri ve işten ayrılma niyetleri arasında aynı yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Gkorezis vd. (2015)'nin bulguları da liderin makyavelist özelliklere sahip olması ile takipçilerinin duygusal bakımdan tükenmeleri arasındaki aynı yönlü ilişkiye dikkat çekmektedir. Volmer vd. (2016)'nın bulgularına göre ise liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanların duygusal açıdan tükenmeleri arasında aynı yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Ancak bu çalışmaların tamamı tek düzeylidir (veri yalnızca bir örneklemeden/çalışanlardan toplanmıştır) ve çalışmalarda liderlerin kişilik özellikleri çalışanların algıları esas alınarak ölçülmüştür.

Bilindiği kadarıyla liderin karanlık kişilik özellikleri (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) ile çalışanın tükenmişliği (duygusal tükenme, kinizm/duyarsızlaşma ve mesleki yararlılık/kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri, bu çalışmada ele alındığı şekliyle, çok düzeyli ve çoklu veri kaynağından oluşan bir araştırma modeli üzerinden inceleyen bir çalışma gerek ülkemiz dışında, gerekse ülkemizde daha önce yapılmamıştır. Öyle ki bu araştırmanın verisi çalışanlardan ve onların bağlı olduğu birincil yöneticilerden toplanmıştır. Ancak bahsi geçen çalışmalarda elde edilen bulguların liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiler hakkında fikir verdiği ve yapılan kuramsal değerlendirmeleri desteklediği düşünülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

Dördüncü hipotez: *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın duygusal açıdan tükenmesi ve kinizmi (duyarsızlaşması) arasında aynı yönlü ilişkiler vardır.*

Beşinci hipotez: *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın mesleki yararlılığı (kişisel başarı hissi) arasında ters yönlü bir ilişki vardır.*

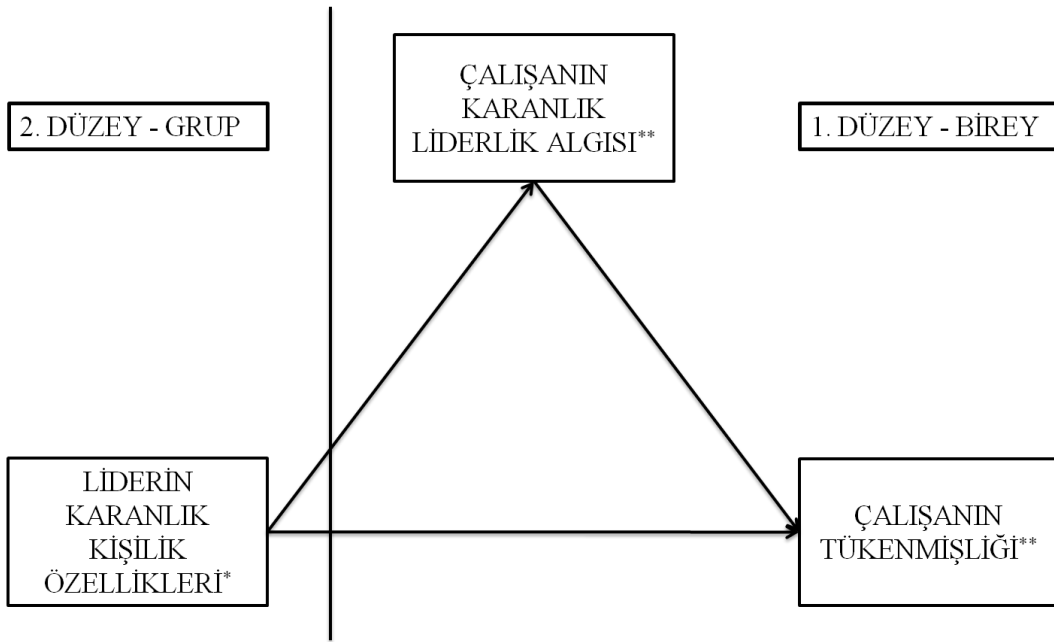
Bu değerlendirmelere ilave olarak, liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki olası ilişkilerin nasıl gerçekleştiği çalışanın karanlık liderlik algısı ile açıklanabilir. Her ne kadar bu görüşü destekleyen bir araştırma bilindiği kadarıyla daha önce yapılmamış olsa da buraya kadar yapılan değerlendirmelerin ışığında; liderin, sahip olduğu karanlık kişilik özelliklerini karanlık liderlik tutum ve davranışları ile göstermesi, liderin karanlık tutum ve davranışlarına kronik bir şekilde maruz kalan çalışanın ise

karanlık liderlik algısı geliştirmesi ve buna bağlı olarak zamanla tükeneğmesi beklenebilir. Yukl (1989)'ın; liderin davranışlarının, sahip olduğu kişisel özelliklerin etkilerine aracılık ettiği yönündeki değerlendirmesi bu görüşü desteklemektedir. Nitekim çalışmanın önceki kısımlarında liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı, çalışanın karanlık liderlik algısı ile tükeneğişliği ve liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükeneğişliği arasındaki ilişkiler üzerine kuramsal değerlendirmeler yapılmıştı. Bu bağlamda, araştırmanın son hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

Altıncı hipotez: *Çalışanın karanlık liderlik algısı liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükeneğişliği arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.*

Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli şekil 1 ve 2'de görülmektedir.

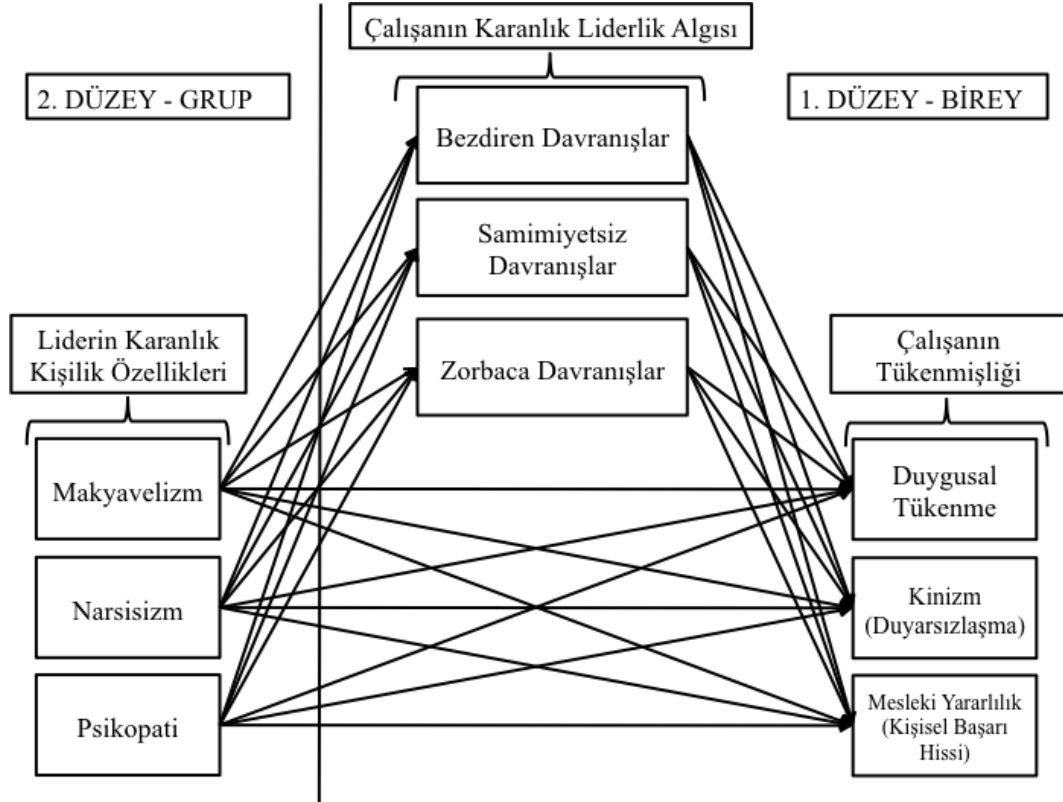
şekil 1. Araştırma Modeli



*Veri çalışanların bağlı olduğu birincil yöneticilerden toplanmıştır.

**Veri çalışanlardan toplanmıştır.

Şekil 2. Ayrıntılı Araştırma Modeli



BÖLÜM II. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Deseni, Evren ve Örneklem

Çalışma kesitsel araştırma desenine uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmanın evreni Türkiye'deki 270.845 özel güvenlik sektörü çalışanından (EGM, 2018) oluşmaktadır. Ülkemizde özel güvenlik sektöründe yer alan işletmeler faaliyetlerini 5.188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun'a uygun olarak sürdürmektedir. Bu kapsamda tesis, iş yeri, konut, site, hava limanı vb. yerlerin güvenliği özel güvenlik işletmeleri aracılığıyla (out sourcing) ya da söz konusu tesisin, iş yerinin, konutun, sitenin vb. kendi bünyesinde oluşturulan özel güvenlik birimi ile sağlanabilmektedir.

Araştırmanın örnekleme, evreni %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığında temsil eden ve kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenmiş olan, Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Samsun, Ordu, Antalya, Gaziantep ve Muğla şehirlerinde özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren 12 farklı örgüte mensup **494** çalışandan ve bu çalışanların bağlı olduğu **116** birincil yöneticiden oluşmaktadır. Örneklem bireysel düzey (çalışan) ve grup düzeyi (lider) olmak üzere iki düzeylidir. Bireysel düzey çalışanları, grup düzeyi ise her bir lider tarafından temsil edilen ve liderle birlikte lidere bağlı çalışanlardan oluşan grupları ifade etmektedir. Dolayısıyla lider ve çalışanlar iç içe (nested) bir yapı oluşturmaktadır. Her bir lidere kaç çalışanın bağlı olduğu ve grupların yapısı Tablo 46'da (EK-66) gösterilmiştir.

Bireysel düzeyi oluşturan 494 çalışanın 360'ı (%72,9) erkek, 134'ü (%27,1) kadındır, 325'i (%65,8) evli, 169'u (%34,2) bekârdır, 68'i (%13,8) ortaokul, 164'ü (%33,2) lise, 146'sı (%29,6) ön lisans, 103'ü (%20,9) lisans, 13'ü (%2,6) yüksek lisans eğitim düzeyindedir, yaşları 23 ile 49 arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 33,26$ 'dır ($s = 5,57$), mesleki tecrübeleri 1 ile 27 yıl arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 10,97$ ($s = 5,42$) yıldır.

Grup düzeyini oluşturan 116 birincil liderin (yöneticinin) 94'ü (%81) erkek, 22'si (%19) kadındır, 78'i (%67,2) evli, 38'i (%32,8) bekârdır, 9'u (%7,8) lise, 30'u (%25,9) ön

lisans, 53'ü (%45,7) lisans, 24'ü (%20,7) yüksek lisans eğitim düzeyindedir, yaşları 24 ile 55 arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 35,30$ 'dur ($s= 7,10$), mesleki tecrübeleri 3 ile 28 yıl arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 11,41$ ($s= 6,43$) yıldır. Örnekleme ilişkin demografik bilgiler örnekleme oluşturan katılımcılar ve örneklemin yapısı hakkında fikir sahibi olmak amacıyla elde edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki farklı anket formu kullanılmıştır. Formlardan biri liderler için, diğeri ise her bir lidere bağlı olan çalışanlar içindir. Lider anket formunda; anket formu kullanma talimatı, karanlık kişilik özellikleri ölçeği ve katılımcının demografik bilgilerine yönelik olarak hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Çalışan anket formunda; anket formu kullanma talimatı, iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği, genel tükenmişlik ölçeği ve katılımcının demografik bilgilerine yönelik olarak hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Lider anket formu Tablo 47'de (EK-67), çalışan anket formu ise Tablo 48'de (EK-68) sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin yapılan değerlendirmelere takip eden başlıklar altında yer verilmiştir.

2.2.1. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği

Karanlık kişilik özellikleri verisi araştırmaya katılan 494 çalışanın bağlı olduğu **116** birincil yöneticiden toplanmıştır. Bu sayede birincil yöneticilerin kendilerine ilişkin değerlendirme yapımları sağlanmış ve ne ölçüde karanlık kişiliğe sahip oldukları ölçülmüştür. Bu amaçla Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Özsoy vd. (2017) tarafından uyarlanan karanlık kişilik özellikleri ölçeği (Short Dark Triad – SD3) kullanılmıştır. Ölçek makyavelizm, narsisizm ve psikopati olmak üzere üç boyutludur. Lider anket formunda (Ek-67) yer alan 1-9'uncu maddeler makyavelizm boyutunu, 10-18'inci maddeler narsisizm boyutunu, 19-27'nci maddeler psikopati boyutunu ölçmektedir. 11, 15, 17, 20 ve 25'inci maddeler ters kodlanmıştır. Her bir madde 5'li Likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ile puanlanmıştır. Artan puanlar ilgili maddenin şiddetini göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla birinci düzey çok faktörlü yapının doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Oluşan yapı Şekil 27'de (EK-69) gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum

indeksi değerleri ($\chi^2 = 798,22$, $p = 0,000$, d.f.= 302, $\chi^2/d.f.= 2,64$, GFI= 0,89, IFI= 0,96, CFI= 0,96, RMSEA= 0,06) kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeğin güvenilirliği, maddelerin tamamı ve her bir boyut için Cronbach alfa (α) değerlerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Ölçeğin tamamı için α değeri 0,94, makyavelizm boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,86, narsisizm boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,88 ve psikopati boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,88 olarak bulunmuştur. Hesaplanan α değerleri sınır değerden (0,70) büyük olduğundan ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

2.2.2. İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği

Hâlihazırda psikometrik gereklilikleri doğru bir şekilde sağlayan, Türkçe'ye uyarlanmış ya da özgün olarak geliştirilmiş bir karanlık liderlik algısı ölçeği bilindiği kadarıyla bulunmadığından, çalışanların karanlık liderlik algılarını ölçmek için Başar vd. (2016) tarafından oluşturulan “karanlık liderlik” yapısı işletimselleştirilerek özgün bir “iş yerinde karanlık liderlik algısı” ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmaları 15 Ocak – 15 Mayıs 2018 tarihleri arasında yürütölmüştür. Bu amaçla üç farklı uygulama yapılmıştır. Her bir uygulamaya iştirak eden katılımcılar birbirinden farklıdır. Ölçek geliştirme çalışmalarına Ankara'da faaliyet gösteren sekiz farklı özel güvenlik firmasında çalışan, toplam 1.007 katılımcı gönüllü olarak iştirak etmiştir. Her bir uygulamanın öncesinde ilgili özel güvenlik firmalarının yöneticileri ile yüz yüze görüşölmüş, araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında bilgi verilmiş ve firma bilgilerinin kimseyle paylaşılmayacağına ilişkin taahhüt verilerek uygulamaların yapılmasına ilişkin izinler alınmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından iş yerlerine gidilerek katılımcılara dağıtılmış ve aynı gün toplanmıştır. Anket formları verilmeden önce katılımcılara araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış ve araştırmaya katılımın gönüllük esasına bağlı olduğu bildirilmiştir. Her bir uygulamada 400'er olmak üzere, toplamda 1.200 adet anket formu dağıtılmıştır. Ancak bunlardan birinci uygulamada 340 tanesi, ikinci uygulamada 361 tanesi, üçüncü uygulamada ise 373 tanesi teslim alınmıştır. Teslim alınan anket formlarından birinci uygulamada 30 tanesi, ikinci uygulamada 19 tanesi, üçüncü uygulamada ise 18 tanesi hatalı ya da eksik doldurulduğundan dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Böylece birinci uygulamada **310**, ikinci uygulamada **342**, üçüncü uygulamada ise **355** katılımcıdan toplanan veri analiz

edilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde DeVellis (2017) tarafından belirlenen yöntem takip edilmiş ve ölçek geliştirme yazınında genel kabul görmüş kriterlere uyulmuştur. Ölçek geliştirme süreci şu adımlardan oluşmaktadır:

❖ **Ölçülmek İstenilen Yapının Açık Bir Biçimde Belirlenmesi**

Geliştirilecek olan ölçek ile çalışanın “karanlık liderlik algısının” ölçülmesi amaçlanmaktadır. “Karanlık liderlik” kavramı ile ne ifade edildiği araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulurken açıklandığından bu kısımda tekrar konuya değinilmemiştir.

❖ **Madde Havuzunun Oluşturulması**

Ölçeğin madde havuzu Başar vd. (2016)’nın bulgularından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Madde havuzu Tablo 1’de (EK-1) gösterilmiştir.

❖ **Madde Havuzunun Yüzey Geçerliliğinin Sağlanması**

Maddelerin yüzey (yüz) geçerliliğinin sağlanması için Şencan (2005)’in ifade etmiş olduğu ilkeler çerçevesinde hareket edilmiştir. Bu kapsamda, 2018 yılının Ocak ayı içerisinde araştırmacının sosyal ağında yer alan ve hâlihazırda doktora eğitimlerine devam eden 12 katılımcıya oluşturulan madde havuzu e-posta ile gönderilmiştir. Gönderilen e-posta iletisinde geliştirilmek istenen ölçekle ne ölçülmek istendiği kısaca açıklanmış ve katılımcılardan her bir maddenin bu amaca uygun olup olmadığı ve cümlelerin açık ve anlaşılır olup olmadığı hakkında değerlendirme yapmaları talep edilmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri doğrultusunda maddeler üzerinde çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bu işlemler sonucunda oluşturulan yeni madde havuzu Tablo 2’de (EK-2) gösterilmiştir.

❖ **Ölçme Biçiminin Belirlenmesi**

Oluşturulan maddeleri ölçmek amacıyla beş seçenekli Likert ölçeği kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeği oluşturan seçenekler şunlardır: Hiçbir zaman (1 puan), Nadiren (2 puan), Bazen (3 puan), Sıklıkla (4 puan), Her zaman (5 puan).

❖ Madde Havuzunun Uzmanlar Tarafından Gözden Geçirilmesi (Kapsam Geçerliliğinin Sağlanması)

Madde havuzunun uzman değerlendirmesi Hambleton Yöntemi'ne (Hambleton vd., 1978) uygun olarak 2018 yılının Ocak ayında, konunun uzmanı olan 12 bilim insanı tarafından yapılmıştır. Bu sayede ölçeğin içerik (kapsam) geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Hakemler araştırmacı tarafından tanınmaktadır, tamamı yönetim ve örgüt araştırmaları alanında akademik yetkinliğe sahiptir ve tamamının benzer konular üzerinde bilimsel çalışmaları bulunmaktadır. Bu kapsamda, her bir hakeme Tablo 3'te (EK-3) gösterilmiş olan form e-posta ile gönderilmiştir. Hakemlere gönderilen e-posta iletilisinde değerlendirme formu ile birlikte karanlık liderlik kavramı ile ilgili bir bilgilendirme notuna da yer verilmiştir. Hakemlerden ölçeğin düzenlenme biçimi, maddelerde kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği, maddelerin ölçeğin kapsamıyla olan ilişkisi ve kullanılan ölçek tipinin uygunluğu hususlarında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Hakemler değerlendirmelerini ilgili maddenin bulunduğu satıra not düşerek yapmış ve her bir maddenin ölçeğin kapsamı açısından uygun olup olmadığı hakkındaki görüşlerini ilgili kutuyu işaretlemek suretiyle beyan etmişlerdir. Hakemler değerlendirmelerini e-posta ile göndermişlerdir. Hakemlerin tamamı maddelerin kolay anlaşılır, kısa ve net olduğunu beyan etmişlerdir, ayrıca maddelerin ölçülmesinde kullanılması düşünülen beş seçenekli Likert tipi ölçeğin de uygun olduğu hususunda hemfikir olmuşlardır. Bununla birlikte Türkçe dil bilgisi kuralları gereği kullanılacak olan beş seçenekli Likert tipi ölçekle uyumlu olması amacıyla 1, 2, 9 ve 14'üncü maddelerde cümle sonlarındaki olumsuz ifadelerin olumlu ifadelere dönüştürülmesi ve bundan dolayı bu maddelerin ters kodlanması yedi hakem tarafından önerilmiştir. Ayrıca hakemler bazı maddelerin uygunluğu konusunda fikir ayrılığına düşmüşlerdir. Maddelerin ölçeğin kapsamı açısından uygun olup olmadığına ilişkin yapılan hakem değerlendirmeleri Lawshe (1975)'nin "İçerik Geçerliliği Oranı" esas alınarak analiz edilmiştir. İçerik geçerliliği oranı (İGO) formülü Eşitlik 1'de gösterilmiştir (Şencan, 2005: 753).

Eşitlik 1. Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı Formülü

$$\dot{I}GO_i = (n_e - (N/2)) / (N/2)$$

$\dot{I}GO_i$ = Ölçeğin i 'inci maddesinin içerik geçerlilik oranı

n_e = Maddenin uygun olduğunu beyan eden hakem sayısı

N = Toplam hakem sayısı

Her bir madde için İGO değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Lawshe (1975) farklı hakem sayıları için %5 anlamlılık düzeyinde asgari İGO değerlerini belirlemiştir. Bu değerler Tablo 4'te (EK-4) gösterilmiştir. Buna göre İGO değeri, hakem sayısına bağlı olarak belirlenmiş olan asgari İGO değerinden küçük olan maddeler ölçekten çıkarılmalıdır (Şencan, 2005: 753-754). Bu araştırmada madde havuzu 12 uzman tarafından değerlendirildiğinden her bir maddenin İGO değeri asgari 0,56'ya eşit olmalıdır. Hakemler tarafından maddelerin ölçeğin kapsamı açısından uygun olup olmadığına ilişkin yapılan değerlendirmeler analiz edilerek her bir madde için İGO değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te (EK-5) gösterilmiştir. Buna göre 13 ve 22'nci maddelerin İGO değerleri sınır değer olan 0,56'dan küçük olduğundan ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Uzman değerlendirmelerinin analiz edilmesi sonucunda oluşturulan madde havuzu Tablo 6'da (EK-6) gösterilmiştir.

❖ Anket Formuna Geçerlilik Maddelerinin Eklenmesi

Uzman değerlendirmeleri sonucunda oluşturulmuş olan madde havuzunu (EK-6) içeren anket formuna, ölçeğin birleşme geçerliliğinin ölçülebilmesi için Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeğinin, ayrışma geçerliliğinin ölçülebilmesi için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeğinin ve kriter geçerliliğinin ölçülebilmesi için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan iş tatmini ölçeği ile Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeklerinin maddeleri eklenmiştir. Geçerlilik maddelerinin eklenmesiyle oluşturulan anket formu Tablo 7'de (EK-7) gösterilmiştir.

❖ İlk Uygulamanın Yapılması

İlk uygulamada Tablo 7’de (EK-7) gösterilmiş olan anket formu kullanılmıştır. İlk uygulamanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemine uygun olarak belirlenmiş olan **310** katılımcıdan oluşmaktadır. Nunnally (1978)’ye göre ölçek geliştirme uygulamalarında örnekleme büyüklüğü 300 katılımcının altında olmamalıdır. Bu yaklaşımdan hareketle, birinci uygulamanın örnekleminin yeterince büyük olduğu değerlendirilmektedir. Örnekleme oluşturan katılımcılar özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar. Katılımcıların tamamı araştırmaya gönüllü olarak iştirak etmiştir. Katılımcıların 198’i (%63,9) erkek, 112’si (%36,1) kadındır, 203’ü (%65,5) evli, 107’si (%34,5) bekârdır, 64’ü (%20,6) ortaokul, 85’i (%27,4) lise, 76’sı (%24,5) ön lisans, 57’si (%18,4) lisans, 28’i (%9) yüksek lisans eğitim düzeyindedir, toplam iş tecrübeleri 1 ile 36 yıl arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 11,99$ (s = 7,86) yıldır, yaşları 21 ile 63 arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 35,62$ ’dir (s = 7,91). Uygulama 22 Ocak – 10 Şubat 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

• Maddelerin Değerlendirilmesi

Ölçeği oluşturan maddelerin değerlendirilmesi sürecinde; maddeler arasındaki korelasyon değerleri, maddelerin ölçek toplam puanı (ÖTP) ile olan korelasyon değerleri ve maddelerin ortalama değerleri incelenmiş ve maddeler üzerinde faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır.

▪ Korelasyon ve Ortalama Değerlerinin Analizi

Maddeler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 8’de (EK-8), maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 9’da (EK-9) gösterilmiştir. Tablo 8’de yer alan bilgilere göre ÖTP ile 1, 2, 9 ve 13’üncü maddeler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır, ÖTP ile diğer maddeler arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca 1, 2, 9 ve 13’üncü maddeler ile diğer maddeler arasında ya ters yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu ya da anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte Tablo 9’da yer alan bilgiler incelendiğinde 1, 2, 9 ve 13’üncü maddelerin ortalama değerlerinin standart sapma değerleri ile birlikte değerlendirildiğinde diğer

maddelere kıyasla medyandan daha fazla saptığı sonucuna varılmıştır. Bu gerekçelerden ötürü 1, 2, 9 ve 13'üncü maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Sonraki aşamada madde havuzunda kalan diğer maddeler keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur.

▪ Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi, geliştirilmek istenen ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasına yönelik olarak yapılan işlemlerin bir parçasını oluşturmaktadır. Keşfedici faktör analizi ile madde havuzunu oluşturan maddelerin birbirleri ile kuramsal açıdan desteklenen ilişkileri ölçüsünde, farklı boyutlar altında toplanıp toplanmadığı ortaya çıkarılmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Bir önceki aşamada madde havuzundan 1, 2, 9 ve 13'üncü maddeler çıkarıldığından faktör analizine geriye kalan 29 madde dâhil edilmiştir. Yirmi dokuz maddeden oluşan verinin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının ölçümü ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Bir veri seti üzerinde faktör analizi yapabilmek için KMO katsayısının 0,60'dan büyük olması ve Barlett küresellik testi istatistiğinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009). Analiz sonunda KMO değeri 0,95 olarak hesaplanmış, Barlett küresellik testinin ise anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmüştür. Bundan dolayı devam eden süreçte maddelerin faktör yapısı incelenmiştir. Faktör analizi temel bileşenler analizi tekniğine uygun olarak yapılmıştır. Faktör analizine dâhil edilen maddeler, sonuçların bağımsız, anlamlı ve yoruma açık olmasını sağlamak amacıyla varimaks eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Öz değeri 1'e eşit ve 1'den büyük olan faktörler önemli faktör olarak nitelenmiştir ve faktör yük değeri 0,45 ve üzerinde olan maddeler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 10'da (EK-10) gösterilmiştir. Tablo 10'da yer alan bulgular incelendiğinde analize dâhil edilen 29 maddenin öz değeri 1'den büyük olan 4 faktör (boyut) altında toplandığı görülmektedir. Bu durum Şekil 36'da (EK-10) yamaç serpinti grafiğinde de görülmektedir. Öyle ki grafikte X ekseninde faktörler, Y ekseninde ise öz değerler gösterilmektedir. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans %69,87'dir ve faktörlerin ortak varyansları 0,46 ile 0,82 arasında değişmektedir. Tablo 11'de (EK-11) yer alan bulgular incelendiğinde 26 maddenin ilk faktör altında toplandığı ve en küçük faktör yükünün 0,52 olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktör altında da çalışabileceği hakkında fikir vermektedir.

Nitekim döndürme öncesindeki bulgular ilk faktörün tek başına varyansın %54,71'ini açıkladığını göstermektedir. Ancak döndürme sonucunda elde edilen bulgular önemli faktörlerin içerdiği maddeler açısından ölçüme yönelik tanımlama yapmayı kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı maddeler üzerinde varimaks eksen döndürmesi uygulanmıştır. Tablo 12'de (EK-12) yer alan bulgular incelendiğinde döndürme işlemi sonucunda maddelerin hangi faktörler altında toplandığı görülmektedir. Buna göre 30 ve 31'inci maddeler dördüncü faktörü oluşturmaktadır. Ancak diğer maddelerden ayrı olarak düşünüldüğünde kuramsal açıdan iki madde birlikte anlamlı bir bütünlük oluşturmamaktadır. Bununla birlikte 27'nci maddenin faktör yükünün sınır değer olarak belirlenmiş olan 0,45'in altında olduğu görülmektedir. Ayrıca 17, 21, 22, 33, 12 ve 6'ncı maddeler birden fazla faktör altında yüksek yük değerlerine sahiptir. Son olarak 11'inci maddenin 3'üncü faktör altında yüksek bir yük değerine sahip olmasına rağmen kuramsal olarak gruplandığı faktörü oluşturan diğer maddeler ile birlikte ölçümlenmemesi gerekmektedir. Bu gerekçelerden dolayı 30, 31, 27, 17, 21, 22, 33, 12, 6 ve 11'inci maddelerin madde havuzundan çıkarılmasına karar verilmiştir. Maddeler çıkartıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmıştır.

İkinci faktör analizine geriye kalan 19 madde dâhil edilmiştir. Analiz sonunda KMO değeri 0,94 olarak hesaplanmış, Barlett küresellik testinin ise anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmüştür. Bundan dolayı devam eden süreçte maddelerin faktör yapısı incelenmiştir. Faktör analizi, ilk analizde olduğu gibi temel bileşenler analizi tekniğine uygun olarak yapılmıştır. Faktör analizine dâhil edilen maddeler, sonuçların bağımsız, anlamlı ve yoruma açık olmasını sağlamak amacıyla varimaks eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Öz değeri 1'e eşit ve 1'den büyük olan faktörler önemli faktör olarak nitelenmiştir ve faktör yük değeri 0,45 ve üzerinde olan maddeler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 13'te (EK-13) gösterilmiştir. Tablo 13'te yer alan bulgular incelendiğinde analize dâhil edilen 19 maddenin, öz değeri 1'den büyük olan 3 faktör (boyut) altında toplandığı görülmektedir. Bu durum Şekil 37'de (EK-13) yamaç serpinti grafiğinde de görülmektedir. Öyle ki grafikte X ekseninde faktörler, Y ekseninde ise öz değerler gösterilmektedir. Üç faktörün açıkladıkları toplam varyans %69,87'dir ve faktörlerin ortak varyansları 0,52 ile 0,82 arasında değişmektedir. Öz değeri 1'e eşit ve/veya 1'den büyük olan faktörlerin kümülatif açıklanan varyansı için sınır değer 0,66 olarak kabul edilmektedir. Bu değere eşit ve/veya

üzerinde olan değerler iyi bir çözüm olarak görülmektedir (Büyüköztürk, 2009). Bundan dolayı maddelerin üç faktör altında yeterince büyüklükte bir varyansı açıkladığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, Tablo 14’te (EK-14) yer alan bilgiler incelendiğinde 16 maddenin ilk faktör altında toplandığı ve en küçük faktör yükünün 0,65 olduğu görülmektedir. Bu durum ilk faktör analizinde olduğu gibi ölçeğin genel bir faktör altında da çalışabileceğini akla getirmektedir. İlk faktörün tek başına varyansın %55,36’sını açıklaması bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Ancak ölçüme yönelik tanımlama yapmayı kolaylaştırmak amacıyla maddeler varimaks eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Tablo 15’te (EK-15) yer alan bulgular incelendiğinde döndürme işlemi sonucunda maddelerin net bir şekilde üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörler altında toplanan maddelerin birbiriyle olan ilişkisi kuramsal açıdan da uygundur. Bu bağlamda Başar vd. (2016)’nın çalışmasında yapılan değerlendirmelerden yola çıkılarak; birinci faktörün karanlık liderliğin “zorbaca davranışlar” boyutunu, ikinci faktörün “samimiyetsiz davranışlar” boyutunu, üçüncü faktörün ise “bezdiren davranışlar” boyutunu oluşturduğu sonucuna varılmıştır. İlerleyen safhada oluşturulan karanlık liderlik yapısı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

▪ Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), keşfedici faktör analizi ile oluşturulmuş olan yapının geçerliliğini test etmek amacıyla yapılmaktadır. Bundan dolayı ölçek geliştirme sürecinde ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması kapsamında gerçekleştirilen bir işlemdir (Büyüköztürk, 2009; Meydan ve Şeşen, 2011). Doğrulayıcı faktör analizinde, geliştirilmiş olan yapının geçerliliği dört farklı biçimde test edilebilmektedir. Bunlar; birinci düzey tek faktörlü yapı, birinci düzey çok faktörlü yapı, ikinci düzey çok faktörlü yapı ve ilişkisiz çok faktörlü yapıdır (Sümer, 2000).

✓ Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu işlem ile keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen 19 maddenin (gözlenen değişkenler) tek bir faktör altında (gizli değişken – karanlık liderlik) kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 3’te (EK-16) gösterilmiştir.

✓ **Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen 19 maddenin (gözlenen değişkenler) birbirleriyle ilişkili birden fazla faktör altında, kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 4'te (EK-17) gösterilmiştir.

✓ **İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen 19 maddeden (gözlenen değişkenler) oluşan birbirleriyle ilişkili 3 faktörün tek bir faktör altında (gizli değişken - karanlık liderlik), kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 5'te (EK-18) gösterilmiştir.

✓ **İlişkisiz Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen 19 maddenin (gözlenen değişkenler) birbirleriyle ilişkisi olmayan birden fazla faktör altında kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 6'da (EK-19) gösterilmiştir.

✓ **Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi**

Yapılan DFA'lar sonucunda, hesaplanan uyum indekslerinin değerleri her bir model için Tablo 16'da (EK-20) gösterilmiştir. DFA'lar sonucunda her bir model için χ^2 , d.f., $\chi^2/d.f.$, Goodness of Fit Index (GFI), Incremental Fit Index (IFI), Comparative Fit Index (CFI) ve Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) uyum indekslerinin değerleri hesaplanmıştır. Bu indekslerin hesaplanması analiz edilen modelin uyumlu olup olmadığını değerlendirmek için yeterlidir. Uyum indekslerinin değerlerinin kabul edilebilir olduğundan bahsedebilmek için bu değerlerin Tablo 17'de (EK-21) gösterilen koşulları sağlaması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Tablo 16'da gösterilmiş olan bulgular incelendiğinde ilk üç modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, dördüncü modelin ise

uyumsuz olduğu görülmektedir. Ayrıca ilk üç model içerisinde en iyi uyuma sahip olan model ilk modeldir. Çünkü ilk model diğer modellere kıyasla daha iyi uyum indeksi değerlerine sahiptir. Örneğin; birinci modelin $\chi^2/d.f.$ değeri diğer modellerin $\chi^2/d.f.$ değerlerinden daha küçükken, GFI değeri diğer modellerin GFI değerlerinden daha büyüktür. Bu kıyaslamalar diğer indeks değerleri için de geçerlidir. Böyle bir sonucun çıkması keşfedici faktör analizinin bulgularını desteklemektedir. Hatırlanacak olursa keşfedici fektör analizinin bulguları yapının tek faktör altında da çalışabileceğini göstermekteydi. Birinci modelden sonra en iyi uyum indeksi değerlerine sahip olan model ikinci modeldir ve ondan sonra ise üçüncü modeldir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde oluşturulan karanlık liderlik yapısının gerek tek boyut altında, gerekse üç boyut altında doğrulandığından bahsetmek mümkündür. Böyle bir sonuç, ölçeğin araştırmanın amacına göre tek boyutlu ya da üç boyutlu olarak kullanılabilceğini göstermektedir. Bundan dolayı oluşturulan karanlık liderlik algısı ölçeğinin yapısal geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılabilir. Dördüncü modelin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine sahip olmaması ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü kuramsal gerekçelerden ötürü ölçeği oluşturan maddeler ve ölçeğin boyutları birbirleri ile ilişkili olmalıdır. Bundan dolayı son modelin uyumsuz çıkması oluşturulan yapının yeterli geçerliliğe sahip olduğunun bir kanıtı olarak da değerlendirilebilir.

▪ Güvenilirlik Testi

Geliştirilen ölçeğin güvenilirliği, maddelerin tamamı ve her bir faktör için Cronbach alfa (α) değerlerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Cronbach α indeksi, Likert tipi ölçekler dâhil olmak üzere, pek çok ölçüm aracında maddelerin (gözlenen değişkenlerin) birbirleriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu ve birlikte oluşturdukları üst değişkeni (gizli değişken) ne ölçüde temsil ettiğini göstermektedir (Şencan, 2005). Nunnally (1978)'e göre güvenilirlikten bahsedebilmek için analize dâhil edilen maddelerin α değerinin 0,70'den büyük olması gerekmektedir. Analizlerin sonucunda ölçeğin tamamını oluşturan 19 madde için α değeri **0,95**, birinci faktörü (zorbaca davranışlar) oluşturan; 28, 24, 23, 26, 29, 25 ve 32 numaralı maddeler için α değeri **0,94**, ikinci faktörü (samimiyetsiz davranışlar) oluşturan; 14, 20, 16, 15, 18 ve 19 numaralı maddeler için α değeri **0,91** ve üçüncü faktörü (bezdiren davranışlar) oluşturan; 4, 3, 7, 8, 5 ve 10 numaralı maddeler için α değeri **0,85** olarak bulunmuştur. Hesaplanan α değerlerinin sınır değer olan

0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı ölçeğin güvenilir olduğundan bahsetmek mümkündür.

▪ Benzeşim (Birleşme) Geçerliliğinin Testi

Bir ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla yapılan diğer bir analiz, oluşturulan yapının benzeşim geçerliliğinin test edilmesidir. Bir yapının benzeşim geçerliliğini test etmek için iki yöntem kullanılmaktadır. Birincisinde; bu çalışmada olduğu gibi ölçeği oluşturan boyutların kuramsal olarak birbirleriyle ilişkili olması gereken durumlarda, ölçeği oluşturan maddelerin kendi aralarındaki ve maddelerin oluşturdukları boyutların (faktörlerin) kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakılmaktadır. Bu işlemde korelasyon değerlerinin pozitif ve anlamlı olması beklenmektedir. İkinci yöntemde ise; ölçeğin, benzer fakat ayrı bir kavramsal yapıyı ölçen başka bir ölçekle olan ilişkisine bakılmaktadır. Bu işlemde de iki yapı arasındaki korelasyon değerlerinin pozitif ve anlamlı olması beklenmektedir (Şencan, 2005).

Birinci yönteme uygun olarak, ilk aşamada ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 18'de (EK-22) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde tüm maddeler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İkinci aşamada, maddelerin oluşturduğu faktörler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 19'da (EK-23) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde tüm boyutlar arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Sonraki aşamada ikinci yönteme uygun olarak, ölçeğin benzer fakat ayrı bir kavram olan “istismarcı yönetim” ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 15 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 7'de (EK-24) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 70,91$, $p= 0,28$, d.f.= 65, $\chi^2/d.f.= 1,09$, GFI= 0,97, IFI= 0,99,

CFI= 0,99, RMSEA= 0,01) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik ölçeğinin bütünü ve istismarcı yönetim ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 20’de (EK-23) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ile istismarcı yönetim arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkilerin ($r=0,83$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Benzeşim geçerliliğinin testi kapsamında yapılan analizlerin bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, geliştirilmekte olan karanlık liderlik ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde benzeşim geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.

▪ Ayrışım (Ayrılma) Geçerliliğinin Testi

Bir ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla yapılan diğer bir analiz ise oluşturulan yapının ayrışım geçerliliğinin test edilmesidir. Ölçeğin ayrışım geçerliliğini sağlayıp sağlamadığını anlamak için farklı, fakat ilgili başka bir kavramı ölçen bir ölçekle arasındaki korelasyon değerlerine bakılmaktadır. Söz konusu korelasyon değerlerinin ya düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif ya da anlamlı ve negatif olması beklenmektedir (Şencan, 2005). Bu amaçla, karanlık liderlik ve “etik liderlik” arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 10 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 8’de (EK-25) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 28,29$, $p= 0,24$, d.f.= 24, $\chi^2/d.f.= 1,17$, GFI= 0,98, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,02) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik ölçeğinin bütünü ve etik liderlik ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 21’de (EK-26) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ile etik liderlik arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkilerin ($r = -0,75$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Ayrışım geçerliliğinin testi kapsamında yapılan analizlerin bulgularına göre; geliştirilmekte olan karanlık liderlik

ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde ayrışım geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.

▪ Kriter Geçerliliğinin Testi

Bir ölçeğin kriter geçerliliğini test etme yöntemlerinden biri ölçeğin tahmin (yordama) geçerliliğinin analiz edilmesidir. Bu yöntemde geliştirilmekte olan ölçeğin değerinde meydana gelebilecek bir puanlık bir değişimin kriter değişken üzerinde anlamlı bir etkiye yol açıp açmadığı araştırılmaktadır (Şencan, 2005). Bu çalışmada kriter değişken olarak katılımcıların “iş tatminleri” ve “işten ayrılma niyetleri” ölçülmüştür. Öyle ki kurama göre katılımcıların karanlık liderlik algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin artması, iş tatminlerinin ise azalması ve katılımcıların karanlık liderlik algılarında meydana gelebilecek bir değişimin iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye yol açması beklenmektedir.

Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 9’da (EK-27) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 7,89$, $p= 0,09$, d.f.= 4, $\chi^2/d.f.= 1,97$, GFI= 0,99, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,05) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için ise Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 10’da (EK-27) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine

($\chi^2 = 0,56$, $p = 0,90$, d.f. = 3, $\chi^2/d.f. = 0,18$, GFI = 0,99, IFI = 1,00, CFI = 1,00, RMSEA = 0,00) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 22’de (EK-28) gösterilmiştir. Sonrasında karanlık liderlik algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 23’te (EK-29) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik algısı ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı ($r = -0,32$, $p < 0,01$), karanlık liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ($r = 0,42$, $p < 0,01$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte karanlık liderlik algısının iş tatmini üzerinde ters yönlü ($\beta = -0,32$, $p < 0,001$), işten ayrılma niyeti üzerinde ise aynı yönlü ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$) bir etkisi vardır. Ancak, karanlık liderlik algısının alt boyutlarından; yalnızca bezdiren davranışların iş tatmini üzerinde ters yönlü ve anlamlı bir etkisi ($\beta = -0,27$, $p < 0,01$) bulunmuşken diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde karanlık liderlik algısının alt boyutlarından yalnızca bezdiren davranışların işten ayrılma niyeti üzerinde aynı yönlü ve anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,31$, $p < 0,01$) bulunmuşken diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin yeterli düzeyde kriter geçerliliğine sahip olduğundan bahsetmek mümkündür. Sonraki aşamada geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini tekrar test etmek üzere ikinci bir uygulama yapılmıştır.

❖ İkinci Uygulamanın Yapılması

İkinci uygulamada Tablo 24’te (EK-30) gösterilmiş olan anket formu kullanılmıştır. İkinci uygulamanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemine uygun olarak belirlenmiş olan 342 katılımcıdan oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan katılımcılar ilk uygulamada olduğu gibi özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar. İkinci uygulamanın katılımcıları ilk uygulamanın katılımcılarından farklı kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların tamamı araştırmaya gönüllü olarak iştirak etmiştir. Katılımcıların 207’si (%60,5) erkek, 135’i (%39,5) kadındır, 180’i (%52,6) evli, 162’si

(%47,4) bekârdır, 79'u (%23,1) ortaokul, 90'ı (%26,3) lise, 88'i (%25,7) ön lisans, 73'ü (%21,3) lisans, 12'si (%3,5) yüksek lisans eğitim düzeyindedir, toplam iş tecrübeleri 1 ile 34 yıl arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 10,24$ ($s = 7,60$) yıldır, yaşları 19 ile 58 arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 33,38$ 'dir ($s = 7,55$). Uygulama 19 Şubat – 29 Mart 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

- **Maddelerin Değerlendirilmesi**

Ölçeği oluşturan maddelerin değerlendirilmesi sürecinde; maddeler arasındaki korelasyon değerleri, maddelerin ölçek toplam puanı ile olan korelasyon değerleri ve maddelerin ortalama değerleri incelenmiş ve maddeler üzerinde faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır.

- **Korelasyon ve Ortalama Değerlerinin Analizi**

Maddeler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 25'te (EK-31), maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 26'da (EK-32) gösterilmiştir. Tablo 25'te sunulan bilgilere göre ÖTP ile maddeler arasında ve maddelerin birbirleri arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca, Tablo 26'da yer alan bilgiler çerçevesinde, maddelerin ortalama değerleri standart sapma değerleri ile birlikte değerlendirildiğinde herhangi bir sorun olmadığı görülmektedir. Bu gerekçelerden ötürü bu aşamada ölçekten madde çıkarılmamasına karar verilmiştir. Sonraki aşamada maddeler keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur.

- **Keşfedici Faktör Analizi**

On dokuz maddeden oluşan verinin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının ölçümü ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Bir veri seti üzerinde faktör analizi yapabilmek için KMO katsayısının 0,60'dan büyük olması ve Barlett küresellik testi istatistiğinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009). Analiz sonunda KMO değeri 0,96 olarak hesaplanmış, Barlett küresellik testinin ise anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmüştür. Bundan dolayı devam eden süreçte maddelerin faktör yapısı incelenmiştir. Faktör analizi temel bileşenler analizi tekniğine uygun olarak

yapılmıştır. Faktör analizine dâhil edilen maddeler, sonuçların bağımsız, anlamlı ve yoruma açık olmasını sağlamak amacıyla varimaks eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Öz değeri 1'e eşit ve 1'den büyük olan faktörler önemli faktör olarak nitelenmiştir ve faktör yük değeri 0,45 ve üzerinde olan maddeler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 27'de (EK-33) gösterilmiştir. Buna göre, analize dâhil edilen 19 madde öz değeri 1'den büyük olan 3 faktör (boyut) altında toplanmaktadır. Bu durum Şekil 38'de (EK-33) yamaç serpinti grafiğinde de görülmektedir. Öyle ki grafikte X ekseninde faktörler, Y ekseninde ise öz değerler gösterilmektedir. Üç faktörün açıkladığı toplam varyans %73,66'dır ve faktörlerin ortak varyansları 0,57 ile 0,88 arasında değişmektedir. Tablo 28'de (EK-34) yer alan bulgular incelendiğinde 17 maddenin ilk faktör altında toplandığı ve en küçük faktör yükünün 0,63 olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktör altında da çalışabileceği hakkında fikir vermektedir. Nitekim döndürme öncesindeki bulgular ilk faktörün tek başına varyansın %60,17'sini açıkladığını göstermektedir. Ancak döndürme sonucunda elde edilen bulgular önemli faktörlerin içerdiği maddeler açısından ölçüme yönelik tanımlama yapmayı kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı maddeler üzerinde varimaks eksen döndürmesi uygulanmıştır. Tablo 29'da (EK-35) döndürme işlemi sonucunda maddelerin hangi faktörler altında toplandığı görülmektedir. Buna göre 28, 25, 23, 24, 29, 26 ve 32'nci maddeler birinci faktörü, 14, 19, 18, 20, 16 ve 15'inci maddeler ikinci faktörü, 3, 4, 5, 7, 10 ve 8'inci maddeler ise üçüncü faktörü oluşturmaktadır. İlk uygulama ile kıyaslandığında, benzer faktörlerin oluştuğundan bahsetmek mümkündür. Ancak, ilk uygulamadan farklı olarak 32 ve 20'nci maddelerin hem birinci, hem de ikinci faktörde yük değerine sahip olduğu görülmektedir. Bundan dolayı 32 ve 20'nci maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Maddeler çıkartıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmıştır.

İkinci faktör analizine geriye kalan 17 madde dâhil edilmiştir. Analiz sonunda KMO değeri 0,95 olarak hesaplanmış, Barlett küresellik testinin ise anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmüştür. Bundan dolayı devam eden süreçte maddelerin faktör yapısı incelenmiştir. Faktör analizi, ilk analizde olduğu gibi temel bileşenler analizi tekniğine uygun olarak yapılmıştır. Faktör analizine dâhil edilen maddeler, sonuçların bağımsız, anlamlı ve yoruma açık olmasını sağlamak amacıyla varimaks eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Öz değeri 1'e eşit ve 1'den büyük olan faktörler önemli faktör olarak

nitelenmiştir ve faktör yük değeri 0,45 ve üzerinde olan maddeler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 30’da (EK-36) gösterilmiştir. Tablo 30’da yer alan bulgular incelendiğinde analize dâhil edilen 17 maddenin, öz değeri 1’den büyük olan 3 faktör (boyut) altında toplandığı görülmektedir. Bu durum Şekil 39’da (EK-36) yamaç serpinti grafiğinde de görülmektedir. Öyle ki grafikte X ekseninde faktörler, Y ekseninde ise öz değerler gösterilmektedir. Üç faktörün açıkladıkları toplam varyans %74,06’dır ve faktörlerin ortak varyansları 0,57 ile 0,89 arasında değişmektedir. Tablo 31’de (EK-37) yer alan bilgiler incelendiğinde 15 maddenin ilk faktör altında toplandığı ve en küçük faktör yükünün 0,62 olduğu görülmektedir. Bu durum ilk faktör analizinde olduğu gibi ölçeğin genel bir faktör altında da çalışabileceğini akla getirmektedir. Döndürme öncesinde ilk faktörün tek başına varyansın %59,55’ini açıklaması bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Ancak ölçüme yönelik tanımlama yapmayı kolaylaştırmak amacıyla maddeler varimaks eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Tablo 32’de (EK-38) yer alan bulgular incelendiğinde döndürme işlemi sonucunda maddelerin net bir şekilde üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörler altında toplanan maddelerin biribiriyle olan ilişkisi kuramsal açıdan da uygundur ve ilk uygulamanın bulgularıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda, Başar vd. (2016)’nın çalışmasında yapılan değerlendirmelerden yola çıkılarak; ilk uygulamayla benzer şekilde birinci faktörün (23, 24, 25, 26, 28 ve 29’uncu maddeler) karanlık liderliğin “zorbaca davranışlar” boyutunu, ikinci faktörün (14, 15, 16, 18 ve 19’uncu maddeler) “samimiyetsiz davranışlar” boyutunu, üçüncü faktörün (3, 4, 5, 7, 8 ve 10’uncu maddeler) ise “bezdiren davranışlar” boyutunu oluşturduğu sonucuna varılmıştır. İlerleyen safhada oluşturulan karanlık liderlik yapısı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

▪ Doğrulayıcı Faktör Analizi

DFA’lar ilk uygulamada bahsi geçen esaslara uygun olarak yapılmıştır.

✓ Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddenin (gözlenen değişkenler) tek bir faktör altında (gizli değişken – karanlık liderlik) kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini

sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 11’de (EK-39) gösterilmiştir.

✓ **Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddenin (gözlenen değişkenler) birbirleriyle ilişkili birden fazla faktör altında, kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 12’de (EK-40) gösterilmiştir.

✓ **İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddeden (gözlenen değişkenler) oluşan birbirleriyle ilişkili 3 faktörün tek bir faktör altında (gizli değişken - karanlık liderlik), kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 13’te (EK-41) gösterilmiştir.

✓ **İlişkisiz Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddenin (gözlenen değişkenler) birbirleriyle ilişkisi olmayan birden fazla faktör altında kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 14’te (EK-42) gösterilmiştir.

✓ **Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Yapılan DFA’lar sonucunda, hesaplanan uyum indekslerinin değerleri her bir model için Tablo 33’te (EK-43) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde ilk üç modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, dördüncü modelin ise uyumsuz olduğu görülmektedir. İlk üç model içerisinde en iyi uyuma sahip olan model ilk modeldir. Çünkü ilk model diğer modellere kıyasla daha iyi uyum indeksi değerlerine sahiptir. Örneğin; birinci modelin $\chi^2/d.f.$ değeri diğer modellerin $\chi^2/d.f.$ değerlerinden daha küçükken, GFI değeri diğer modellerin GFI değerlerinden daha büyüktür. Bu kıyaslamalar diğer indeks değerleri için

de geçerlidir. Böyle bir sonucun çıkması keşfedici faktör analizinin bulgularını desteklemektedir. Hatırlanacak olursa keşfedici faktör analizinin bulguları yapının tek faktör altında da çalışabileceğini göstermekteydi. Birinci modelden sonra en iyi uyum indeksi değerlerine sahip olan model ikinci modeldir. Ondan sonra ise üçüncü model gelmektedir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde oluşturulan karanlık liderlik yapısının gerek tek boyut altında, gerekse üç boyut altında doğrulandığından bahsetmek mümkündür. Böyle bir sonuç ölçeğin araştırmanın amacına bağlı olarak tek boyut ya da üç boyut altında kullanılabilmesini göstermektedir. Bundan dolayı oluşturulan karanlık liderlik algısı ölçeğinin yapısal geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılabilir. Dördüncü modelin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine sahip olmaması ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü kuramsal gerekçelerden ötürü ölçeği oluşturan maddelerin ve ölçeğin boyutlarının birbirleri ile ilişkili olması gerekmektedir. Bundan dolayı son modelin uyumsuz çıkması oluşturulan yapının yeterli geçerliliğe sahip olduğunun bir kanıtı olarak da değerlendirilebilir.

İkinci uygulamada elde edilen bulgular ilk uygulamada elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında, ikinci uygulamada yapısal geçerliliği test edilen, 17 maddeden oluşan üç boyutlu modelin ilk uygulamada yapısal geçerliliği test edilen, 19 maddeden oluşan üç boyutlu modele kıyasla daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki ilk uygulama ile birlikte, yapısal geçerliliği test edilen sekiz model arasında en iyi uyum değerlerine sahip olan model; ikinci uygulamanın ilk modelidir. Yani, tüm maddelerin tek bir boyut altında toplandığı modeldir. Bu bulgu karanlık liderlik algısı ölçeğinin tek boyutlu olarak da kullanılabilmesi desteklemektedir. Ayrıca, sekiz model arasında ikinci sırada en iyi uyum değerlerine sahip olan model; ikinci uygulamanın ikinci modelidir. Öyle ki ilk uygulamanın ikinci modeline kıyasla ikinci uygulamanın ikinci modeli belirgin bir şekilde daha iyi uyum değerlerine sahiptir. Buradan hareketle 17 maddeden oluşan üç boyutlu karanlık liderlik algısı ölçeğinin daha geçerli sonuçlar verebileceği sonucuna varılabilir.

▪ **Güvenilirlik Testi**

Geliştirilen ölçeğin güvenilirliği, maddelerin tamamı ve her bir faktör için Cronbach alfa (α) değerlerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Bu süreçte ilk uygulamada

açıklanan esaslara uyulmuştur. Analizlerin sonucunda ölçeğin tamamını oluşturan 17 madde için α değeri **0,95**, birinci faktörü (zorbaca davranışlar) oluşturan; 23, 24, 25, 26, 28 ve 29'uncu maddeler için α değeri **0,95**, ikinci faktörü (samimiyetsiz davranışlar) oluşturan; 14, 15, 16, 18 ve 19'uncu maddeler için α değeri **0,89**, üçüncü faktörü (bezdiren davranışlar) oluşturan; 3, 4, 5, 7, 8 ve 10'uncu maddeler için ise α değeri **0,88** olarak bulunmuştur. Hesaplanan α değerlerinin sınır değer olan 0,70'ten büyük olmasından dolayı ölçeğin güvenilir olduğundan bahsetmek mümkündür.

▪ Benzeşim (Birleşme) Geçerliliğinin Testi

İkinci uygulamada ölçeğin benzeşim geçerliliği test edilirken, ilk uygulamada açıklanan esaslara uyulmuştur. Bu bağlamda, ilk olarak ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 25'te (EK-31) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde tüm maddeler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İkinci olarak, maddelerin oluşturduğu faktörler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 34'te (EK-44) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde boyutlar arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Son olarak, ölçeğin benzer, fakat ayrı bir kavram olan "istismarcı yönetim" ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 15 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 15'te (EK-45) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 61,99, p= 0,18, d.f.= 53, \chi^2/d.f.= 1,17, GFI= 0,97, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,02$) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü ve istismarcı yönetim ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 34'te (EK-44) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ($r= 0,82, p< 0,01$), zorbaca davranışlar ($r= 0,81, p< 0,01$), samimiyetsiz davranışlar ($r= 0,71, p< 0,01$) ve bezdiren davranışlar ($r= 0,69, p< 0,01$) ile istismarcı yönetim arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Benzeşim

geçerliliğinin testi kapsamında yapılan analizlerin bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde benzeşim geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.

▪ Ayrışım (Ayrılma) Geçerliliğinin Testi

İkinci uygulamada ölçeğin ayrışım geçerliliği test edilirken, ilk uygulamada açıklanan esaslara uyulmuştur. Bu bağlamda, karanlık liderlik ve “etik liderlik” arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 10 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 16’da (EK-46) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2 = 23,60$, $p = 0,54$, d.f. = 25, $\chi^2/d.f. = 0,94$, GFI = 0,98, IFI = 1, CFI = 1, RMSEA = 0,00) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü ve etik liderlik ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 34’te (EK-44) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ($r = -0,73$, $p < 0,01$), zorbaca davranışlar ($r = -0,61$, $p < 0,01$), samimiyetsiz davranışlar ($r = -0,66$, $p < 0,01$) ve bezdiren davranışlar ($r = -0,71$, $p < 0,01$) ile etik liderlik arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Ayrışım geçerliliğinin testi kapsamında yapılan analizlerin bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir düzeyde ayrışım geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.

▪ Kriter Geçerliliğinin Testi

Karanlık liderlik algısı ölçeğinin kriter geçerliliğini test etmek için ilk uygulamada açıklanmış olan esaslara ikinci uygulamada da uyulmuştur. Bu bağlamda, ilk uygulama ile benzer şekilde, kriter değişken olarak katılımcıların “iş tatminleri” ve “işten ayrılma niyetleri” ölçülmüştür. Öyle ki kurama göre katılımcıların karanlık liderlik algıları arttıkça

işten ayrılma niyetlerinin artması, iş tatminlerinin ise azalması ve katılımcıların karanlık liderlik algılarında meydana gelebilecek bir değişimin iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkiye yol açması beklenmektedir.

Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 17'de (EK-46) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 0,66$, $p= 0,88$, d.f.= 3, $\chi^2/d.f.= 0,22$, GFI= 0,99, IFI= 1, CFI= 1, RMSEA= 0,00) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için ise Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 18'de (EK-47) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 2,10$, $p= 0,14$, d.f.= 1, $\chi^2/d.f.= 2,10$, GFI= 0,99, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,05) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 34'te (EK-44) gösterilmiştir. Sonrasında karanlık liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 35'te (EK-48) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı ($r = -0,37$, $p < 0,01$), karanlık liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ($r = 0,47$, $p < 0,01$) bir ilişkinin

olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, karanlık liderliğin iş tatmini üzerinde ters yönlü ($\beta = -0,37, p < 0,001$), işten ayrılma niyeti üzerinde ise aynı yönlü ($\beta = 0,47, p < 0,001$) bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, iş tatmini üzerinde karanlık liderliğin alt boyutlarından samimiyetsiz davranışlar ($\beta = -0,19, p < 0,05$) ve bezdiren davranışların ($\beta = -0,25, p < 0,01$) ters yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuşken, işten ayrılma niyeti üzerinde yalnızca bezdiren davranışların ($\beta = 0,54, p < 0,001$) aynı yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumun katılımcıların liderin bezdiren davranışlarını diğer karanlık davranışlarına kıyasla daha fazla algılamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bulgulardan hareketle geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin yeterli düzeyde kriter geçerliliğine sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

❖ Üçüncü Uygulamanın Yapılması

İkinci uygulama sonucunda elde edilen bulguların sağlamasını yapmak ve oluşturulan karanlık liderlik algısı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini tekrar test etmek amacıyla üçüncü bir uygulama daha yapılmıştır. Üçüncü uygulamada Tablo 36'da (EK-49) gösterilmiş olan anket formu kullanılmıştır. Üçüncü uygulamanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemine uygun olarak belirlenmiş olan **355** katılımcıdan oluşmaktadır. Örnekleme oluşturan katılımcılar ilk ve ikinci uygulamada olduğu gibi özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar. Üçüncü uygulamanın katılımcıları ilk ve ikinci uygulamanın katılımcılarından farklı kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların tamamı araştırmaya gönüllü olarak iştirak etmiştir. Katılımcıların 214'ü (%60,3) erkek, 141'i (%39,7) kadındır, 150'si (%42,3) evli, 205'i (%57,7) bekârdır, 49'u (%13,8) ortaokul, 99'u (%27,9) lise, 97'si (%27,3) ön lisans, 71'i (%20) lisans, 39'u (%11) yüksek lisans eğitim düzeyindedir, toplam iş tecrübeleri 1 ile 34 yıl arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 7,63$ ($s = 6,52$) yıldır, yaşları 20 ile 57 arasında değişmekte olup ortalama $\chi = 31,44$ 'tür ($s = 6,50$). Uygulama 2 Nisan – 15 Mayıs 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

• Maddelerin Değerlendirilmesi

Ölçeği oluşturan maddelerin değerlendirilmesi sürecinde; ilk iki uygulamada olduğu gibi maddeler arasındaki korelasyon değerleri, maddelerin ölçek toplam puanı ile

olan korelasyon değerleri ve maddelerin ortalama değerleri incelenmiş ve maddeler üzerinde faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır.

▪ **Korelasyon ve Ortalama Değerlerinin Analizi**

Maddeler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 37’de (EK-50), maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 38’de (EK-51) gösterilmiştir. Tablo 37’de sunulan bilgilere göre ÖTP ile maddeler arasında ve maddelerin birbirleri arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca, Tablo 38’de yer alan bilgiler çerçevesinde, maddelerin ortalama değerleri standart sapma değerleri ile birlikte değerlendirildiğinde herhangi bir sorun olmadığı görölmektedir. Bu bulgular ikinci uygulamanın bulgularını doğrulamaktadır. Sonraki aşamada maddeler keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur.

▪ **Keşfedici Faktör Analizi**

On yedi maddeden oluşan verinin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının ölçümü ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Bir veri seti üzerinde faktör analizi yapabilmek için KMO katsayısının 0,60’dan büyük olması ve Barlett küresellik testi istatistiğinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009). Analiz sonunda KMO değeri 0,94 olarak hesaplanmış, Barlett küresellik testinin ise anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görölmüştür. Bundan dolayı devam eden süreçte maddelerin faktör yapısı incelenmiştir. Faktör analizi temel bileşenler analizi tekniğine uygun olarak yapılmıştır. Faktör analizine dâhil edilen maddeler, sonuçların bağımsız, anlamlı ve yoruma açık olmasını sağlamak amacıyla varimaks eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Öz değeri 1’e eşit ve 1’den büyük olan faktörler önemli faktör olarak nitelenmiştir ve faktör yük değeri 0,45 ve üzerinde olan maddeler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 39’da (EK-52) gösterilmiştir. Buna göre, analize dâhil edilen 17 madde öz değeri 1’den büyük olan 3 faktör (boyut) altında toplanmaktadır. Bu durum Şekil 40’da (EK-52) yamaç serpinti grafiğinde de görölmektedir. Öyle ki grafiğte X ekseninde faktörler, Y ekseninde ise öz değerler gösterilmektedir. Üç faktörün açıkladığı toplam varyans %71,30’dur ve faktörlerin ortak varyansları 0,55 ile 0,87 arasında değişmektedir. Tablo 40’da (EK-53) yer

alan bulgular incelendiğinde 14 maddenin ilk faktör altında toplandığı ve en küçük faktör yükünün 0,68 olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktör altında da çalışabileceği hakkında fikir vermektedir. Nitekim döndürme öncesindeki bulgular ilk faktörün tek başına varyansın %55,67'sini açıkladığını göstermektedir. Ancak döndürme sonucunda elde edilen bulgular önemli faktörlerin içerdiği maddeler açısından ölçüme yönelik tanımlama yapmayı kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı maddeler üzerinde varimaks eksen döndürmesi uygulanmıştır. Tablo 41'de (EK-54) yer alan bulgular incelendiğinde döndürme işlemi sonucunda maddelerin net bir şekilde üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörler altında toplanan maddelerin birbiriyle olan ilişkisi kuramsal açıdan da uygundur ve ikinci uygulamanın bulgularını doğrulamaktadır. Bu bağlamda Başar vd. (2016)'nın çalışmasında yapılan değerlendirmelerden yola çıkılarak; birinci faktörün (23, 24, 25, 26, 28 ve 29'uncu maddeler) karanlık liderliğin “zorbaca davranışlar” boyutunu, ikinci faktörün (3, 4, 5, 7, 8 ve 10'uncu maddeler) “bezdiren davranışlar” boyutunu, üçüncü faktörün (14, 15, 16, 18 ve 19'uncu maddeler) ise “samimiyetsiz davranışlar” boyutunu oluşturduğu sonucuna varılmıştır. İlerleyen safhada karanlık liderlik yapısı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

▪ **Doğrulayıcı Faktör Analizi**

DFA'lar ilk uygulamada bahsi geçen esaslara uygun olarak yapılmıştır.

✓ **Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddenin (gözlenen değişkenler) tek bir faktör altında (gizli değişken – karanlık liderlik) kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 19'da (EK-55) gösterilmiştir.

✓ **Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddenin (gözlenen değişkenler) birbirleriyle ilişkili birden fazla faktör altında, kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini

sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 20’de (EK-56) gösterilmiştir.

✓ İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddeden (gözlenen değişkenler) oluşan birbirleriyle ilişkili 3 faktörün tek bir faktör altında (gizli değişken - karanlık liderlik), kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 21’de (EK-57) gösterilmiştir.

✓ İlişkisiz Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu işlem ile karanlık liderliği oluşturan 17 maddenin (gözlenen değişkenler) birbirleriyle ilişkisi olmayan birden fazla faktör altında kabul edilebilir geçerlilik kriterlerini sağlayarak toplanıp toplanmadığı test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yapı Şekil 22’de (EK-58) gösterilmiştir.

✓ Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Yapılan DFA’lar sonucunda, hesaplanan uyum indekslerinin değerleri her bir model için Tablo 42’de (EK-59) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde ilk üç modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, dördüncü modelin ise uyumsuz olduğu görülmektedir. İlk üç model içerisinde en iyi uyuma sahip olan model ilk modeldir. Çünkü ilk model diğer modellere kıyasla daha iyi uyum indeksi değerlerine sahiptir. Örneğin; birinci modelin $\chi^2/d.f.$ değeri diğer modellerin $\chi^2/d.f.$ değerlerinden daha küçükken, GFI değeri diğer modellerin GFI değerlerinden daha büyüktür. Bu kıyaslamalar diğer indeks değerleri için de geçerlidir. Böyle bir sonucun çıkması keşfedici faktör analizinin bulgularını desteklemektedir. Hatırlanacak olursa keşfedici faktör analizinin bulguları yapının tek faktör altında da çalışabileceğini göstermekteydi. Birinci modelden sonra en iyi uyum indeksi değerlerine sahip olan model ikinci modeldir. Ondan sonra ise üçüncü model gelmektedir. Dördüncü modelin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine sahip olmaması ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü kuramsal gerekçelerden ötürü ölçeği oluşturan maddelerin ve ölçeğin boyutlarının birbirleri ile ilişkili olması gerekmektedir. Elde edilen

bulgular oluşturulan karanlık liderlik yapısını hem tek boyut altında hem de üç boyut altında doğrulamakta, ayrıca ikinci uygulamanın bulgularını desteklemekte ve teyit etmektedir.

▪ **Güvenilirlik Testi**

Geliştirilen ölçeğin güvenilirliği, maddelerin tamamı ve her bir faktör için Cronbach alfa (α) değerlerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Bu süreçte ilk ve ikinci uygulamada açıklanan esaslara uyulmuştur. Analizlerin sonucunda ölçeğin tamamını oluşturan 17 madde için α değeri **0,94**, birinci faktörü (zorbaca davranışlar) oluşturan; 23, 24, 25, 26, 28 ve 29'uncu maddeler için α değeri **0,94**, ikinci faktörü (bezdiren davranışlar) oluşturan; 3, 4, 5, 7, 8 ve 10'uncu maddeler için α değeri **0,88**, üçüncü faktörü (samimiyetsiz davranışlar) oluşturan; 14, 15, 16, 18 ve 19'uncu maddeler için ise α değeri **0,86** olarak bulunmuştur. Hesaplanan α değerlerinin sınır değer olan 0,70'ten büyük olmasından dolayı ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığından ve dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğundan bahsetmek mümkündür. Elde edilen bulgular ikinci uygulamanın bulgularını desteklemekte ve doğrulamaktadır.

▪ **Benzeşim Geçerliliğinin Testi**

Üçüncü uygulamada ölçeğin benzeşim geçerliliği test edilirken, ilk ve ikinci uygulamalarda açıklanan esaslara uyulmuştur. Bu bağlamda, ilk olarak ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 37'de (EK-50) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde tüm maddeler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İkinci olarak, maddelerin oluşturduğu faktörler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 43'te (EK-60) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde boyutlar arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Son olarak, ölçeğin benzer, fakat ayrı bir kavram olan "istismarcı yönetim" ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 15 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin

geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 23'te (EK-61) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 47,67$, $p= 0,60$, d.f.= 51, $\chi^2/d.f.= 0,93$, GFI= 0,98, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,00) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü ve istismarcı yönetim ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 43'te (EK-60) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ($r= 0,81$, $p< 0,01$), zorbaca davranışlar ($r= 0,79$, $p< 0,01$), samimiyezsiz davranışlar ($r= 0,71$, $p< 0,01$) ve bezdiren davranışlar ($r= 0,67$, $p< 0,01$) ile istismarcı yönetim arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Benzeşim geçerliliğinin testi kapsamında yapılan analizlerin bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde benzeşim geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür. Bundan dolayı elde edilen bulgular ikinci uygulamanın bulgularını desteklemektedir.

▪ Ayrışım Geçerliliğinin Testi

Üçüncü uygulamada ölçeğin ayrışım geçerliliği test edilirken, ilk ve ikinci uygulamalarda açıklanan esaslara uyulmuştur. Bu bağlamda, karanlık liderlik ve “etik liderlik” arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 10 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 24'te (EK-62) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2= 18,24$, $p= 0,43$, d.f.= 18, $\chi^2/d.f.= 1,01$, GFI= 0,99, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,00) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik ölçeğinin bütünü ve etik liderlik ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 43'te (EK-60) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ($r = -0,64$, $p< 0,01$), zorbaca davranışlar ($r = -0,51$, $p< 0,01$), samimiyezsiz davranışlar ($r = -0,52$, $p<$

0,01) ve bezdiren davranışlar ($r = -0,67, p < 0,01$) ile etik liderlik arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Ayrışım geçerliliğinin testi kapsamında yapılan analizlerin bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir düzeyde ayrışım geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür. Bundan dolayı elde edilen bulgular ikinci uygulamanın bulgularını desteklemektedir.

▪ Kriter Geçerliliğinin Testi

Karanlık liderlik algısı ölçeğinin kriter geçerliliğini test etmek için ilk ve ikinci uygulamalarda açıklanmış olan esaslara üçüncü uygulamada da uyulmuştur. Bu bağlamda, ilk ve ikinci uygulamalar ile benzer şekilde, kriter değişken olarak katılımcıların “iş tatminleri” ve “işten ayrılma niyetleri” ölçülmüştür. Öyle ki kurama göre katılımcıların karanlık liderlik algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin artması, iş tatminlerinin ise azalması ve katılımcıların karanlık liderlik algılarında meydana gelebilecek bir değişimin iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkiye yol açması beklenmektedir.

Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 25’te (EK-62) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2 = 2,54, p = 0,48, d.f. = 3, \chi^2/d.f. = 0,82, GFI = 0,99, IFI = 1,00, CFI = 1,00, RMSEA = 0,00$) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için ise Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach α değeri ile test edilmiştir. Analiz sonucunda α değeri 0,92

olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizi Şekil 26’da (EK-63) gösterilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ($\chi^2 = 0,67$, $p = 0,71$, d.f. = 2, $\chi^2/d.f. = 0,33$, GFI = 0,99, IFI = 1,00, CFI = 1,00, RMSEA = 0,00) sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 43’te (EK-60) gösterilmiştir. Sonrasında karanlık liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 44’te (EK-64) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı ($r = -0,34$, $p < 0,01$), karanlık liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ($r = 0,56$, $p < 0,01$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer ilişkiler karanlık liderliğin alt boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da görülmektedir. Bununla birlikte, karanlık liderliğin iş tatmini üzerinde ters yönlü ($\beta = -0,34$, $p < 0,001$), işten ayrılma niyeti üzerinde ise aynı yönlü ($\beta = 0,56$, $p < 0,001$) bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, karanlık liderliğin alt boyutlarından yalnızca bezdiren davranışların iş tatmini ($\beta = -0,22$, $p < 0,01$) üzerinde ters yönlü ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ($\beta = 0,37$, $p < 0,001$) üzerinde ise aynı yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumun katılımcıların liderin bezdiren davranışlarını diğer karanlık davranışlarına kıyasla daha fazla algılamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bulgular, ikinci uygulamanın bulgularını desteklemektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeğinin yeterli düzeyde kriter geçerliliğine sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

❖ Ölçek Geliştirme Çalışmasına İlişkin Değerlendirmeler

Bilindiği kadarıyla günümüze dek evrensel ölçek geliştirme kriterlerine uyan ulusal bir “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” geliştirilmemiştir. Her ne kadar çalışmamızın başladığı tarihin sonrasında Fındıklı vd. (2018) tarafından bir karanlık liderlik ölçeği geliştirme çalışması yürütülmüş olsa da yapılan incelemede söz konusu çalışmanın psikometrik özellikler ve esas alınan yöntem bakımından önemli eksiklikler barındırdığı anlaşılmıştır. Örneğin; söz konusu çalışmada 151 katılımcıdan oluşan bir örneklem

üzerinde yalnızca bir uygulama ile yetinilmiştir. Hâlbuki ölçek geliştirme çalışmalarında örneklem büyüklüğü asgari 300 katılımcıdan oluşmalıdır (Nunnally, 1978) ve birden fazla uygulama yapılarak madde analizleri ile birlikte geçerlilik ve güvenilirlik testleri uygulanmalıdır (DeVellis, 2017). Bununla birlikte, yine aynı çalışmada oluşturulan madde havuzunun yüz ve içerik geçerliliğinin sağlanmasına ilişkin süreçler net bir şekilde açıklanmamıştır. Hâlbuki araştırmamızda ölçek geliştirme süreci evrensel olarak kabul görmüş kriterlere uygun olarak yürütülmüştür. Bundan dolayı geliştirdiğimiz ölçeğin tam manasıyla özgün bir “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bilindiği kadarıyla, ülkemizde liderliğin karanlık yüzüne ilişkin yürütülen görgül çalışmalarda çoğunlukla yabancılar tarafından geliştirilmiş olan ölçeklerin Türkçe’ye yapılan uyarlamaları kullanılmaktadır. Ancak söz konusu uyarlama çalışmalarında izlenen yöntemlerde de psikometrik özellikler bakımından çeşitli eksiklerden bahsetmek mümkündür. Bu nedenle bu çalışma ile psikometrik özellikler ve uygulanan yöntem bakımından güçlü bir “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” geliştirilmiş ve ulusal yazına kazandırılmıştır. Bu vesile ile ulusal yönetim yazınında önemli bir boşluğun doldurulduğuna inanılmaktadır. Geliştirilen “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” ve ölçeğin kullanımına ilişkin usul ve esaslar Tablo 45’te (EK-65) sunulmuştur.

❖ Araştırmada Karanlık Liderlik Algısı Ölçeğinin Kullanımı

Karanlık liderlik algısı verisi araştırmaya katılan **494** çalışandan toplanmıştır. Bu sayede çalışanların birincil yöneticilerine ilişkin değerlendirme yapımları sağlanarak ne ölçüde karanlık liderlik algıladıkları ölçülmüştür. Toplanan veri analiz sürecinde bireysel düzeyde incelenmiştir. Çalışanların karanlık liderlik algılarını ölçmek için bu çalışmanın önceki safhasında geliştirilmiş olan “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” kullanılmıştır. Hatırlanacağı üzere; ölçek bezdiren davranışlar, samimiysiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olmak üzere üç boyutludur. Çalışan anket formunda (EK-68) yer alan 1-6’ncı maddeler bezdiren davranışlar boyutunu, 7-11’inci maddeler samimiysiz davranışlar boyutunu, 12-17’nci maddeler zorbaca davranışlar boyutunu ölçmektedir. Her bir madde 5’li Likert ölçeği (1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman) ile puanlanmıştır. Artan puanlar ilgili maddenin şiddetini göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla birinci düzey çok faktörlü yapının doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Oluşan yapı Şekil 28’de (EK-70) gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksi

değerleri ($\chi^2= 140,12$, $p= 0,009$, $d.f.= 103$, $\chi^2/d.f.= 1,36$, $GFI= 0,96$, $IFI= 0,99$, $CFI= 0,99$, $RMSEA= 0,02$) kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeğin güvenilirliği, maddelerin tamamı ve her bir boyut için Cronbach alfa (α) değerlerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Ölçeğin tamamı için α değeri 0,95, bezdiren davranışlar boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,96, samimiyetsiz davranışlar boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,94 ve zorbaca davranışlar boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,97 olarak bulunmuştur. Hesaplanan α değerleri sınır değerden büyük olduğundan ölçeğin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

2.2.3. Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik verisi, araştırmaya katılan **494** çalışandan toplanmıştır. Bu sayede çalışanların kendilerine ilişkin değerlendirme yapımları sağlanarak ne ölçüde tükendikleri ölçülmüştür. Toplanan veri analiz sürecinde bireysel düzeyde incelenmiştir. Bu amaçla Schaufelie vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye ölçeğin kullanımına ilişkin telif hakkını devralmış olan Mind Garden Yayınevi (2017) tarafından uyarlanan “genel tükenmişlik ölçeği (Maslach Burnout Inventory – General Survey, MBI-GS, 1996)” kullanılmıştır. Bilindiği kadarıyla ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hali bugüne dek ülkemizde yapılan hiçbir çalışmada kullanılmamıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalarda çoğunlukla Maslach ve Jackson (1981a) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ergin (1992) tarafından uyarlanan “hizmet işleri tükenmişlik ölçeği (Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey, MBI-HSS) kullanılmaktadır. Hizmet işleri tükenmişlik ölçeği, çalışanın hizmet alanlarla yaşadığı etkileşimden kaynaklanan tükenmişliği üzerine odaklanmaktadır, bu nedenle hizmet işleriyle uğraşan örneklem üzerinde, hizmet alanlarla yaşanan etkileşimden kaynaklanan tükenmişliği ölçmek amacıyla kullanılmalıdır (Maslach ve Jackson, 1981a, 1981b; Bakker vd., 2002). Genel tükenmişlik ölçeği ise hizmet alanlarla yakından etkileşim kurulan ya da hiç kurulmayan meslekleri icra eden çalışanların bağlamsal faktörlerden kaynaklanan genel tükenmişlik düzeylerini ölçmek üzere geliştirilmiştir. Genel tükenmişlik ölçeği çalışanın hizmet alanlarla kurduğu ilişkiler üzerine değil, işin genel hususları ve bağlamı üzerine odaklanmaktadır (Leiter ve Schaufeli, 1996; Langballe vd., 2006). Bu çalışmada örneklem özel güvenlik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde; özel güvenlik görevlisi, teknisyen, mühendis, yönetici ve uzman gibi farklı işleri icra eden çalışanlardan oluştuğundan ve çalışanların hizmet

alanlarla kurdukları etkileşimden kaynaklanan tükenmişlik düzeyleri değil, çalışanların karanlık liderlik algılarında olduğu gibi, işin bağlamıyla ilgili tükenmişlik düzeyleri ölçülmek istendiğinden genel tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Genel tükenmişlik ölçeğinin (MBI – GS) maddeleri, hizmet işleri tükenmişlik ölçeğinin (MBI - HSS) ve eğitimci tükenmişlik ölçeğinin (MBI – ES) maddeleri ile büyük ölçüde benzerdir. Ancak, hizmet işleri tükenmişlik ölçeğinin ve eğitimci tükenmişlik ölçeğinin boyutları; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı hissi (personal accomplishment) olarak isimlendirilmişken, genel tükenmişlik ölçeğinin boyutları; tükenme (exhaustion), kinizm (cynicism) ve mesleki yararlılık (professional efficacy) olarak isimlendirilmiştir. Çalışan anket formunda (EK-68) yer alan 18, 19, 20, 21 ve 23'üncü maddeler tükenmişlik boyutunu, 22, 24, 27, 28, 29 ve 33'üncü maddeler mesleki yararlılık (kişisel başarı hissi) boyutunu, 25, 26, 30, 31 ve 32'nci maddeler kinizm (duyarsızlaşma) boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin kullanımına ilişkin telif hakkı Mind Garden Yayınevi'nde olduğundan ölçeğin tamamının paylaşılması hak sahipleri tarafından engellenmiştir. Konuya ilişkin açıklama EK-71'de sunulmuştur. Bu nedenle çalışan anket formunda ölçeği oluşturan boyutların yalnızca ilk maddeleri (toplam üç madde) paylaşılmıştır. Ölçekteki her bir madde 7'li Likert ölçeği (0: Hiçbir zaman, 6: Her gün) ile puanlanmıştır. Artan puanlar ilgili maddenin şiddetini göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla birinci düzey çok faktörlü yapının doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Oluşan yapı Şekil 29'da (EK-72) gösterilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri ($\chi^2= 95,01, p= 0,480, d.f.= 95, \chi^2/d.f.= 1,00, GFI= 0,97, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,01$) kabul edilebilir düzeydedir. Ölçeğin güvenilirliği, maddelerin tamamı ve her bir boyut için Cronbach alfa (α) değerlerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Ölçeğin tamamı için α değeri 0,62, duygusal tükenmişlik boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,95, mesleki yararlılık (kişisel başarı hissi) boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,98 ve kinizm (duyarsızlaşma) boyutunu oluşturan maddeler için α değeri 0,97 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için α değerinin düşük çıkmasının, mesleki yararlılık boyutunun diğer boyutlar ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Şekil 29'da (EK-72) gösterilen DFA analizi incelendiğinde bu durum görülebilmektedir. Nitekim tükenmişlik ölçeği tek boyutlu olarak kullanım için tasarlanmamıştır. Dolayısıyla bu, beklenen bir durum olarak düşünülebilir. Bu nedenle dikkate alınması gereken değerler her bir boyutu oluşturan

maddelerin α değerleri olmalıdır. Bu değerler sınır değerden büyük olduğundan ölçेęin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

2.3. Araştırma Süreci

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla 25 Haziran – 8 Ekim 2018 tarihleri arasında Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Samsun, Ordu, Antalya, Gaziantep ve Muğla şehirlerinde faaliyet gösteren 12 farklı özel güvenlik firmasına ait birimlerde çalışmalar yürütölmüştür. Bu kapsamda, önce firmaların yöneticileri ile telefonla ve yüz yüze görüşölmüş, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş, firma bilgilerinin kimseyle paylaşılmayacağına ilişkin taahhüt verilerek araştırmanın yapılmasına ilişkin izinler alınmıştır. Sonrasında araştırmanın yapılacağı tesislere gidilmiştir. Uygulamalar yapılırken özel güvenlik hizmeti verilen tesisteki güvenlik yöneticileri ile görüşölmüş, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve gönüllölük esasına göre araştırmaya katılmak isteyen yöneticilere “lider anket formu” verilmiştir. Yönetici, anket formunu doldururken araştırmacı onun yanında beklemiş ve katılımcının anketle ilgili sorularını birerbir cevaplamıştır. Her bir yönetici, anket formunu doldurduktan ve teslim ettikten sonra, araştırmacı yönetici ile birlikte ona bağlı olan çalışanların yanına gitmiş, her bir çalışana araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi vermiş ve araştırmaya gönüllölü olarak katılmak isteyen çalışanalara “çalışan anket formunu” vermiştir. Araştırmacı lider anket formlarının sağ üst köşesine lider 1, lider 2, lider 3 ... vb. yazarak her bir lider anket formunu kodlamıştır. Benzer şekilde çalışan anket formları ile lider anket formlarını eşleştirebilmek ve grupları ortaya çıkarabilmek amacıyla çalışan anket formlarının üzerine grup 1, grup 2, grup 3 vb. yazarak anket formlarını kodlamıştır. Bu sayede örneğin; “lider 1” kod nımarasına sahip yalnızca bir adet “lider anket formu” varken “grup 1” kod nımarasına sahip birden fazla “çalışan anket formu” oluşmuştur. Böylece her bir çalışanın hangi lidere bağlı olduğu ve hangi grubu oluşturduğu ortaya çıkarılmıştır. Kod numaraları anket formunun sağ üst köşesine anket formu katılımcıdan teslim alındıktan sonra araştırmacı tarafından yazılmıştır. Belirli bir liderden ve ona bağlı olan çalışanalardan anket formları toplanmadan başka bir liderle çalışma yapılmamıştır. Çalışan anket formları dağıtıldığı gün araştırmacı tarafından toplanmıştır. Belirli bir lider ve ona bağlı olan çalışanalardan anket formları toplandıktan sonra diğer bir lider ile çalışmaya başlanmıştır. Bu sayede grupları oluşturan katılımcıların birbirine karışmasının önüne geçilmiştir. Bu

şekilde toplam **116** lider araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Lider anket formlarında; belirli bir madde için birden fazla seçeneği işaretleme ya da seçenekleri boş bırakma gibi hatalar tespit edilmediğinden, lider anket formlarının tamamı analize dâhil edilmiştir. Buna rağmen toplam 550 adet çalışan anket formu dağıtılmış, bunlardan 517 tanesi teslim alınmış, teslim alınan anket formlarından 23 tanesi hatalı doldurulduğundan **494** çalışandan toplanan veri analize dâhil edilmiştir. Toplanan verinin analizinde uygulanan yöntem bir sonraki bölümde açıklanmıştır.

2.4. Veri Analiz Stratejisi

Örgütler çoğunlukla çok düzeyli, hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve bireyler bu hiyerarşik yapının bir ögesi olan çeşitli gruplara yerleşik olarak çalışmaktadırlar. Çalışma grupları çoğunlukla departmanlar bünyesinde, departmanlar örgüt bünyesinde, örgütler ise belirli sektörler ve endüstriyel gruplar bünyesinde yerleşik olarak faaliyet göstermektedir (Wech ve Heck, 2004). Bundan dolayı örgüt ve yönetim araştırmalarında toplanan veri, bu çalışmada olduğu gibi çok düzeyli olabilmektedir. Diğer bir ifade ile aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması istenen değişkenler farklı düzeylerde yer alabilir. Çok düzeyli araştırmaların hipotezleri test edilirken üç farklı teknik kullanılabilir. Bunlar; ayrıştırma (disaggregation), toplulaştırma (aggregation) ve hiyerarşik doğrusal modelledir (Hierarchical Linear Modeling - HLM). Hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğine bazı kaynaklarda çok düzeyli modelleme (Multilevel Modeling) de denmektedir. Bu tekniklerden ayrıştırma ve toplulaştırma, aslında birer basit doğrusal regresyon tekniğidir ve HLM tekniği geliştirilmeden önce çok düzeyli değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla kullanılmıştır. Ancak HLM tekniği çok düzeyli araştırmalarda daha geçerli ve güvenilir sonuçlar ürettiğinden, geliştirilmesinden itibaren araştırmacılar tarafından çoğunlukla tercih edilmiştir (Woltman vd., 2012). Ayrıştırma ve toplulaştırma tekniklerinde verinin oluşturduğu çok düzeyli yapı ve paylaşılan varyans ihmal edilmektedir. Örneğin; bu çalışmada, aynı grubu oluşturan çalışanlar bağlı oldukları lidere göre varyansı paylaşmaktadırlar. HLM tekniği, çok düzeyli verideki paylaşılan varyansı açıklayabilmektedir. Ayrıştırma tekniğinde grup farklılıkları görmezden gelinmekte, olası gruplar arası varyans ihmal edilmekte, değişkenler arasındaki ilişkiler bağlamdan bağımsız bir şekilde incelenmekte ve 2 ya da 3'üncü düzeydeki veri birinci düzeye indirgenmektedir. Böylece birinci düzey veriyi oluşturan her bir ögeye ortalama bir

ikinci düzey veri atanmaktadır. Toplulaştırma tekniğinde ise bir bakıma bu işlemin tersi yapılmaktadır. Yani, üst düzey gruplardan kaynaklanan farklılıkların ihmal edilmesinden alt düzeyi oluşturan bireysel farklılıklar ihmal edilmektedir. Öyle ki birinci düzey değişkenler grup bazında ortalamaları alınarak bir üst düzeye taşınmaktadır. Böylece bireysel değişkenlik kaybolmaktadır. Diğer bir deyişle grup içi varyans görmezden gelinmektedir (Raudenbush ve Bryk, 1992; Hofmann, 1997; Osborne, 2000; Woltman vd., 2012). Hâlbuki HLM her iki tekniğin eksikliklerinin üstesinden gelmektedir. HLM tekniğinde grup içi ve gruplar arası varyans hesaplanmaktadır ve eşzamanlı olarak hem belirli bir düzeyde yer alan, hem de farklı düzeylerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, gruplar ve bireyler arası değişkenlikler ihmal edilmeden ölçülebilmektedir. Dolayısıyla diğer tekniklere kıyasla daha doğru sonuçlar elde edilmektedir. Bu araştırmada olduğu gibi iki düzeyli hiyerarşik modellerde, her bir grubu oluşturan bireyler için regresyon modelleri oluşturulmaktadır. HLM tekniğinde sonuç değişkeni (bağımlı değişken) her zaman en alt düzeyde yer almaktadır (Wech ve Heck, 2004; Woltman vd., 2012, Toraman vd., 2018).

Bu araştırmada birinci düzeyde çalışanlar, ikinci düzeyde ise liderlerin temsil ettiği çalışma grupları yer almaktadır. Çalışanlar farklı liderlere (yöneticilere) bağlıdırlar, dolayısıyla farklı çalışma gruplarında yerleşiktirler. Bundan dolayı araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla HLM tekniği kullanılmıştır. Birinci düzeyi oluşturan değişkenler; verisi çalışanlardan toplanmış olan ve tükenmişlik değişkenini oluşturan; duygusal tükenme, kinizm (duyarsızlaşma) ve mesleki yararlılık (kişisel başarı hissi) ile karanlık liderlik algısı değişkenini oluşturan; bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlardır. İkinci düzeyi oluşturan değişkenler ise; verisi liderlerden toplanmış olan ve karanlık kişilik özellikleri değişkenini oluşturan; narsisizm, makyavelizm ve psikopatidir.

Bu hususlar belirlendikten sonra toplanan veri IBM SPSS Statistics Version 23 yazılımına girilmiştir. Biri ikinci düzey (liderlerden toplanan veri), diğeri birinci düzey (çalışanlardan toplanan veri) olmak üzere iki ayrı veri dosyası oluşturulmuştur. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri IBM SPSS Statistics Version 23 yazılımı ile, doğrulayıcı faktör analizleri ise IBM SPSS AMOS Version 22 yazılımı ile yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ve ölçek geliştirme sürecinde ölçümlenen basit doğrusal

regresyon katsayıları IBM SPSS Statistics Version 23 yazılımı ile hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezleri HLM 7 yazılımı kullanılarak test edilmiştir.

BÖLÜM III. BULGULAR

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri ile değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 49’da (EK-73) gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları yalnızca aynı düzeydeki değişkenler arasında hesaplanabilmiştir. Buna göre; karanlık liderlik algısının her bir boyutunun tükenmişlik boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak, her ne kadar aynı düzeydeki değişkenler arasındaki ilişki hakkında fikir verse de bu bulgular araştırmanın hipotezleri hakkında değerlendirme yapmak için elverişli değildir. Çünkü aynı düzeydeki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanırken grup yapısı dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla tıpkı ayrıştırma tekniğinde olduğu gibi grup değişkenliği ihmal edilmiştir. Dahası, çoklu korelasyon tekniği ile farklı düzeydeki değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülememektedir. Bundan dolayı araştırma hipotezleri bir sonraki adımda hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanılarak test edilmiştir.

3.1. Birinci ve İkinci Hipotezlerin Test Edilmesi

Hatırlanacağı üzere araştırmanın birinci hipotezi “çalışanın karanlık liderlik algısı ile duygusal açıdan tükenmesi ve kinizmi (duyarsızlaşması) arasında aynı yönlü ilişkiler vardır”, ikinci hipotezi ise “çalışanın karanlık liderlik algısı ile mesleki yararlılığı (kişisel başarı hissi) arasında ters yönlü bir ilişki vardır” olarak ifade edilmişti. Bu durumda birinci hipotez için bağımlı değişken tükenmişliğin duygusal tükenme ve kinizm boyutları, ikinci hipotez için ise mesleki yararlılık boyutudur. Her iki hipotez için bağımsız değişken karanlık liderlik algısıdır. Karanlık liderlik algısı ve tükenmişlik değişkenleri birinci düzeydedir. Ancak veri grup tanımlıdır. Yani, her bir çalışanın hangi grubu oluşturduğu bilinmemektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için basit doğrusal regresyon tekniği kullanılacak olursa grup yapısı görmezden gelinmiş ve doğruluğu daha az bulgular elde edilmiş olur. Hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanıldığında ise gruplar arası ve grup içi varyans hesaba katıldığından daha doğru sonuçlar elde edilir. Ancak hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğini kullanabilmek için bağımlı değişkenlerin belirgin gruplardan oluştuğu, diğer bir ifade ile bağımlı değişkenlerin grup düzeyinde değişkenlik gösterdiği istatistikî olarak doğrulanmalıdır. Öyle ki her bir bağımlı değişken anlamlı grup içi ve

gruplar arası varyans değerlerine sahip olmalıdır. Bu koşulun sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için HLM yazılımı tek yönlü ANOVA testi yapmaktadır. Bu amaçla her bir bağımlı değişken için boş (null) modellerin oluşturulması gerekmektedir. Boş modellerde herhangi bir bağımsız değişken bulunmamaktadır (Wech ve Heck, 2004; Woltman vd., 2012). Birinci ve ikinci hipotezlerde bağımlı değişkenler tükenmişliğin boyutları olduğundan tükenmişliği oluşturan her bir boyut için boş modeller oluşturulmuştur. Bu modeller sırasıyla Eşitlik 2, 4 ve 5'te gösterilmiştir.

Eşitlik 2. Duygusal Tükenme Boyutu İçin Oluşturulan Boş Model – Model 1

Birinci düzey model : $TÜK_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $TÜK_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$

$TÜK_{ij}$: j grubundaki i çalışanın duygusal tükenme düzeyi

β_{0j} : j grubunun ortalama duygusal tükenme düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – intercept).

r_{ij} : Duygusal tükenme için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Tüm duygusal tükenme verisinin genel ortalaması (her bir j grubunun duygusal tükenme düzeyi ortalamalarının ortalaması - grand mean)

u_{0j} : Duygusal tükenme için gruplar arası varyans değeri

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 50'de (EK-74) sunulmuştur. Bulgular incelenirken öncelikle ki-kare (χ^2) testinin sonucuna bakılmalıdır. Eğer ki-kare testinin sonucu anlamlıysa bağımlı değişkende gruplardan kaynaklanan varyans var demektir. Bulgulara göre ki-kare testi $\chi^2(115) = 7119,85, p < 0,001$ anlamlıdır. Yani, her bir grup için duygusal tükenme düzeyi anlamlı bir şekilde birbirinden farklıdır. Bu bulgu, hipotez test edilirken hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğinin uygulanmasını gerekli kılmakta ve meşrulaştırmaktadır. Bir sonraki adımda ICC değeri hesaplanmıştır. ICC (grup/sınıf içi korelasyon - intraclass correlation) bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının grup düzeyinden (grup üyeliğinden), ne kadarının bireysel düzeyden (bireylerden) kaynaklandığını anlamak için hesaplanmaktadır. ICC değerini hesaplamak için Eşitlik 3'te gösterilen formül kullanılmaktadır (Woltman vd., 2012: 63).

Eşitlik 3. ICC Formülü

$$ICC = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$$

$$\tau_{00} : u_{0j}$$

$$\sigma^2 : r_{ij}$$

Tablo 50’de (EK-74) gösterilen bulgular Eşitlik 3’te yerine koyulduğunda ICC değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; bağımlı değişkendeki (duygusal tükenme boyutundaki) varyansın %93’ü grup düzeyinden, %7’si ise bireysel düzeyden kaynaklanmaktadır. Benzer işlemler tükenmişliğin kinizm boyutu için de uygulanmıştır. Kinizm boyutu için oluşturulan boş model Eşitlik 4’te gösterilmiştir.

Eşitlik 4. Kinizm Boyutu İçin Oluşturulan Boş Model – Model 2

$$\text{Birinci düzey model} : KIN_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$\text{İkinci düzey model} : \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\text{Birleştirilmiş model} : KIN_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

KIN_{ij} : j grubundaki i çalışanın kinizm düzeyi

β_{0j} : j grubunun ortalama kinizm düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – intercept).

r_{ij} : Kinizm için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışanına özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Tüm kinizm verisinin genel ortalaması (her bir j grubunun kinizm düzeyi ortalamalarının ortalaması - grand mean)

u_{0j} : Kinizm için gruplar arası varyans değeri

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 50’de (EK-74) sunulmuştur. Bulgulara göre ki-kare testi $\chi^2(115) = 3425,42, p < 0,001$ anlamlıdır. Yani, her bir grup için kinizm düzeyi anlamlı bir şekilde birbirinden farklıdır. ICC değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bağımlı değişkendeki (kinizm boyutundaki) varyansın %87’si grup düzeyinden, %13’ü ise bireysel düzeyden kaynaklanmaktadır. Benzer işlemler tükenmişliğin mesleki yararlılık boyutu için de uygulanmıştır. Mesleki yararlılık boyutu için oluşturulan boş model Eşitlik 5’te gösterilmiştir.

Eşitlik 5. Mesleki Yararlılık Boyutu İçin Oluşturulan Boş Model – Model 3

Birinci düzey model : $MY_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $MY_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$

MY_{ij} : j grubundaki i çalışanın mesleki yararlılık düzeyi

β_{0j} : j grubunun ortalama mesleki yararlılık düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – intercept).

r_{ij} : Mesleki yararlılık için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışanına özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Tüm mesleki yararlılık verisinin genel ortalaması (her bir j grubunun mesleki yararlılık düzeyi ortalamalarının ortalaması - grand mean)

u_{0j} : Mesleki yararlılık için gruplar arası varyans değeri

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 50’de (EK-74) sunulmuştur. Bulgulara göre ki-kare testi $\chi^2(115) = 4623,15$, $p < 0,001$ anlamlıdır. Yani, her bir grup için mesleki yararlılık düzeyi anlamlı bir şekilde birbirinden farklıdır. ICC değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bağımlı değişkendeki (mesleki yararlılık boyutundaki) varyansın %90’ı grup düzeyinden, %10’u ise bireysel düzeyden kaynaklanmaktadır.

Bu işlemlerin ardından karanlık liderlik algısının boyutları ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 6’da gösterilen model kurulmuştur. Bunun gibi aynı düzeydeki değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için kurulan modeller “rassal kesişimler modeli (random intercepts model)” olarak adlandırılmaktadır (Woltman vd., 2012).

Eşitlik 6. Karanlık Liderlik Algısının Boyutları ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişki – Model 4

1. düz. : $TÜK_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(BEZ_{ij}) + \beta_{2j}*(SAM_{ij}) + \beta_{3j}*(ZOR_{ij}) + r_{ij}$

2. düz. : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$

$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$

$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$

Birleş. : $TÜK_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} * BEZ_{ij} + \gamma_{20} * SAM_{ij} + \gamma_{30} * ZOR_{ij} + u_{0j} + u_{1j} * BEZ_{ij} + u_{2j} * SAM_{ij} + u_{3j} * ZOR_{ij} + r_{ij}$

$TÜK_{ij}$: j grubundaki i çalışanın duygusal tükenme düzeyi

β_{0j} : j grubu için ortalama duygusal tükenme düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – kesişim/intercept).

γ_{00} : Grupların kesişimlerinin (intercept) ortalaması

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

β_{1j} : j grubu için bezdiren davranış algısının genel ortalaması

γ_{10} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{1j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{2j} : j grubu için samimiyetsiz davranış algısının genel ortalaması

γ_{20} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{2j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{3j} : j grubu için zorbaca davranış algısının genel ortalaması

γ_{30} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{3j} : Eğimlerin (slope) varyansı

r_{ij} : Duygusal tükenme için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 51’de (EK-75) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre bezdiren davranışlar ile duygusal tükenme arasında ($\gamma_{10} = 0,47$, $p < 0,001$), samimiyetsiz davranışlar ile duygusal tükenme arasında ($\gamma_{20} = 0,08$, $p < 0,05$) ve zorbaca davranışlar ile duygusal tükenme arasında ($\gamma_{30} = 0,23$, $p < 0,001$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Modeldeki u_{1j} , u_{2j} ve u_{3j} varyanslarının burada olduğu gibi (Tablo 51) anlamlı olması her bir bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kuvvetinin gruptan gruba farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir. Benzer şekilde u_{0j} varyansının anlamlı olması (Tablo 51) ise duygusal tükenme düzeyinin gruptan gruba farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını bulmak için Eşitlik 7’de gösterilen formül kullanılmaktadır (Woltman vd., 2012).

Eşitlik 7. Rassal Kesişimler Modelinde (Random Intercepts Model) Açıklanan Varyans Hesaplama Formülü

$$r^2 = (\sigma^2_{null} - \sigma^2_{random}) / \sigma^2_{null}$$

σ^2_{null} : Duygusal tükenmenin boş modelinin birinci düzey varyansı = 0,05851 (Tablo 50)

σ^2_{random} : Rassal kesişimler modelinin birinci düzey varyansı = 0.05004 (Tablo 51)

Eşitlik 7'deki deki değerler yerine koyulduğunda $r^2 = 0,14$ olarak bulunmuştur. Bu durumda bağımsız değişkenlerin (bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar) bağımlı değişkendeki (duygusal tükenme) varyansın %14'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Sonraki adımda karanlık liderlik algısının boyutları ile kinizm boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 8'de gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 8. Karanlık Liderlik Algısının Boyutları ile Kinizm Boyutu Arasındaki İlişki – Model 5

1. düz. : $KIN_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(BEZ_{ij}) + \beta_{2j}*(SAM_{ij}) + \beta_{3j}*(ZOR_{ij}) + r_{ij}$

2. düz. : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

Birleş. : $KIN_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}*BEZ_{ij} + \gamma_{20}*SAM_{ij} + \gamma_{30}*ZOR_{ij} + u_{0j} + u_{1j}*BEZ_{ij} + u_{2j}*SAM_{ij} + u_{3j}*ZOR_{ij} + r_{ij}$

KIN_{ij} : j grubundaki i çalışanın kinizm düzeyi

β_{0j} : j grubu için ortalama kinizm düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – kesişim/intercept).

γ_{00} : Grupların kesişimlerinin (intercept) ortalaması

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

β_{1j} : j grubu için bezdiren davranış algısının genel ortalaması

γ_{10} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{1j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{2j} : j grubu için samimiyetsiz davranış algısının genel ortalaması

γ_{20} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{2j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{3j} : j grubu için zorbaca davranış algısının genel ortalaması

- γ_{30} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması
 u_{3j} : Eğimlerin (slope) varyansı
 r_{ij} : Kinizm için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışanına özgü değişkenlik/hata değeri)

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 51’de (EK-75) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; bezdiren davranışlar ile kinizm arasında ($\gamma_{10} = 0,56, p<0,001$) ve zorbaca davranışlar ile kinizm arasında ($\gamma_{30} = 0,39, p<0,001$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Bezdiren ve zorbaca davranışlar ile kinizm arasındaki ilişkinin kuvveti gruptan gruba anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p_{u1j}<0,05, p_{u3j}<0,01$). Benzer şekilde kinizm düzeyi de gruptan gruba anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p_{u0j}<0,001$). Bağımsız değişkenlerden bezdiren ve zorbaca davranışlar bağımlı değişkendeki (kinizm) varyansın %6’sını açıklamaktadır. Sonraki adımda karanlık liderlik algısının boyutları ile mesleki yararlılık boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 9’da gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 9. Karanlık Liderlik Algısının Boyutları ile Mesleki Yararlılık Boyutu Arasındaki İlişki – Model 6

1. düz. : $MY_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(BEZ_{ij}) + \beta_{2j}*(SAM_{ij}) + \beta_{3j}*(ZOR_{ij}) + r_{ij}$

2. düz. : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

Birleş. : $MY_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}*BEZ_{ij} + \gamma_{20}*SAM_{ij} + \gamma_{30}*ZOR_{ij} + u_{0j} + u_{1j}*BEZ_{ij} + u_{2j}*SAM_{ij} + u_{3j}*ZOR_{ij} + r_{ij}$

MY_{ij} : j grubundaki i çalışanın mesleki yararlılık düzeyi

β_{0j} : j grubu için ortalama mesleki yararlılık düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – kesişim/intercept).

γ_{00} : Grupların kesişimlerinin (intercept) ortalaması

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

β_{1j} : j grubu için bezdiren davranış algısının genel ortalaması

γ_{10} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{1j} : Eğimlerin (slope) varyansı

- β_{2j} : j grubu için samimiyetsiz davranış algısının genel ortalaması
 γ_{20} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması
 u_{2j} : Eğimlerin (slope) varyansı
 β_{3j} : j grubu için zorbaca davranış algısının genel ortalaması
 γ_{30} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması
 u_{3j} : Eğimlerin (slope) varyansı
 r_{ij} : Mesleki yararlılık için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışanına özgü değişkenlik/hata değeri)

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 51’de (EK-75) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre bezdiren davranışlar ile mesleki yararlılık arasında ($\gamma_{10} = -0,58$, $p < 0,001$), samimiyetsiz davranışlar ile mesleki yararlılık arasında ($\gamma_{20} = -0,15$, $p < 0,05$) ve zorbaca davranışlar ile mesleki yararlılık arasında ($\gamma_{30} = -0,36$, $p < 0,001$) ters yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Her bir bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kuvveti gruptan gruba anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p_{u1j}, u_{2j}, u_{3j} < 0,001$). Benzer şekilde mesleki yararlılık düzeyi de gruptan gruba anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p_{u0j} < 0,001$). Bağımsız değişkenler (bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar) bağımlı değişkendeki (mesleki yararlılık) varyansın %8’ini açıklamaktadır.

Birinci ve ikinci hipotezlerin testlerinin sonucunda elde edilen bulgular Şekil 30’da (EK-75) bütün olarak gösterilmiştir. Buna göre; birinci hipotez kısmi olarak desteklenmektedir. Çünkü samimiyetsiz davranışlar ile kinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İkinci hipotez ise desteklenmektedir. Çünkü karanlık liderlik algısının tüm boyutları ile mesleki yararlılık arasında ters yönlü ilişkiler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bir sonraki adımda araştırmanın üçüncü hipotezi test edilmiştir.

3.2. Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi

Hatırlanacağı üzere araştırmanın üçüncü hipotezi “liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır” olarak ifade edilmişti. Bu durumda ikinci hipotez için bağımlı değişken karanlık liderlik algısı, bağımsız değişken ise karanlık kişilik özellikleridir. Karanlık kişilik özellikleri ikinci düzeyde, karanlık liderlik algısı ise birinci düzeydedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi

ölçmek için basit doğrusal regresyon tekniği kullanılmak istenirse ya karanlık liderlik algısı verisi toplulaştırılarak ya da karanlık kişilik özellikleri verisi ayrıştırılarak analize dâhil edilmelidir. Ancak önceki bölümlerde bahsi geçtiği üzere, her iki tekniğin kullanıldığı durumlarda verinin grup yapısı ihmal edilmekte ve tek düzeye indirgenmektedir. Dolayısıyla doğruluğu daha az olan bulgular elde edilmektedir. Hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanıldığında ise burada olduğu gibi farklı düzeylerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler daha doğru bir şekilde ortaya çıkarılabilmektedir. Ancak hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğini kullanabilmek için bağımlı değişkenlerin belirgin gruplardan oluştuğu, diğer bir ifade ile, bağımlı değişkenlerin grup düzeyinde değişkenlik gösterdiği istatistikî olarak doğrulanmalıdır. Bunun için birinci ve ikinci hipotezlerin testinde yapıldığı gibi her bir bağımlı değişken için boş (null) modeller oluşturulmalıdır. Üçüncü hipotezde bağımlı değişken karanlık liderlik algısı olduğundan karanlık liderlik algısının her bir boyutu için boş modeller oluşturulmuştur. Bu modeller sırasıyla Eşitlik 10, 11 ve 12’de gösterilmiştir.

Eşitlik 10. Bezdiren Davranışlar Boyutu İçin Oluşturulan Boş Model – Model 7

Birinci düzey model : $BEZ_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $BEZ_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$

BEZ_{ij} : j grubundaki i çalışanın bezdiren davranış algısı düzeyi

β_{0j} : j grubunun ortalama bezdiren davranış algısı düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – intercept).

r_{ij} : Bezdiren davranış algısı için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Tüm bezdiren davranış algısı verisinin genel ortalaması (her bir j grubunun bezdiren davranış algısı düzeyi ortalamalarının ortalaması - grand mean)

u_{0j} : Bezdiren davranış algısı için gruplar arası varyans değeri

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 50’de (EK-74) sunulmuştur. Bulgulara göre ki-kare testi $\chi^2(115) = 15723,10$, $p < 0,001$ anlamlıdır. Yani, her bir grup için bezdiren davranış algısı düzeyi anlamlı bir şekilde birbirinden farklıdır. ICC değeri 0,96 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bağımlı değişkendeki (bezdiren davranışlar boyutundaki)

varyansın %96'sı grup düzeyinden, %4'ü ise bireysel düzeyden kaynaklanmaktadır. Benzer işlemler karanlık liderlik algısının samimiyetsiz davranışlar boyutu için de uygulanmıştır. Samimiyetsiz davranışlar boyutu için oluşturulan boş model Eşitlik 11'de gösterilmiştir.

Eşitlik 11. Samimiyetsiz Davranışlar Boyutu İçin Oluşturulan Boş Model – Model 8

Birinci düzey model : $SAM_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $SAM_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$

SAM_{ij} : j grubundaki i çalışanın samimiyetsiz davranış algısı düzeyi

β_{0j} : j grubunun ortalama samimiyetsiz davranış algısı düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – intercept).

r_{ij} : Samimiyetsiz davranış algısı için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Tüm samimiyetsiz davranış algısı verisinin genel ortalaması (her bir j grubunun samimiyetsiz davranış algısı düzeyi ortalamalarının ortalaması - grand mean)

u_{0j} : Samimiyetsiz davranış algısı için gruplar arası varyans değeri

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 50'de (EK-74) sunulmuştur. Bulgulara göre; ki-kare testi $\chi^2(115) = 10225,02, p < 0,001$ anlamlıdır. Yani, her bir grup için samimiyetsiz davranış algısı düzeyi anlamlı bir şekilde birbirinden farklıdır. ICC değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bağımlı değişkendeki (samimiyetsiz davranışlar boyutundaki) varyansın %95'i grup düzeyinden, %5'i ise bireysel düzeyden kaynaklanmaktadır. Benzer işlemler karanlık liderlik algısının zorbaca davranışlar boyutu için de uygulanmıştır. Zorbaca davranışlar boyutu için oluşturulan boş model Eşitlik 12'de gösterilmiştir.

Eşitlik 12. Zorbaca Davranışlar Boyutu İçin Oluşturulan Boş Model – Model 9

Birinci düzey model : $ZOR_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $ZOR_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$

ZOR_{ij} : j grubundaki i çalışanın zorbaca davranış algısı düzeyi

β_{0j} : j grubunun ortalama zorbaca davranış algısı düzeyi (j grubu için Y ekseninin kesim noktası – intercept).

r_{ij} : Zorbaca davranış algısı için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Tüm zorbaca davranış algısı verisinin genel ortalaması (her bir j grubunun zorbaca davranış algısı düzeyi ortalamalarının ortalaması - grand mean)

u_{0j} : Zorbaca davranış algısı için gruplar arası varyans değeri

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 50’de (EK-74) sunulmuştur. Bulgulara göre ki-kare testi $\chi^2(115) = 42851,56, p < 0,001$ anlamlıdır. Yani, her bir grup için zorbaca davranış algısı düzeyi anlamlı bir şekilde birbirinden farklıdır. ICC değeri 0,98 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bağımlı değişkendeki (zorbaca davranışlar boyutundaki) varyansın %98’i grup düzeyinden, %2’si ise bireysel düzeyden kaynaklanmaktadır.

Bu işlemlerin ardından karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ile bezdiren davranışlar boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 13’te gösterilen model kurulmuştur. Bunun gibi birinci ve ikinci düzeyde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için kurulan modeller “ortalamaların bağımlı değişken olduğu model (means as outcomes model)” olarak adlandırılmaktadır (Woltman vd., 2012).

Eşitlik 13. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ile Bezdiren Davranışlar Boyutu Arasındaki İlişki – Model 10

Birinci düzey model : $BEZ_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $BEZ_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*MKY_j + \gamma_{02}*NRS_j + \gamma_{03}*PSK_j + u_{0j} + r_{ij}$

BEZ_{ij} : j grubundaki i çalışanın bezdiren davranış algısı düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama bezdiren davranış algısı düzeyi)

r_{ij} : Bezdiren davranış algısı için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

- γ_{00} : Bezdiren davranış algısı için büyük ortalama (grupların bezdiren davranış algısı ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)
- γ_{01} : İkinci düzey eğim
- γ_{02} : İkinci düzey eğim
- γ_{03} : İkinci düzey eğim
- u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

Model çalıştırdıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 52’de (EK-76) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; narsisizm ile bezdiren davranışlar arasında ($\gamma_{02} = 0,50$, $p < 0,001$) ve psikopati ile bezdiren davranışlar arasında ($\gamma_{03} = 0,26$, $p < 0,05$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını bulmak için Eşitlik 14’te gösterilen formül kullanılmaktadır (Woltman vd., 2012).

Eşitlik 14. Ortalamaların Bağımlı Değişken Olduğu Modellerde (Means as Outcomes Model) Açıklanan Varyans Hesaplama Formülü

$$r^2 = (\tau_{null}^2 - \tau_{means}^2) / \tau_{null}^2$$

τ_{null}^2 : Bezdiren davranışlar boyutunun boş modelinin ikinci düzey varyansı = 0,89350 (Tablo 50)

τ_{means}^2 : Ortalamaların bağımlı değişken olduğu modelin ikinci düzey varyansı = 0,68241 (Tablo 52)

Eşitlik 14’teki deki değerler yerine koyulduğunda $r^2 = 0,23$ olarak bulunmuştur. Bu durumda bağımsız değişkenlerin (narsisizm ve psikopati) bağımlı değişkendeki (bezdiren davranışlar) varyansın %23’ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Sonraki adımda karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ile samimiyetsiz davranışlar boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 15’te gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 15. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ile Samimiyetsiz Davranışlar Boyutu Arasındaki İlişki – Model 11

Birinci düzey model : $SAM_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $SAM_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*MKY_j + \gamma_{02}*NRS_j + \gamma_{03}*PSK_j + u_{0j} + r_{ij}$

SAM_{ij} : j grubundaki i çalışanın samimiyetsiz davranış algısı düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama samimiyetsiz davranış algısı düzeyi)

r_{ij} : Samimiyetsiz davranış algısı için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Samimiyetsiz davranış algısı için büyük ortalama (grupların samimiyetsiz davranış algısı ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

γ_{03} : İkinci düzey eğim

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 52’de (EK-76) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; yalnızca makyavelizm ile samimiyetsiz davranışlar arasında ($\gamma_{01} = 0,67, p < 0,001$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Bağımsız değişkenler (makyavelizm) bağımlı değişkendeki (samimiyetsiz davranışlar) varyansın %33’ünü açıklamaktadır. Sonraki adımda karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ile zorbaca davranışlar boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 16’da gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 16. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ile Zorbaca Davranışlar Boyutu Arasındaki İlişki – Model 12

Birinci düzey model : $ZOR_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $ZOR_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*MKY_j + \gamma_{02}*NRS_j + \gamma_{03}*PSK_j + u_{0j} + r_{ij}$

ZOR_{ij} : j grubundaki i çalışanın zorbaca davranış algısı düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama zorbaca davranış algısı düzeyi)

r_{ij} : Zorbaca davranış algısı için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Zorbaca davranış algısı için büyük ortalama (grupların zorbaca davranış algısı ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

γ_{03} : İkinci düzey eğim

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 52’de (EK-76) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre yalnızca psikopati ile zorbaca davranışlar arasında ($\gamma_{01} = 0,65$, $p < 0,001$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Bağımsız değişkenler (psikopati) bağımlı değişkendeki (zorbaca davranışlar) varyansın %46’sını açıklamaktadır.

Üçüncü hipotezin testinin sonucunda elde edilen bulgular Şekil 31’de (EK-76) bütün olarak gösterilmiştir. Buna göre üçüncü hipotez kısmi olarak desteklenmektedir. Çünkü karanlık kişilik özelliklerinin boyutlarının tamamı ile karanlık liderlik algısının boyutlarının tamamı arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Bir sonraki adımda araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri test edilmiştir.

3.3. Dördüncü ve Beşinci Hipotezlerin Test Edilmesi

Hatırlanacağı üzere araştırmanın dördüncü hipotezi “liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın duygusal açıdan tükenmesi ve kinizmi (duyarsızlaşması) arasında aynı yönlü ilişkiler vardır” olarak, beşinci hipotezi ise “liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın mesleki yararlılığı (kişisel başarı hissi) arasında ters yönlü bir ilişki vardır” olarak ifade edilmişti. Bu durumda dördüncü hipotez için bağımlı değişken tükenmişliğin duygusal tükenme ve kinizm boyutları, beşinci hipotez için ise mesleki yararlılık boyutudur. Her iki hipotez için bağımsız değişken karanlık kişilik özellikleridir. Karanlık kişilik özellikleri ikinci düzeyde, tükenmişlik ise birinci düzeydedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için önceki bölümlerde açıklanan gerekçelerden ötürü hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanılmıştır. Dördüncü ve beşinci hipotezlerin bağımlı değişkenleri olan tükenmişliğin boyutları için, bu safhada boş modeller oluşturulmamıştır. Çünkü birinci ve ikinci hipotezler test edilirken tükenmişliğin her bir boyutu için boş modeller oluşturulmuş ve her bir boyutun grup yapısı doğrulanmıştır. Bu

nedenle ilk olarak karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 17’de gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 17. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişki – Model 13

Birinci düzey model : $TÜK_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $TÜK_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*MKY_j + \gamma_{02}*NRS_j + \gamma_{03}*PSK_j + u_{0j} + r_{ij}$

$TÜK_{ij}$: j grubundaki i çalışanın duygusal tükenmişlik düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama duygusal tükenmişlik düzeyi)

r_{ij} : Duygusal tükenmişlik için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Duygusal tükenmişlik için büyük ortalama (grupların duygusal tükenmişlik ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

γ_{03} : İkinci düzey eğim

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

Model çalıştırdıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 53’te (EK-77) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre yalnızca narsisizm ile duygusal tükenme arasında ($\gamma_{02} = 0,48$, $p < 0,001$) ve psikopati ile duygusal tükenme arasında ($\gamma_{03} = 0,37$, $p < 0,01$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Bağımsız değişkenler (narsisizm ve psikopati) bağımlı değişkendeki (duygusal tükenme) varyansın %47’sini açıklamaktadır. Sonraki adımda karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ile kinizm boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 18’de gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 18. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ile Kinizm Boyutu Arasındaki İlişki – Model 14

Birinci düzey model : $KIN_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $KIN_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*MKY_j + \gamma_{02}*NRS_j + \gamma_{03}*PSK_j + u_{0j} + r_{ij}$

KIN_{ij} : j grubundaki i çalışanın kinizm düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama kinizm düzeyi)

r_{ij} : Kinizm için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Kinizm için büyük ortalama (grupların kinizm ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

γ_{03} : İkinci düzey eğim

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

Model çalıştırdıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 53'te (EK-77) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; yalnızca narsisizm ile kinizm arasında ($\gamma_{02} = 0,56, p < 0,01$) aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımsız değişkenler (narsisizm) bağımlı değişkendeki (kinizm) varyansın %25'ini açıklamaktadır. Sonraki adımda karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ile mesleki yararlılık boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 19'da gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 19. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ile Mesleki Yararlılık Boyutu Arasındaki İlişki – Model 15

Birinci düzey model : $MY_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$

İkinci düzey model : $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$

Birleştirilmiş model : $MY_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*MKY_j + \gamma_{02}*NRS_j + \gamma_{03}*PSK_j + u_{0j} + r_{ij}$

MY_{ij} : j grubundaki i çalışanın mesleki yararlılık düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama mesleki yararlılık düzeyi)

r_{ij} : Mesleki yararlılık için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışanına özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Mesleki yararlılık için büyük ortalama (grupların mesleki yararlılık ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

γ_{03} : İkinci düzey eğim

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 53'te (EK-77) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre makyavelizm ile mesleki yeterlilik arasında ($\gamma_{01} = -0,51$, $p < 0,05$) ve narsisizm ile mesleki yeterlilik arasında ($\gamma_{02} = -0,49$, $p < 0,05$) ters yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Bağımsız değişkenler (makyavelizm ve narsisizm) bağımlı değişkendeki (mesleki yararlılık) varyansın %24'ünü açıklamaktadır.

Dördüncü ve beşinci hipotezlerin testlerinin sonucunda elde edilen bulgular Şekil 32'de (EK-77) bütün olarak gösterilmiştir. Buna göre dördüncü hipotez kısmi olarak desteklenmektedir. Çünkü karanlık kişilik özelliklerinin boyutlarının tamamı ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve kinizm boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Beşinci hipotez de kısmi olarak desteklenmektedir. Çünkü karanlık kişilik özelliklerinin boyutlarının tamamı ile tükenmişliğin mesleki yararlılık boyutu arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Bir sonraki adımda araştırmanın son hipotezi test edilmiştir.

3.4. Altıncı Hipotezin Test Edilmesi

Hatırlanacağı üzere araştırmanın altıncı hipotezi “çalışanın karanlık liderlik algısı liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir” olarak ifade edilmişti. Aracılık analizi yapılabilmesi için belirli koşulların sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu koşullar: (1) bağımsız değişken (liderin karanlık kişilik özellikleri) ile bağımlı değişken (çalışanın tükenmişliği) arasında anlamlı bir ilişkinin olması, (2) bağımsız değişken (liderin karanlık kişilik özellikleri) ile aracı değişken (çalışanın karanlık liderlik algısı) arasında anlamlı bir ilişkinin olması, (3)

aracı değişken (çalışanın karanlık liderlik algısı) ile bağımlı değişken (çalışanın tükenmişliği) arasında anlamlı bir ilişkinin olması, (4) aracı değişken (çalışanın karanlık liderlik algısı) ile bağımsız değişken (liderin karanlık kişilik özellikleri) analize birlikte dâhil edildiğinde aracı değişken (çalışanın karanlık liderlik algısı) ile bağımlı değişken (çalışanın tükenmişliği) arasındaki anlamlı ilişki sürerken, bağımsız değişken (liderin karanlık kişilik özellikleri) ile bağımlı değişken (çalışanın tükenmişliği) arasındaki ilişkinin şiddetinin azalması ya da anlamsızlaşmasıdır. Bu ilişki anlamsız hale gelirse tam aracılıktan, ilişkinin şiddeti azalırsa kısmi aracılıktan bahsetmek mümkündür (Meydan ve Şeşen, 2011). Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiler dördüncü ve beşinci hipotezlerle, liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasındaki ilişkiler üçüncü hipotezle, çalışanın karanlık liderlik algısı ile tükenmişliği arasındaki ilişkiler ise birinci ve ikinci hipotezlerle test edilmişti. Bu nedenle bu safhada, aracılık analizinin dördüncü koşulunun sağlanıp sağlanmadığını test etmek amacıyla liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı bağımsız değişkenler olarak, çalışanın tükenmişliği ise bağımlı değişken olarak analize dâhil edilmiştir. Liderin karanlık kişilik özellikleri ikinci düzey, çalışanın karanlık liderlik algısı ve tükenmişliği ise birinci düzey değişkenlerdir. Bundan dolayı bu değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için önceki kısımlarda açıklanan gerekçelerden ötürü hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanılmıştır. Altıncı hipotezin bağımlı değişkenleri olan tükenmişliğin boyutları için, bu safhada boş modeller oluşturulmamıştır. Çünkü birinci ve ikinci hipotezler test edilirken tükenmişliğin her bir boyutu için boş modeller oluşturulmuş ve her bir boyutun grup yapısı doğrulanmıştı. Bu nedenle ilk olarak karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ve karanlık liderlik algısının boyutları ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 20’de gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 20. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ve Karanlık Liderlik Algısının Boyutları ile Duygusal Tükenme Boyutu Arasındaki İlişki – Model 16

Birinci düzey model :

$$TÜK_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(BEZ_{ij}) + \beta_{2j}*(SAM_{ij}) + \beta_{3j}*(ZOR_{ij}) + r_{ij}$$

İkinci düzey model :

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

Birleştirilmiş model :

$$TÜK_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * MKY_j + \gamma_{02} * NRS_j + \gamma_{03} * PSK_j + \gamma_{10} * BEZ_{ij} + \gamma_{20} * SAM_{ij} + \gamma_{30} * ZOR_{ij} + u_{0j} + u_{1j} * BEZ_{ij} + u_{2j} * SAM_{ij} + u_{3j} * ZOR_{ij} + r_{ij}$$

$TÜK_{ij}$: j grubundaki i çalışanın duygusal tükenme düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama duygusal tükenme düzeyi)

r_{ij} : Duygusal tükenme için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Duygusal tükenme için büyük ortalama (grupların duygusal tükenme ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

γ_{03} : İkinci düzey eğim

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

β_{1j} : j grubu için bezdiren davranış algısının genel ortalaması

γ_{10} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{1j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{2j} : j grubu için samimiyetsiz davranış algısının genel ortalaması

γ_{20} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{2j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{3j} : j grubu için zorbaca davranış algısının genel ortalaması

γ_{30} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{3j} : Eğimlerin (slope) varyansı

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 54'te (EK-78) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre birinci düzey bağımsız değişkenlerden yalnızca bezdiren davranışlar ile duygusal tükenme arasında ($\gamma_{10} = 0,37, p < 0,001$), ikinci düzey bağımsız değişkenlerden ise yalnızca psikopati ile duygusal tükenme arasında ($\gamma_{03} = 0,36, p < 0,001$) aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Birinci düzey bağımsız değişkenler (bezdiren davranışlar) bağımlı değişkendeki (duygusal tükenme) varyansın %15'ini, ikinci düzey bağımsız değişkenler (psikopati) ise %76'sını açıklamaktadır. Sonraki adımda karanlık

kişilik özelliklerinin boyutları ve karanlık liderlik algısının boyutları ile kinizm boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 21’de gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 21. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ve Karanlık Liderlik Algısının Boyutları ile Kinizm Boyutu Arasındaki İlişki – Model 17

Birinci düzey model :

$$KIN_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(BEZ_{ij}) + \beta_{2j}*(SAM_{ij}) + \beta_{3j}*(ZOR_{ij}) + r_{ij}$$

İkinci düzey model :

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

Birleştirilmiş model :

$$KIN_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * MKY_j + \gamma_{02} * NRS_j + \gamma_{03} * PSK_j + \gamma_{10} * BEZ_{ij} + \gamma_{20} * SAM_{ij} + \gamma_{30} * ZOR_{ij} + u_{0j} + u_{1j} * BEZ_{ij} + u_{2j} * SAM_{ij} + u_{3j} * ZOR_{ij} + r_{ij}$$

KIN_{ij} : j grubundaki i çalışanın kinizm düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama kinizm düzeyi)

r_{ij} : Kinizm için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Kinizm için büyük ortalama (grupların kinizm ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

γ_{03} : İkinci düzey eğim

u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı

β_{1j} : j grubu için bezdiren davranış algısının genel ortalaması

γ_{10} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{1j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{2j} : j grubu için samimiyetsiz davranış algısının genel ortalaması

γ_{20} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{2j} : Eğimlerin (slope) varyansı

β_{3j} : j grubu için zorbaca davranış algısının genel ortalaması

γ_{30} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması

u_{3j} : Eğimlerin (slope) varyansı

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 54'te (EK-78) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; birinci düzey bağımsız değişkenlerden bezdiren davranışlar ile kinizm arasında ($\gamma_{10} = 0,53, p < 0,001$) ve zorbaca davranışlar ile kinizm arasında ($\gamma_{30} = 0,36, p < 0,001$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Ancak ikinci düzey bağımsız değişkenlerle kinizm arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Birinci düzey bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki (kinizm) varyansın %6'sını, ikinci düzey bağımsız değişkenler ise %64'ünü açıklamaktadır. Sonraki adımda karanlık kişilik özelliklerinin boyutları ve karanlık liderlik algısının boyutları ile mesleki yararlılık boyutu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Eşitlik 22'de gösterilen model kurulmuştur.

Eşitlik 22. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Boyutları ve Karanlık Liderlik Algısının Boyutları ile Mesleki Yararlılık Boyutu Arasındaki İlişki – Model 18

Birinci düzey model :

$$MY_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(BEZ_{ij}) + \beta_{2j}*(SAM_{ij}) + \beta_{3j}*(ZOR_{ij}) + r_{ij}$$

İkinci düzey model :

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(MKY_j) + \gamma_{02}*(NRS_j) + \gamma_{03}*(PSK_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + u_{3j}$$

Birleştirilmiş model :

$$MY_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * MKY_j + \gamma_{02} * NRS_j + \gamma_{03} * PSK_j + \gamma_{10} * BEZ_{ij} + \gamma_{20} * SAM_{ij} + \gamma_{30} * ZOR_{ij} + u_{0j} + u_{1j} * BEZ_{ij} + u_{2j} * SAM_{ij} + u_{3j} * ZOR_{ij} + r_{ij}$$

MY_{ij} : j grubundaki i çalışanın mesleki yararlılık düzeyi

β_{0j} : j grubu için Y eksenini kesim noktası (j grubu için ortalama mesleki yararlılık düzeyi)

r_{ij} : Mesleki yararlılık için grup içi varyans değeri (j grubundaki i çalışana özgü değişkenlik/hata değeri)

γ_{00} : Mesleki yararlılık için büyük ortalama (grupların mesleki yararlılık ortalamalarının ortalaması, ikinci düzey kesişim)

γ_{01} : İkinci düzey eğim

γ_{02} : İkinci düzey eğim

- γ_{03} : İkinci düzey eğim
 u_{0j} : Kesişimlerin (intercept) varyansı
 β_{1j} : j grubu için bezdiren davranış algısının genel ortalaması
 γ_{10} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması
 u_{1j} : Eğimlerin (slope) varyansı
 β_{2j} : j grubu için samimiyetsiz davranış algısının genel ortalaması
 γ_{20} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması
 u_{2j} : Eğimlerin (slope) varyansı
 β_{3j} : j grubu için zorbaca davranış algısının genel ortalaması
 γ_{30} : Grupların eğimlerinin (slope) ortalaması
 u_{3j} : Eğimlerin (slope) varyansı

Model çalıştırıldıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 54'te (EK-78) sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; birinci düzey bağımsız değişkenlerden bezdiren davranışlar ile mesleki yararlılık arasında ($\gamma_{10} = -0,62, p < 0,001$) ve zorbaca davranışlar ile mesleki yararlılık arasında ($\gamma_{30} = -0,34, p < 0,001$) ters yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. İkinci düzey bağımsız değişkenlerden makyavelizm ile mesleki yararlılık arasında ($\gamma_{01} = -0,51, p < 0,01$) ters yönlü ve anlamlı, psikopati ile mesleki yararlılık arasında ise ($\gamma_{03} = 0,35, p < 0,05$) aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Birinci düzey bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki (mesleki yararlılık) varyansın %7'sini, ikinci düzey bağımsız değişkenler ise %66'sını açıklamaktadır. Bu bulguların ışığında değişkenler arasındaki aracılık ilişkileri safhalar halinde incelenmiştir.

Birinci safhada, aracı değişken (karanlık liderlik algısı) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Çünkü aracılık ilişkisinden bahsedebilmek için bağımsız (karanlık kişilik özellikleri) ve aracı değişken (karanlık liderlik algısı) birlikte analize dahil edildiğinde aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Buna göre, aracı değişkeni oluşturan boyutlardan bezdiren davranışlar ile bağımlı değişkeni oluşturan boyutların her biri arasında, zorbaca davranışlar ile kinizm arasında ve zorbaca davranışlar ile mesleki yararlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Tablo 54, EK-78; Şekil 33, EK-79).

İkinci safhada, aracı değişkenin (karanlık liderlik algısı) boyutlarından bezdiren davranışlar ve zorbaca davranışlar ile bağımsız değişkenin (karanlık kişilik özellikleri) hangi boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu araştırılmıştır. Bunu ortaya çıkarmak için üçüncü hipotezi test etmek amacıyla elde edilen bulgulara bakılmıştır. Buna göre, narsisizm ile bezdiren davranışlar arasında, psikopati ile bezdiren davranışlar arasında ve psikopati ile zorbaca davranışlar arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür (Tablo 52, Şekil 31, EK-76).

Üçüncü safhada, bağımsız değişkeni (karanlık kişilik özellikleri) oluşturan boyutlardan; narsisizm ve psikopatinin bağımlı değişkeni (tükenmişlik) oluşturan boyutlar ile aracı değişkenle (karanlık liderlik algısı) birlikte analize dahil edilmelerinden önceki ilişkileri araştırılmıştır. Bunun için dördüncü ve beşinci hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen bulgulara bakılmıştır. Buna göre; narsisizm ile bağımlı değişkeni (tükenmişlik) oluşturan her bir boyut arasında ve psikopati ile duygusal tükenme arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür (Tablo 53, Şekil 32, EK-77).

Dördüncü safhada, bağımsız değişken (karanlık kişilik özellikleri) ve aracı değişken (karanlık liderlik algısı) birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişkeni (karanlık kişilik özellikleri) oluşturan boyutlardan narsisizm ile bağımlı değişkeni (tükenmişlik) oluşturan her bir boyut arasındaki ve psikopati ile duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bunun için altıncı hipotezi test etmek amacıyla elde edilen bulgular incelenmiştir. Buna göre; narsisizm ile bağımlı değişkenin her bir boyutu arasındaki ilişkilerin anlamsızlaştığı ve psikopati ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin şiddetinin ($\gamma_{03} = 0,36, p < 0,001$) az da olsa azaldığı görülmüştür (Tablo 54, EK-78, Şekil 33, EK-79). Bu durumda bezdiren davranışlar, narsisizm ile duygusal tükenme, narsisizm ile kinizm ve narsisizm ile mesleki yararlılık arasındaki ilişkilere tam aracılık ederken, psikopati ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye ise kısmi olarak aracılık etmektedir. Bezdiren davranışların narsisizm ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkilere nasıl tam aracılık ettiği Şekil 34'te (EK-80), psikopati ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiye nasıl kısmi olarak aracılık ettiği ise Şekil 35'te (EK-81) gösterilmiştir. Aracılık ilişkisi yalnızca belirli boyutlar arasında gerçekleştiğinden altıncı hipotez kısmi olarak desteklenmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanın karanlık liderlik algısının liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiği Şekil

41’de (EK-82) gösterilmiştir. Bir sonraki bölümde elde edilen bulgular kuramsal açıdan tartışılarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM IV. TARTIŞMA

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; birinci düzeyi oluşturan katılımcıların (çalışanların) düşük seviyede karanlık liderlik algıladıkları söylenebilir. Çünkü her bir karanlık liderlik boyutunun ortalama değerinin medyanın altında kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların daha çok yöneticilerinin samimiyetsiz davranışlarına maruz kaldıkları, bezdiren davranışlarına ise nispeten daha az maruz kaldıkları ve en az zorbaca davranışlarına maruz kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgularla paralel bir şekilde, birinci düzeyi oluşturan katılımcıların (çalışanların) düşük tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Öyle ki her bir tükenmişlik boyutunun ortalama değeri medyanın altındadır. Bundan dolayı katılımcıların belirli bir ölçüde mesleki açıdan yararlı olduklarını düşünmeleri şaşırtıcı karşılanmamalıdır. Diğer taraftan, katılımcıların az da olsa kinik eğilimler gösterdikleri ve duyarsızlaştıkları ve nispeten daha az düzeyde duygusal açıdan tükendikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareketle, birinci düzeyi oluşturan katılımcıların (çalışanların) yöneticileri ile olan ilişkilerinin çoğunlukla olumlu bir iklimde gerçekleştiği düşünülebilir. İkinci düzeyi oluşturan liderlerin makyavelizm ve narsisizm düzeylerinin az bir miktar medyanın üzerinde, psikopati düzeylerinin ise medyanın altında olmasının bu değerlendirmeyi destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan liderlerin en çok makyavelist kişilik özelliğine, nispeten daha az düzeyde narsistik kişilik özelliğine ve en az psikopatik kişilik özelliğine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda birinci düzeyi oluşturan katılımcıların (çalışanların) bezdiren davranış algıları ile duygusal tükenmeleri ve kinik eğilimleri arasında aynı yönlü ilişkilerin, bezdiren davranış algıları ile mesleki yararlılıkları arasında ise ters yönlü bir ilişkinin, samimiyetsiz davranış algıları ile duygusal tükenmeleri arasında aynı yönlü bir ilişkinin ve samimiyetsiz davranış algıları ile mesleki yararlılıkları arasında ise ters yönlü bir ilişkinin, zorbaca davranış algıları ile duygusal tükenmeleri ve kinik eğilimleri arasında aynı yönlü ilişkilerin, zorbaca davranış algıları ile mesleki yararlılıkları arasında ise ters yönlü bir ilişkinin bulunması; çalışanların karanlık liderlik algıları ile tükenmeleri arasındaki ilişkiyi işaret ve teyit etmektedir. Elde edilen bulgular, liderliğin karanlık yüzünü oluşturan çeşitli liderlik modelleri ile çalışan tükenmişliği arasındaki ilişkilerin

araştırıldığı önceki çalışmaların bulgularını ve çalışan tükenmişliğini açıklayan; kaynakların korunması modeli, iş gereksinimleri – iş kaynakları modeli ve iş yaşamının altı alanı modeli gibi kuramsal modeller çerçevesinde yapılan değerlendirmeleri destekler niteliktedir. Bununla birlikte, önceki çalışmalardan farklı olarak; özgün bir karanlık liderlik algısı yapısı ile ölçümlerin yapılmasının ve değişkenler arasındaki ilişkilerin hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği kullanılarak, bireylerden ve gruplardan kaynaklanan değişkenlikler ihmal edilmeden daha yüksek doğrulukla ortaya çıkarılmasının ilgili yazına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bilindiği kadarıyla ülkemiz bağlamında ilk kez bu çalışmada genel tükenmişlik ölçeğinin kullanılmasının ulusal yazına katkı sağladığına, tükenmişlik olgusunu araştıran araştırmacıların ilgisini çekeceğine ve onlara yeni pencereler açacağına inanılmaktadır.

Çalışmada cevabı aranan diğer bir soru; liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasında bir ilişki olup olmadığıydı. Araştırmanın bulgularına göre; araştırmaya katılan liderlerin makyavelist kişilik özelliği ile çalışanların samimiyetsiz lider davranışlarına ilişkin algıları arasında, liderlerin narsistik kişilik özelliği ile çalışanların bezdiren lider davranışlarına ilişkin algıları arasında, liderlerin psikopatik kişilik özelliği ile çalışanların bezdiren lider davranışlarına ilişkin algıları ve zorbaca lider davranışlarına ilişkin algıları arasında aynı yönlü ilişkiler vardır. Liderlerin karanlık kişilik özelliklerinin tamamı ile çalışanların karanlık liderlik algılarını oluşturan boyutların tamamı arasında anlamlı ilişkilerin bulunamamış olması bireysel ve bağlamsal farklılıklardan kaynaklanmış olabilir. Ancak yine de ortaya çıkarılan ilişkilerin kayda değer olduğu düşünülmektedir. Çünkü aralarında anlamlı ilişkiler bulunan, liderlerin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanların karanlık liderlik algıları ele alındığında, karanlık kişilik özelliklerini tanımlayan davranışlarla çalışanların algılarının örtüştüğü görülmektedir. Örneğin, makyavelist liderlerin takipçilerini istismar etmeleri, kolayca yalan söyleyebilmeleri, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutmaları ve amaçları uğruna etik olmayan davranışlar sergileyebilmeleri beklenmektedir. Bundan dolayı, liderlerin makyavelist kişilik özelliği ile çalışanların samimiyetsiz lider davranışlarına ilişkin algıları arasında aynı yönlü bir ilişkinin bulunmuş olması kişilik özellikleri ve davranış arasındaki kuramsal bağı görgül olarak ispatlamaktadır. Hatırlanacağı üzere önceki bölümlerde bireyin kişiliği ile davranış ve tutumlarından oluşan örüntü arasındaki ilişkinin kuramsal dayanaklarına değinilmişti. Öyle ki bir bireyin kişiliği onun tutum ve davranışlarını

açıklamaktadır (Penney ve Spector, 2002; Hogan ve Kaiser, 2005; Miller ve Lynam, 2001; Çetin ve Basım, 2013). Bundan dolayı karanlık kişilik özellikleri ile itici, yıkıcı ve zorbaca tutum ve davranışlar arasında ilişkilerin olması beklenmektedir (Linton ve Power, 2013). Ancak her ne kadar kuramsal değerlendirmelerle desteklenmiş olsa da liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın karanlık liderlik algısı arasındaki ilişkiler bilindiği kadarıyla daha önce görgül olarak araştırılmamıştır. Bu araştırma ile söz konusu ilişkiler görgül olarak, veri liderlerden ve takipçilerden toplanarak ve hiyerarşik doğrusal modelleme tekniği ile analiz edilerek araştırılmıştır. Böylece yapılmış olan kuramsal değerlendirmeler bilindiği kadarıyla ilk kez görgül olarak test edilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulguların ilgili yazındaki önemli bir boşluğun doldurulmasına katkı sağladığına inanılmaktadır.

Araştırmada açıklanan hususlar arasında liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiler de vardır. Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan liderlerin makyavelist kişilik özelliği ile çalışanların mesleki yararlılıklarına ilişkin değerlendirmeleri arasında ters yönlü, liderlerin narsistik kişilik özelliği ile çalışanların duygusal bakımdan tükenmeleri ve kinik eğilimleri arasında aynı yönlü, mesleki yararlılıklarına ilişkin değerlendirmeleri arasında ters yönlü, liderlerin psikopatik kişilik özelliği ile çalışanların duygusal bakımdan tükenmeleri arasında ise aynı yönlü ilişkiler vardır. Liderlerin narsistik ve psikopatik kişilik özellikleri ile çalışanların duygusal açıdan tükenmeleri arasında aynı yönlü ilişkilerin bulunmuş olmasının Volmer vd. (2016)'nın çalışmasını desteklediğine ve geliştirdiğine inanılmaktadır. Çünkü Volmer vd. (2016)'nin çalışmasında gerek çalışanların duygusal açıdan tükenmelerine ilişkin veri, gerekse liderlerin kişilik özelliklerine ilişkin veri çalışanalardan toplanmış ve tek düzeyli (bireysel düzey) olarak analiz edilmiştir. Ayrıca Volmer vd. (2016)'nin çalışmasında tükenmişlik tek boyutlu olarak (duygusal tükenme) ölçülmüştür. Halbuki bu çalışmada liderlerin kişilik özelliklerine ilişkin veri liderlerden, çalışanların tükenmişlik düzeylerine ilişkin veri ise bu liderlere bağlı olan çalışanalardan toplanmış ve hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğine uygun bir şekilde, çok düzeyli olarak analiz edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada Volmer vd. (2016)'nin çalışmasına kıyasla doğruluğu daha yüksek bulgular elde edildiği düşünülmektedir. Ayrıca liderlerin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanların tükenmişliğini açıklayan diğer boyutlar arasında da bilindiği kadarıyla ilk kez bu çalışma ile anlamlı ilişkiler bulunmuş olmasının, yapılan kuramsal değerlendirmeleri görgül olarak desteklediğine ve bu sayede belirli bir kuramsal boşluğun doldurulmasına yardımcı

olduğuna inanılmaktadır. Bununla birlikte, liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkiler ülkemizde bilindiği kadarıyla daha önce araştırılmamıştır. Bundan dolayı elde edilen bulguların ulusal yazının gelişimine de katkıda bulunduğu ve gelecek çalışmalar için yeni pencereler açtığı düşünülmektedir.

Araştırmaya değer katan ve araştırmayı zgnleştiren diğer bir husus; liderlerin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanların tükenmeleri arasındaki ilişkileri çalışanların karanlık liderlik algılarının açıklayıcı olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Öyle ki elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan çalışanların bezdiren lider davranışlarına ilişkin algıları, araştırmaya katılan liderlerin narsistik kişilik özelliği ile çalışanların duygusal bakımdan tükenmeleri, kinik eğilimleri ve mesleki yararlılıklarına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki ilişkilere tam aracılık etmekte, liderlerin psikopatik kişilik özelliği ile çalışanların duygusal bakımdan tükenmeleri arasındaki ilişkiye ise kısmi olarak aracılık etmektedir. Bilindiği kadarıyla bu ilişkiler ilk defa bu çalışma ile ortaya çıkarılmıştır. Liderlerin karanlık kişilik özelliklerinden yalnızca narsisizm ile çalışanların tükenmişliğini açıklayan her bir boyut arasındaki ilişkilere çalışanların bezdiren lider davranışlarına ilişkin algılarının tam olarak aracılık etmesi dikkate değerdir. Buna göre, çalışanın tükenmesine sebep olan unsurlardan birinin liderin bezdiren davranışları olduğu ve buna yol açan etkenler arasında liderin narsistik kişilik özelliğinin yer aldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, liderlerin psikopatik kişilik özellikleri ile çalışanların duygusal bakımdan tükenmeleri arasındaki ilişkiye çalışanların bezdiren lider davranışlarına ilişkin algılarının kısmi olarak aracılık etmesinin de önem arz ettiği düşünülmektedir. Çünkü bu bulgudan yola çıkılarak liderin bezdiren davranışlar sergilemesine ve dolayısıyla çalışanın duygusal bakımdan tükenmesine yol açan unsurlardan bir diğerinin liderin psikopatik kişilik özelliği olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan elde edilen bulguların liderliğin karanlık yüzünü ve çalışan tükenmişliğini açıklayan kuramları geliştirdiği ve ilgili yazına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulguların gelecekte yapılacak olan çalışmaları teşvik edeceğine inanılmaktadır. Öyle ki ileride yapılacak olan araştırmalarda burada oluşturulmuş ve görgül olarak test edilmiş olan kuramsal model farklı bağlamalarda ve meslek grupları üzerinde test edilebilir ve elde edilen sonuçlar bu çalışmanın bulguları ile karşılaştırılabilir. Ayrıca ileride yapılacak çalışmalarda burada geliştirilmiş ve görgül

olarak test edilmiş olan kuramsal model daha da geliştirilebilir. Örneğin, çalışanın kişilik özellikleri birinci düzey değişken olarak, liderin A tipi kişilik özelliği ve kontrol odağı gibi diğer kişilik özellikleri ise ikinci düzey değişkenler olarak modele dahil edilebilir ve bu değişkenlerin çalışanın tükenmişliği üzerindeki rolleri liderin karanlık kişilik özellikleri ve çalışanın karanlık liderlik algısı ile birlikte araştırılabilir. Dahası, liderin ve çalışanın performansı da söz konusu ilişkiler bağlamında, aynı model bünyesinde ölçülebilir. Böylece daha kapsamlı bulgular elde edilebilir. Yapılan araştırma kültürel özellikler bakımından da incelenebilir. Toplumumuz kültürel açıdan toplulukçu, yüksek güç mesafeli, belirsizlikten kaçınan ve dışıl özelliklere sahiptir (Hofstede, 2001). Ayrıca ülkemizde çoğunlukla babacan liderlik modeli kabul görmektedir (Aycan vd., 2000; Paşa vd., 2001). Babacan liderlik, ülkemizde ve toplulukçuluğun yaygın olduğu Orta Doğu, Latin Amerika ve Asya Pasifik kültürlerinde şefkat, ilgi ve otoritenin harmanlandığı bir yönetim biçimi olarak değerlendirilirken, bireyciliğin yaygın olduğu çoğu batılı kültürde kabul görmemektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Dolayısıyla, gerek toplumsal kültür özelliklerinin, gerekse toplum tarafından tasvip edilen liderlik tarzının çalışanların yöneticileri hakkında yaptıkları değerlendirmeler üzerinde etkisi olabilir. Öyle ki güç mesafesinin fazla olduğu, toplulukçuluğun görece yaygın olduğu ve otoriter özelliklere sahip olan babacan liderlik tarzının makbul olduğu bir toplumda, bireyci özelliklere sahip olan toplumlarda karanlık olarak değerlendirilen bazı lider davranışları normal karşılanabilir. Nitekim bu araştırmada da katılımcıların karanlık liderlik algılarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bundan dolayı çalışanların yöneticileri hakkında yaptıkları değerlendirmelerde söz konusu kültürel özelliklerin nasıl bir rolünün olduğu da ileride yapılacak çalışmalarda araştırılabilir.

Araştırma bulgularının örgütlerde yürütülen faaliyetlerin ve yönetsel süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi bakımından uygulamacılara da çeşitli faydalar sağlayacağına inanılmaktadır. Öyle ki elde edilen bulgulara göre; liderin sergilemiş olduğu bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar çalışanın tükenmesine yol açmaktadır, bununla birlikte liderin kişilik özellikleri ile sergilemiş olduğu karanlık davranışlar arasında önemli ilişkiler vardır. Buradan hareketle, örgütlerdeki yönetici pozisyonlarına personel istihdam edilirken adayların karanlık kişilik özelliklerine ne düzeyde sahip oldukları yapılacak olan testlerle ve işe alım mülakatlarıyla araştırılabilir ve bu özellikleri düşük düzeyde olan adaylar işe alım için tercih edilebilir. Ayrıca, örgütlerde halihazırda çalışmakta olan

Çalışanlar ve yöneticiler gerek karanlık liderlik olgusu hakkında, gerekse tükenmişlik olgusu hakkında eğitimler ve seminerlerle bilinlendirilebilirler. Böylelikle alışanlara ve yöneticilere karanlık liderliğin ve tükenmişliğin gerek kendileri açısından, gerekse mensup oldukları örgüt açısından ne tür olumsuz sonuçlara sebep olabileceği kavratılarak, yöneticilerin bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar sergilemekten imtina etmeleri sağlanabilir ve örgütsel işleyişler iyileştirilebilir.

Araştırmanın özgünlüğüne ve sağladığı kayda değer katkılara rağmen bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öyle ki araştırmanın bulgularının farklı çalışmalarla teyit edilmemiş olması, araştırmanın yalnızca özel güvenlik sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmış olması, araştırmaya katılan lider sayısının nispeten düşük olması, çalışmanın kesitsel araştırma desenine uygun olarak tasarlanmasından ve yürütülmesinden dolayı değişkenler arasındaki ilişkiler ve bulgular yorumlanırken nedenselliğe değinilememesi araştırmanın kısıtları olarak sayılabilir. Ancak, araştırma verisinin aynı sektörde (zel güvenlik sektörü) faaliyet gösteren farklı örgütlere mensup çeşitli kaynaklardan (liderler ve her bir lidere bağlı olan çalışanlar), değişik zamanlarda (yaklaşık olarak  buçuk aylık bir süre diliminde) toplanmış olması, çok düzeyli (birey ve grup) bir yapıya sahip olması ve hiyerarşik doğrusal modelleme tekniğine uygun olarak analiz edilmiş olması, araştırmanın ortak yöntem varyansı ve çoklu bağlanımlılık (multicollinearity) gibi sorunlardan uzak olmasını sağlamakta ve araştırma bulgularının doğruluğunu artırmaktadır. Bundan dolayı araştırmanın bahsi geçen kısıtlarının yanında, gerek oluşturulan kuramsal modelin özgünlüğü bakımından, gerekse veri toplama ve analiz süreçlerinde uygulanan yöntem bakımından çeşitli üstünlüklere de sahip olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM V. SONUÇ

Bu araştırma ile bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca lider davranışlarından oluşan karanlık liderlik yapısı işletimselleştirilerek özgün bir “iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği” geliştirilmiştir. Böylece ulusal yazına, uluslararası psikometrik gereklilikleri karşılayan bir karanlık liderlik algısı ölçeği kazandırılmıştır. Bununla birlikte, ülkemizde bilindiği kadarıyla ilk defa bu çalışmada çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla genel tükenmişlik ölçeği (MBI-GS) kullanılmıştır. Ayrıca, iş yerindeki liderlerin karanlık kişilik özellikleri (makyavelizm, narsisizm ve psikopati) ile bu liderlere bağlı olan çalışanların tükenmişlikleri (duygusal tükenme, kinizm ve mesleki yararlılık) arasındaki ilişkiler ve iş yerindeki liderlerin karanlık kişilik özellikleri ile bu liderlere bağlı olan çalışanların karanlık liderlik algıları (bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca lider davranışları) arasındaki ilişkiler, çok düzeyli analizlerle, bilindiği kadarıyla ilk kez bu araştırma ile ortaya çıkarılmıştır. Dahası, iş yerindeki liderlerin karanlık kişilik özellikleri ile bu liderlere bağlı olan çalışanların tükenmişlikleri arasındaki ilişkilere çalışanların karanlık liderlik algılarının aracılık ettiği yine bilindiği kadarıyla ilk kez bu araştırma ile çok düzeyli analizlerle ortaya çıkarılmıştır. Bu gerekçelerden ötürü, araştırmada elde edilen bulguların yönetim ve örgüt yazınına ve bu çerçevede yapılan liderlik ve tükenmişlikle ilgili kuramsal değerlendirmelere önemli ölçüde katkı sağladığına ve gerek konuyla ilgili yeni çalışmaların yapılmasını teşvik etmesi bakımından, gerekse uygulamacılara yol göstermesi bakımından önem arz ettiğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abu-Bader, S. H. 2000. Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: A causal diagram. *International Journal of Social Welfare*, 9: 191-200.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., ve Lönnqvist, J. 2005. The relationship between job-related burnout and depressive disorders—results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 88: 55-62.
- Ahola, K., Hakanena, J., Perhoniemia, R., ve Mutanen, P. 2014. Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centred approach. *Burnout Research*, 1: 29-37.
- Ahola, K. ve Hakanen, J. 2007. Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104: 103-110.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. ve Silber, J. H. 2002. Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout and job dissatisfaction. *JAMA*, 288: 1987-1993.
- Akman, Y. 2016. The relationship between destructive leadership and job burnout: A research on teachers. *Journal of Theory and Practice in Education*, 12(3): 627-653.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., ve Bowling, N. A. 2009. Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3): 244-263.
- Amerikan Psikiyatri Birliği (American Psychiatric Association). 2000. *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. Washington DC.
- Andersson, L. M., ve Pearson, C. M. 1999. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24: 452-471.
- Aryee, S., Sun, L., Chen, Z. X. G., ve Debrah, Y. A. 2008. Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3): 393-411.
- Ashforth, B. 1987. Organizations and petty tyrant: An exploratory study. Paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans, Louisiana.

- Asforth, B. 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7): 755-778.
- Ashforth, B. 1997. Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2): 126-140.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Kurshid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.
- Babiak, P., ve Hare, R. D. 2006. *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. 2002. Validation of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An internet study. *Anxiety, Stress and Coping*, 15(3): 245-260.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., ve Schaufeli, W. B. 2003a. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., ve Schreurs, P. J. G. 2003b. A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1): 16-38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Verbeke, W. 2004. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1): 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Euwema, M. C. 2005. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2): 170-180.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., ve Dollard, M. F. 2006. The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1): 31–50.
- Bamberger, P. A., ve Bacharach, S. B. 2006. Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6): 723–752.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.

- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G., ve Stanton, P. 2012. Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7): 1567–1578.
- Basım, N., ve Şeşen, H. 2009. Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Başar, U., Sığrı, Ü., ve Basım, N. 2016. İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2): 65-76.
- Başar, U., ve Basım, N. 2016. A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: Moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8): 1838–1850.
- Başar, U., Sığrı, Ü., ve Basım, N. 2018. Ethics lead the way despite organizational politics. *Asian Journal of Business Ethics*, 7: 81-101.
- Başar, U., ve Basım, N. 2018. Paradoksal liderlik modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3): 121-153.
- Ben-Zur, H., ve Yagil, D. 2005. The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1): 81–99.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., ve Stovall, J. F. 2007. When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56(4): 528–557.
- Boddy, C. R. 2006. The dark side of management decisions: Organizational psychopaths. *Management Decision*, 44(10): 1461-1475.
- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., ve Pavlovic, J. D. 2004. Feeling superior but threatened: The relation of narcissism to social comparison. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(1): 35–44
- Breso, E., Salanova, B., ve Schaufeli, W. B. 2007. In search of the “Third Dimension” of burnout: Efficacy or inefficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 56(3): 460-478.

- Brewer, E. W., ve Shapard, L. 2004. Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(2): 102-123.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., ve Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Burke, R. J., ve Deszca, E. 1986. Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39(6): 487-502.
- Burke, R. J., ve Greenglass, E. R. 2001. Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychological Health*, 16: 583-594.
- Bushman, B. J., Bonacci, A. M., Van Dijk, M. ve Baumeister, R. F. 2003. Narcissism, sexual refusal, and aggression: Testing a narcissistic reactance model of sexual coercion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5): 1027–1040.
- Büyüköztük, Ş. 2009. *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, W. K., ve Foster, J. D. 2007. The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. C. Sedikides ve S. J. Spencer (Der.), *The self: Frontiers of social psychology*: 115–138. New York: Psychology Press.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., ve Whitten, D. 2012. Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5): 849–859.
- Carlson, J. R., Anson, R. H., ve Thomas, G. 2003. Correctional officer burnout and stress: Does gender matter? *The Prison Journal*, 83(3): 277–288.
- Çetin, F., ve Basım, N. 2013. Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler. Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (Der.), *Örgütsel davranış*: 94-123. İstanbul: Beta.
- Chen, M. J., ve Cunradi, C. 2008. Job stress, burnout and substance use among urban transit operators: The potential mediating role of coping behaviour. *Work & Stress*, 22(4): 327-340.
- Christie, R., ve Geis, F. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Cleckley, H. 1988. *The mask of sanity* (5th ed.). Augusta, GA: Emily S. Cleckley (Orijinal çalışma 1941 basımlıdır).
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., ve Przybeck, T. R. 1993. A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry*, 50: 975-990.

- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2): 44-55.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. 1993. A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4): 621–656.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., ve Byrne, Z. S. 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88: 160-169.
- Cunradi, C. B., Greiner, B. A., Ragland, D. R., ve Fisher, J. M. 2003. Burnout and alcohol problems among urban transit operators in San Francisco. *Addictive Behaviors*, 28(1): 91–109.
- Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- De Hoogh, A. H. B., ve Den Hartog, D. N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19: 297–311.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. 2001. The Job Demands – Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499–512.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J., Wellman, N., ve Humphrey, S. E. 2011. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1): 7–52.
- DeVellis, R. F. 2017. *Scale development: Theory and applications*, Los Angeles: Sage.
- Dubin, R. 1956. Industrial workers’ worlds: A study of the “central life interests” of industrial workers. *Social Problems*, 3: 131-142.
- EGM. Ocak 2018. <<http://sinavsonuc.ozelguvenlik.pol.tr/Teskilat/GenelTeskilatIstatistik.aspx>>.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. 2003. The concept of bullying at work: The European tradition. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, ve C. L. Cooper (Der.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*: 3–30. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18: 207-216.

- Einarsen, S., ve Skogstad, A. 1996. Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5: 185-201.
- Emmons, R. A. 1987. Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1): 11-17.
- Ergin, C. 1992. Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Der.), *7'nci Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları*: 143-154. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Erickson, A., Shaw, J. B., Murray, J., ve Branch, S. 2015. Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44: 266–272.
- Eysenck, H. J. 1977. *Crime and personality*. London, U.K.: Routledge and Kegan Paul.
- Fehr, B., Samsom, D., ve Paulhus, D. L. 1992. The construct of Machiavellianism: Twenty years later. C. D. Spielberger ve J. N. Butcher (Der), *Advances in personality assessment*: 77-116. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fındıklı, M. A., Afacan, C., ve Okan G. 2018. Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçek geliştirme çalışması. *26'ncı Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Trabzon, 10-12 Mayıs.
- Firth, H., ve Britton, P. 1989. Burnout, absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*. 62: 55-59.
- Forth, A. E., Brown, S. L., Hart, S. D., ve Hare, R. D. 1996. The assessment of psychopathy in male and female noncriminals: Reliability and validity. *Personality and Individual Differences*, 20(5): 531–543.
- Freud, S. 1950. Libidinal types. J. Strachey (Der.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*: 21: 217–220. London: Hogarth Press. (Orijinal çalışma 1931 yılında yayımlanmıştır).
- Freud, S. 1957. On narcissism: An introduction. J. Strachey (Der.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*: 14: 73–102. London: Hogarth Press. (Orijinal çalışma 1914 yılında yayımlanmıştır).
- Freudenberger, H. J. 1974. Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30: 159–65.
- Furnham, A., Richards, S. C., ve Paulhus, D. L. 2013. The Dark Triad of personality: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3): 199-216.

- Furtner, M. R., Maran, T., ve Rauthmann, J. F. 2017. Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. M. Clark, ve C. Gruber (Der.), *Leader development deconstructed. Annals of theoretical psychology*: 75-99. Cham: Springer.
- Garrett C. 2008. The effects of nurse staffing patterns on medical errors and nurse burnout. *AORN Journal*, 87(6): 1191-1204.
- Gerits, L., Derksen, J. J. L., Verbruggen, A. B., ve Katzko, M. 2005. Emotional intelligence profiles of nurses caring for people with severe behavior problems. *Personality and Individual Differences*, 38: 33-43.
- Geis, F. L., ve Moon, T. H. 1981. Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4): 766-775.
- Gkorezis, P., Petridou, E., ve Krouklidou, T. 2015. The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4): 619-631.
- Glad, B. 2002. Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1): 1-37.
- Grandey, A. A., Kern, J., ve Frone, M. 2007. Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 63-79.
- Güldü, Ö., ve Aksu, N. E. 2016. Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2): 91-113.
- Gustafson, S. B., ve Ritzer, D. R. 1995. The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality*, 9: 147-183.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., ve Ahola, K. 2008. The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3): 224-241.
- Halbesleben, J. R. B., ve Buckley, M. R. 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6): 859-879.
- Hall, B. J., Rattigan, S., Walter, K. H., ve Hobfoll, S. E. 2006. Conservation of resources theory and trauma: An evaluation of new and existing principles. P. Buchwald

- (Der.), *Stress and anxiety—application to health, community, workplace, and education*: 230-250. Cambridge: Scholar Press Ltd.
- Hambleton, R. K., Swaminathan, H., Algina, J., ve Coulson, D. B. 1978. Criterion-referenced testing and measurement: A review of technical issues and developments. *Review of Educational Research*, 48(1): 1–47.
- Hare, R. D. 1991. *The Hare psychopathy checklist revised*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Hare R. D., ve Neumann C. S. 2008. Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4: 217–46.
- Harpur, T. J., Hare, R. D., ve Hakstian, A. R. 1989. Two factor conceptualization of psychopathy: Construct validity and assessment implications. *Psychological Assessment*, 1: 6-17.
- Hobfoll, S. E., ve Freedy, J. 1993. Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. W. B. Schaufeli, C. Maslach, ve T. Marek (Der.), *Professional burnout*: 115–129. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513–24
- Hobfoll, S. E. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3): 337–370.
- Hodson, G., Hogg, S. M., ve MacInnis, C. C. 2009. The role of “dark personalities” (narcissism, machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43: 686–690.
- Hofmann D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23: 723-744.
- Hofstede, G. 2001. *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogan, R., Curphy, G., ve Hogan, J. 1994. What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49: 493–504.
- Hogan, R., ve Hogan, J. 2001. Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2): 40–51.

- Hogan, R., ve Kaiser, R. 2005. What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2): 169–180.
- Hong, E., Lee, Y. S. 2016. The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International Journal of Nursing Practice*, 22: 625–63.
- Horney, K. 1939. *New ways in psychoanalysis*. New York: Norton.
- Huang I., Chuang C. J., ve Lin H. 2003. The role of burnout in the relationship between perceptions of organizational politics and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 32(4): 519–531.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. 1986. Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71: 630-640.
- Jakobwitz, S., ve Egan, V. 2006. The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40: 331–339.
- Jones, D. N., ve Paulhus, D. L. 2009. Machiavellianism. M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Der.), *Individual differences in social behavior*: 93-108. New York: Guilford.
- Jones, D. N., ve Paulhus, D. L. 2011. Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. L.M. Horowitz ve S. Strack (Der.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*: 249-269. New York: Wiley & Sons.
- Jones, D. N., ve Figueredo, A. J. 2013. The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27: 521–531
- Jones, D. N., ve Paulhus, D. L. 2014. Introducing the short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1): 28–41.
- Jones, D. N., ve Weiser, D. A. 2014. Differential infidelity patterns among the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 57: 20–24.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., ve Gerhardt, M. W. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 765–780.
- Jung, J. ve Kim, Y. 2012. Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17): 3636-3651.
- Kahill, S. 1988. Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3): 284-297.

- Kaiser, R. B., ve Hogan, J. 2011. Personality, leader behavior, and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4): 219–242.
- Kanai-Pak, M., Aitken, L. H., Sloane, D. M., Poghosyan, L., 2008. Poor work environments and nurse inexperience are associated with burnout, job dissatisfaction and quality deficits in Japanese hospitals. *Journal of Clinical Nursing*, 17(24): 3324–3329.
- Kellerman, B. 2004. *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Kelloway, E.K., Sivanathan, N., Francis, L., ve Barling, J. 2004. Poor leadership. J. Barling, E.K. Kelloway ve M.R. Frone (Der.), *Handbook of workplace stress*: 89-112. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kernberg, O. F. 1967. Borderline personality organization. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 15: 641–685.
- Kernberg, O. F. 1980. *Internal world and external reality*. New York: Aronson.
- Kernberg, O. F. 1989. Narcissistic personality disorder in childhood. *Psychiatric Clinics of North America*, 12: 671–694.
- Kim, H., ve Stoner, M. 2008. Burnout and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32: 5-25.
- Kim, Y. H., Kim, S. R., Kim, Y. O., Kim, J. Y., Kim, H. K., ve Kim, H. Y. 2017. Influence of type D personality on job stress and job satisfaction in clinical nurses: The mediating effects of compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 73(4): 905–916.
- Kish-Gephart, J., Harrison, D. A., ve Trevino, L. K. 2010. Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1): 1–31.
- Kohut, H. 1966. Forms and transformations of narcissism. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 14: 243–272.
- Kohut, H. 1976. *The restoration of the self*. New York: International Universities Press.
- Kokkinos, C. M. 2007. Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229-243.
- Langballe, E. M., Falkum, E., Innstrand, S. T., ve Aasland, O. G. 2006. The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory–General Survey in representative

- samples of eight different occupational groups. *Journal of Career Assessment*, 14(3): 370-384.
- Laschinger H. K. S. , Grau A. L. , Finegan J., ve Wilk P. 2010. New graduate nurses' experiences of bullying and burnout in hospital settings. *Journal of Advanced Nursing*, 66(12): 2732–2742.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., ve Grau, A. L. 2012. The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: a cross sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49: 1266–1276.
- Laschinger H. ve Leiter M. 2006. The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement. *The Journal of Nursing Administration*, 36(5): 259–267.
- Lawshe, C. H. 1975. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28: 563-575.
- La Van, H. ve Martin, M. 2008. Bullying in the U.S. workplace: normative and process-oriented ethical approaches. *Journal of Business Ethics*, 83: 147–165.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. 1996. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 123–133.
- Lee, K., ve Ashton, M. C. 2005. Psychopathy, machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38, 1571–1582.
- Leiter, M. P., Gascon, S., ve Martinez-Jarreta, B. 2010. Making sense of work life: A structural model of burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1): 57-75.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. 1999. Six areas of work life: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health & Human Services Administration*, 21: 472–489.
- Leiter, M. P., ve Maslach, C. 1988. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 297-308.
- Leiter, M. P., ve Schaufeli, W. B. 1996. Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9: 229-243.

- Levenson, M. R., Kiehl, K. A., ve Fitzpatrick, C. M. 1995. Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68: 151–158.
- Lilienfeld, S. O., ve Andrews, B. P. 1996. Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal populations. *Journal of Personality Assessment*, 66(3): 488–524.
- Liljegren, M., ve Ekberg, K. 2009. The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 33(1): 43-51.
- Linton, D. K., ve Power, J. L. 2013. The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and Individual Differences*, 54: 738–743.
- Lipman-Blumen, J. 2005. *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. 2011. Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3): 331-342.
- Lizano, E. L., ve Mor Barak, M. E. 2012. Workplace demands and resources as antecedents of job burnout among public child welfare workers: A longitudinal study. *Children and Youth Services Review*, 34(9): 1769–1776.
- Lodahl, T. M., ve Kejner, M. 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49: 24-33.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., ve Alliger, G. M. 1986. A meta- analysis of the relation between personality traits and leadership: An application of validity generalization pro- cedures. *Journal of Applied Psychology*, 71: 402-410.
- Low, G. L., Carvens, D. W., Grant, K., ve Moncrief, W. C. 2001. Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35: 587–611.
- Maslach C. 1976. Burned-out. *Human Behavior*, 5(9): 16–22
- Maslach, C. 1978a. Job burn-out: How people cope. *Public Welfare*, 36: 56-58.
- Maslach, C. 1978b. The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 34(4): 111-124.
- Maslach C., ve Jackson, S. E. 1981a. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99–113.

- Maslach, C., ve Jackson, S. E. 1981b. *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach C. 1982. Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. W. S. Paine (Der.), *Job stress and burnout: Research, theory and intervention perspectives*: 29-40. Beverly Hills: Sage Focus Editions.
- Maslach C., ve Jackson, S. E. 1985. The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7/8): 837-851.
- Maslach C., ve Jackson S. E. 1986. *Maslach Burnout Inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press,
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. 1998. A multidimensional theory of burnout. C. L. Cooper (Der.), *Theories of organizational stress*: 68–85. Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397–422.
- MBI - General Survey - MBI-GS: Copyright ©1996 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com
- Mathieu, C., Babiak, P., Jones, D. N., Neumann, C., ve Hare, R. D. 2012. What are the effects of psychopathic traits in a supervisor on employees' psychological distress? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 16(2): 91-94.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., ve Babiak, P. 2014. A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59: 83-88.
- Mathieu, C., ve Babiak, P. 2015. Tell me who you are, I'll tell you how you lead: beyond the full-range leadership model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87: 8–12.
- Mathieu, C., ve Babiak, P. 2016. Corporate psychopathy and abusive subversion: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91: 102–106.
- Matthiesen, S. B., ve Einarsen, S. 2010. Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13: 202–248.

- McCrae, R. R., ve Costa, P. T. 1990. *Personality in adulthood*. New York: Guilford Press.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., ve Szyarto, C. 1998. Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 192–210.
- McHoskey, J. 1995. Narcissism and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 77: 755–759.
- McShane, S. L., ve Von Glinow, M. A. 2009. *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. 2011. *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mikkelsen, E. G., ve Einarsen, S. 2002. Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 11(1): 87–111.
- Miller, J. D., ve Campbell, W. K. 2008. Comparing Clinical and Social-Personality Conceptualizations of Narcissism. *Journal of Personality*, 76(3): 449-476.
- Miller, J. D., ve Lynam, D. 2001. Structural models of personality and their relation to antisocial behavior: A meta-analytic review. *Criminology*, 39(4): 765-798.
- Millon, T. 1981. *Disorders of personality*. New York: Wiley.
- Mind Garden Yayınevi. Aralık 2017. <<http://www.mindgarden.com/maslach-burnout-inventory/173-mbi-license-to-reproduce.html>>.
- Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1159–1168.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., ve Cropanzano, R. 2005. Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2): 99–116.
- Moreno-Jimenez, B., Gálvez-Herrer, M., Rodríguez-Carvajal, R., ve Vergel, A. I. S. 2012. A study of physicians' intention to quit: The role of burnout and difficult doctor-patient interactions. *Psicothema*, 24(2): 263–270.
- Morf, C. C., ve Rhodewalt, F. 2001. Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4): 177-196.
- Murray, H. A. 1938. *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.

- Namie, G., ve Namie, R. 2000. *The bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Namie, G. 2003. Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2): 1-6.
- Neveu, J. P. 2007. Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 21–42.
- Newman, J.P., MacCoon, D.G., Vaughn, L.J., ve Sadeh, N. 2005. Validating a distinction between primary and secondary psychopathy with measures of Gray’s BIS and BAS constructs. *Journal of Abnormal Psychology*, 114(2): 319–323.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O’Boyle, E. H. Jr, Forsyth, D. R., Banks, G. C., ve McDaniel, M. A. 2012. A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3): 557–579.
- O’Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., ve Smith, M. 1998. Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2/3): 345–357.
- Ok, B. 2007. Correlates of organizational commitment: A special emphasis on organizational communication. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Ankara.
- Osborne, J. W. 2000. Advantages of hierarchical linear modeling. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 7(1): 1-3.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., ve Ardıç, K. 2017. Reliability and validity of Turkish version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and Single Item Narcissism Scale (SINS-T), *Personality and Individual Differences*, 117: 11–14.
- Ozyurt, A., Hayran, O., ve Sur, H. 2006. Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians. *Q J Med*, 99: 161–169.
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18: 176-194.
- Parker, P. A., ve Kulik, J. A. 1995. Burnout, self and supervisor-related job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18: 581–599.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., ve Bodur, M. 2001. Society, organizations and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4): 559–589.

- Paulhus, D. L., ve Jones, D. N. 2015. Measures of dark personalities. G. J. Boyle, D. H. Saklofske, ve G. Matthews (Der.), *Measures of personality and social psychological constructs*: 562–594. San Diego, CA: Academic Press.
- Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. 2002. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36: 556–563.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3): 566-593.
- Pelletier, K. L. 2010. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4): 373–389.
- Penney, L. M., ve Spector, P. E. 2002. Narcissism and counterproductive work behavior: do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2): 126-134.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergstro, M. G., Samuelsson, M., Asberg, M., & Nygren, A. 2008. Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1): 84–95.
- Pierce, C. L., ve Giacalone, R. A. 2003. Teams behaving badly: factors associated with anti-citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1): 58-75.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., ve Levy, K. N. 2009. Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory. *Psychological Assessment*, 21(3): 365–379.
- Pines, A., ve Maslach, C. 1978. Characteristics of staff burn-out in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29: 233-237.
- Pines, A., ve Maslach, C. 1980. Combatting staff burn-out in a day care center: A case study. *Child Care Quarterly*, 9(1): 5-16.
- Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A., ve Vance, D. E. 2017. Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, DOI: 10.1111/jan.13348.
- Pretty, G. M., McCarthy, M. E., ve Catano, V. M. 1992. Psychological environments and burnout: Gender considerations within the corporation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7): 701–711.

- Purvanova, R. K., ve Muros, J. P. 2010. Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 168–185.
- Quine, L. 1999. Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire study. *BMJ*, 318: 228–232.
- Raskin, R., ve Terry, H. 1988. A principle-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 890-902.
- Raskin, R. N., ve Hall, C. S. 1979. A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45: 590.
- Raudenbush, S. W. ve Bryk, A. S. 1992. *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rayner, C., ve Cooper, C. 1997. Workplace bullying: myth or reality – can we afford to ignore it? *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4): 211–214.
- Rayner, C. 1997. The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7: 199-208.
- Reed, G. E., ve Bullis, R. C. 2009. The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1): 5-18.
- Reed, G. E. 2004. Toxic leadership. *Military Review*, July –August: 67-71.
- Reich, W. 1949. *Character analysis* (3rd ed.). New York: Farrar, Straus, & Giroux.
- Reichel, A., ve Neumann, Y. 1993. Work stress, job burnout, and work outcomes in a turbulent environment. *International Studies of Management & Organization*, 23(3): 75–96.
- Rosenthal, S. A., ve Pittinsky, T. L. 2006. Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17: 617–633.
- Russel, G. A. 1985. Narcissism and the narcissistic personality disorder: A comparison of the theories of Kernberg and Kohut. *British Journal of Medical Psychology*, 58: 137-148.
- Russell, D. W., Altmaier, E., ve Van Velzen, D. 1987. Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72: 269–74.
- Salin, D. 2003. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10): 1213–1232.

- Sarros, J. C., ve Sarros, A. M. 1992. Social support and teacher burnout. *Journal of Educational Administration*, 30(1): 55-69.
- Saxton, M. J., Phillips, J. S., ve Blakeney, R. N. 1991. Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservations service sector. *Human Relations*, 44: 583- 595.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., ve Marek, T. 1993. The future of burnout. W. B. Schaufeli, C. Maslach, ve T. Marek (Der.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*: 253–259. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., ve Jackson, S. E. 1996. The MBI-General Survey. C. Maslach, S. E. Jackson, ve M. P. Leiter (Der.), *Maslach Burnout Inventory manual*: 19–26. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293–315.
- Schutte, N., Toppinnen, S., Kalimo, R., ve Schaufeli, W. B. 2000. The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53–66.
- Schwab, R. L., Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. 1986. Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3): 14-30.
- Schyns, B., ve Schilling, J. 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24: 138–158.
- Seltzer, J., ve Numerof, R. E. 1988. Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2): 439-446.
- Semmer N. 1996. Individual differences, work stress, and health. M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst ve C. L. Cooper (Der.), *Handbook of work and health psychology*: 51–86. Chichester, UK: Wiley.
- Sezici, E., ve Güven, Ö. Z. 2017. İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1): 58-68.
- Shepperd, J. A., ve Socherman, R. E. 1997. On the manipulative behavior of low machiavellians: Feigning incompetence to “sandbag” an opponent. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6): 1448-1459.

- Shirom, A. 1989. Burnout in work organizations. C. L. Cooper, ve I. T. Robertson (Der.), *International review of industrial and organizational psychology*: 25–48. New-York: Wiley.
- Shirom A., Melamed S., Toker S., Berliner S., ve Shapira I. 2005. Burnout, mental and physical health: a review of the evidence and a proposed explanatory model. *International review of Industrial and Organizational Psychology*, 20: 269–309.
- Shu-Cheng, S. C., ve Shin-Guang, S. 2013. When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24: 125–137.
- Singh, P., Suar, D., ve Leiter, M. P. 2012. Antecedents, work-related consequences, and buffers of job burnout among Indian software developers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1): 83–104.
- Smith, S. F., ve Lilienfeld, S. O. 2013. Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18: 204–218.
- Sümer, N. 2000. Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- Şencan, H. 2005. *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G., ve Schaufeli, W. B. 1999. Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: A two-sample examination of its factor structure and correlates. *Work and Stress*, 13: 223–237.
- Tellegen, A. 1985. Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety with an emphasis on self-report. A. H. Tuma ve J. D. Maser (Der.), *Anxiety and the anxiety disorders*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper, B. J. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3): 261-289.
- Toppinen-Tanner, S., Ojajarvi, A., Vaananen, A., Kalimo, R. ve Jappinen, P. 2005. Burnout as a predictor of medically certified sick-leave absences and their diagnosed causes. *Behavioral Medicine*, 31: 18-27.
- Toraman, Ç., Akay, E., Özdemir, H. F. ve Karadağ, E. 2018. *Çok düzeyli regresyon modelleri HLM uygulamaları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. 2012. Etikliderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2): 143-155.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., ve Özgen, H. 2014. Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1): 1-12.
- Vandekerckhove, W., ve Commers, M. S. R. 2003. Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45: 41-50.
- VanYperen, N. W., Buunk, B. P., ve Schaufeli, W. B. 1992. Communal orientation and the burnout syndrome among nurses. *Journal of Applied Psychology*, 22(3): 173-189.
- Vernon, P. A., Villani, V. C., Vickers, L. C., ve Harris, J. A. 2008. A behavioral genetics investigation of the Dark Triad and the Big 5. *Personality and Individual Differences*, 44: 445–452.
- Visser, B. A., Bay, D., Cook, L. C., ve Myburgh, J. 2010. Psychopathic and antisocial but not emotionally intelligent. *Personality and Individual Differences*, 48: 644–648.
- Volmer, J., Koch, I. K., ve Göritz, A. S. 2016. The bright and the dark side of leaders’ Dark Triad traits: Effects on subordinates’ career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101: 413–418.
- Wai, M., ve Tiliopoulos, N. 2012. The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52: 794–799.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J., ve Hill, T. E. 1985. Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38(1): 23-46.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Webster, V., Brough, P. ve Daly, K. 2016. Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4): 346-354.
- Wech, B. A. ve Heck, A. L. 2004. An introduction to hierarchical linear modeling for marketing researchers. *Marketing Bulletin*. 15(Technical Note 1): 1-8.
- Whicker, M. L. 1996. *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.

- Wilson, D. S., Near, D., ve Miller, R. 1996. Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2): 285–299.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L., ve Hare, R. D. 2007. Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88: 205–219.
- Woltman H., Feldstain, A., MacKay, J. C. ve Rocchi, M. 2012. An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1): 52-69.
- Wright, T. A., ve Hobfoll, S. E. 2004. Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burn-out. *Journal of Business and Management*, 9(4): 389–40.
- Wright, T. A., ve Cropanzano, R. 1998. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3): 486-493.
- Wu, T., ve Hu, C. 2009. Abusive supervision and employee emotional exhaustion. *Group & Organization Management*, 34(2): 143-169.
- Yagil, D. 2005. Employees' attribution of abusive supervisory behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(4): 307-326.
- Yagil, D. 2006. The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1): 49-65.
- Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- Zabel, R. H. ve Zabel, M. K. 1982. Factors in burnout among teachers of exceptional children. *Exceptional Children*, 49: 261-263.
- Zapf, D., Dormann, C., ve Frese, M. 1996. Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1: 145–169.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., ve Holz, M. 2001. Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16: 527–545.

Zellars, K. L., Perrewe, P. L., ve Hochwarter, W. A. 2000. Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8): 1570–1598.

EKLER

EK-1

Tablo 1. Madde Havuzu (1)

S.N.	Maddeler
1	Yöneticim genellikle iş yapış tarzımı beğenmez.
2	Yöneticim genellikle yaptığım işleri beğenmez.
3	Yöneticim genellikle bana fazla iş verir.
4	Yöneticim genellikle verdiği işleri tamamlanmam için az bir zaman tanır.
5	Yöneticim genellikle yapamayacağım işler verir.
6	Yöneticim genellikle yaptığım işlerde hata arar.
7	Yöneticimin davranışları ve tavırları beni işimden soğutuyor.
8	Yöneticim kendini çok beğenir.
9	Yöneticim genellikle astlarına değer vermez.
10	Yöneticim genellikle astlarını görmezden gelir.
11	Yöneticim genellikle astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.
12	Yöneticim genellikle astlarına karşı adaletsiz davranır.
13	Yöneticim genellikle politik davranır.
14	Yöneticim genellikle astlarının başarılarını takdir etmez.
15	Yöneticim genellikle başkalarına ve astlarına iftira atar.
16	Yöneticim genellikle astlarını birbirine düşürür.
17	Yöneticim genellikle yalan söyler.
18	Yöneticim genellikle astlarına keyfi cezalar verir.
19	Yöneticim genellikle astlarını tuzağa düşürür.
20	Yöneticim genellikle astları hakkında sahte belgeler düzenler.
21	Yöneticim genellikle astlarını karalar.
22	Yöneticim genellikle dedi kodu yapar.
23	Yöneticim genellikle bazı astlarını kayırır.
24	Yöneticim genellikle astlarını haksız yere suçlar.
25	Yöneticim genellikle astlarını aşağılar.
26	Yöneticim genellikle astlarını azarlar.
27	Yöneticim genellikle astlarını küçük düşürür.
28	Yöneticim genellikle astlarıyla dalga geçer.
29	Yöneticim genellikle astlarının özel hayatına müdahale eder.
30	Yöneticim genellikle astlarına kaba davranır.
31	Yöneticim genellikle astlarına hakaret eder.
32	Yöneticim genellikle karşı cins olan astlarına sarkıntılık eder.
33	Yöneticim genellikle astlarına küfreder.
34	Yöneticim genellikle astlarını tehdit eder.
35	Yöneticim genellikle astlarına iğneleyici sözler söyler.

Tablo 2. Madde Havuzu (2)

S.N.	Maddeler	S.N.	Maddeler
1	Astlarının iş yapış tarzını beğenmez.	19	Astlarını tuzağa düşürür.
2	Astlarının yaptığı işleri beğenmez.	20	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.
3	Astlarına fazla iş verir.	21	Astlarını karalar.
4	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.	22	Dedi kodu yapar.
5	Astlarına yapamayacağı işler verir.	23	Haksız yere bazı astlarını kayırır.
6	Astlarının yaptığı işlerde hata arar.	24	Astlarını haksız yere suçlar.
7	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.	25	Astlarını aşağılar.
8	Kendini çok beğenir.	26	Astlarını azarlar.
9	Astlarına değer vermez.	27	Astlarını küçük düşürür.
10	Astlarını görmezden gelir.	28	Astlarıyla dalga geçer.
11	Astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.	29	Astlarının özel hayatına müdahale eder.
12	Astlarına karşı adaletsiz davranır.	30	Astlarına kaba davranır.
13	Politik davranır.	31	Astlarına hakaret eder.
14	Astlarının başarılarını takdir etmez.	32	Astlarına sarkıntılık eder.
15	Başkalarına ve astlarına iftira atar.	33	Astlarına küfreder.
16	Astlarını birbirine düşürür.	34	Astlarını tehdit eder.
17	Yalan söyler.	35	Astlarına iğneleyici sözler söyler.
18	Astlarına keyfi cezalar verir.		

Tablo 3. Hakem Değerlendirme Formu

Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.			
S.N.	Maddeler	Uygun	Uygun Değil
1	Astlarının iş yapış tarzını beğenmez.		
2	Astlarının yaptığı işleri beğenmez.		
3	Astlarına fazla iş verir.		
4	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.		
5	Astlarına yapamayacağı işler verir.		
6	Astlarının yaptığı işlerde hata arar.		
7	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.		
8	Kendini çok beğenir.		
9	Astlarına değer vermez.		
10	Astlarını görmezden gelir.		
11	Astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.		
12	Astlarına karşı adaletsiz davranır.		
13	Politik davranır.		
14	Astlarının başarılarını takdir etmez.		
15	Başkalarına ve astlarına iftira atar.		
16	Astlarını birbirine düşürür.		
17	Yalan söyler.		
18	Astlarına keyfi cezalar verir.		
19	Astlarını tuzağa düşürür.		
20	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.		
21	Astlarını karalar.		
22	Dedi kodu yapar.		
23	Haksız yere bazı astlarını kayırır.		
24	Astlarını haksız yere suçlar.		
25	Astlarını aşağılar.		
26	Astlarını azarlar.		
27	Astlarını küçük düşürür.		
28	Astlarıyla dalga geçer.		
29	Astlarının özel hayatına müdahale eder.		
30	Astlarına kaba davranır.		
31	Astlarına hakaret eder.		
32	Astlarına sarkıntılık eder.		
33	Astlarına küfreder.		
34	Astlarını tehdit eder.		
35	Astlarına iğneleyici sözler söyler.		
<p>Çalışanların karanlık liderlik algısını ölçmek için aşağıdaki ölçek kullanılacaktır.</p> <p>(1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sıklıkla (5) Her zaman</p>			

Tablo 4. Asgari İGO Değerleri*

Hakem Sayısı	Asgari İGO Değeri
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,78
9	0,75
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

*Kaynak: Şencan (2005: 754)

Tablo 5. Uzman Değerlendirmelerinin Analizi

S.N.	Maddeler	Uygun görüş bildiren hakem sayısı	Toplam hakem sayısı	İGO
1	Astlarının iş yapış tarzını beğenmez.*	10	12	0,67
2	Astlarının yaptığı işleri beğenmez.*	11	12	0,83
3	Astlarına fazla iş verir.	10	12	0,67
4	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.	10	12	0,67
5	Astlarına yapamayacağı işler verir.	12	12	1,00
6	Astlarının yaptığı işlerde hata arar.	12	12	1,00
7	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.	12	12	1,00
8	Kendini çok beğenir.	12	12	1,00
9	Astlarına değer vermez.*	12	12	1,00
10	Astlarını görmezden gelir.	12	12	1,00
11	Astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.	12	12	1,00
12	Astlarına karşı adaletsiz davranır.	10	12	0,67
13	Politik davranır.	3	12	-0,50
14	Astlarının başarılarını takdir etmez.*	12	12	1,00
15	Başkalarına ve astlarına iftira atar.	10	12	0,67
16	Astlarını birbirine düşürür.	12	12	1,00
17	Yalan söyler.	11	12	0,83
18	Astlarına keyfi cezalar verir.	12	12	1,00
19	Astlarını tuzağa düşürür.	10	12	0,67
20	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.	12	12	1,00
21	Astlarını karalar.	12	12	1,00
22	Dedi kodu yapar.	7	12	0,17
23	Haksız yere bazı astlarını kayırır.	10	12	0,67
24	Astlarını haksız yere suçlar.	12	12	1,00
25	Astlarını aşağılar.	12	12	1,00
26	Astlarını azarlar.	12	12	1,00
27	Astlarını küçük düşürür.	12	12	1,00
28	Astlarıyla dalga geçer.	12	12	1,00
29	Astlarının özel hayatına müdahale eder.	12	12	1,00
30	Astlarına kaba davranır.	12	12	1,00
31	Astlarına hakaret eder.	12	12	1,00
32	Astlarına sarkıntılık eder.	10	12	0,67
33	Astlarına küfreder.	11	12	0,83
34	Astlarını tehdit eder.	12	12	1,00
35	Astlarına iğneleyici sözler söyler.	12	12	1,00

*Bu ifadenin olumsuzdan olumluya dönüştürülmesi ve sonrasında maddenin ters kodlanması önerilmiştir.

Tablo 6. Uzman Değerlendirmelerinin Sonrasında Oluşturulan Madde Havuzu

Sıra Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Astlarının iş yapış tarzını beğenir.*					
2	Astlarının yaptığı işleri beğenir.*					
3	Astlarına fazla iş verir.					
4	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
5	Astlarına yapamayacağı işler verir.					
6	Astlarının yaptığı işlerde hata arar.					
7	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
8	Kendini çok beğenir.					
9	Astlarına değer verir.*					
10	Astlarını görmezden gelir.					
11	Astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.					
12	Astlarına karşı adaletsiz davranır.					
13	Astlarının başarılarını takdir eder.*					
14	Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
15	Astlarını birbirine düşürür.					
16	Yalan söyler.					
17	Astlarına keyfi cezalar verir.					
18	Astlarını tuzağa düşürür.					
19	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
20	Astlarını karalar.					
21	Haksız yere bazı astlarını kayırır.					
22	Astlarını haksız yere suçlar.					
23	Astlarını aşağılar.					
24	Astlarını azarlar.					
25	Astlarını küçük düşürür.					
26	Astlarıyla dalga geçer.					
27	Astlarının özel hayatına müdahale eder.					
28	Astlarına kaba davranır.					
29	Astlarına hakaret eder.					
30	Astlarına sarkıntılık eder.					
31	Astlarına küfreder.					
32	Astlarını tehdit eder.					
33	Astlarına iğneleyici sözler söyler.					

*Ters kodlanmıştır.

Tablo 7. İlk Uygulamada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, doktora tezi çalışmalarımın bir parçası olarak bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan bütün soruları cevaplayınız. Soruları cevaplarken sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Cevaplarımızın doğru olması, bulguların geçerli ve güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır. Soruların cevaplanması sadece birkaç dakika sürmektedir. Anket formunda size ya da kurumunuza ait isim, unvan ve benzeri hiçbir tanıtıcı bilgi talep edilmemektedir. Bilime sağladığınız katkı ve ilginiz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ufuk BAŞAR

Başkent Üniversitesi

İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi

E-posta: ufuk-basar@hotmail.com

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

E-posta: nbasim@baskent.edu.tr

Sıra Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Astlarının iş yapış tarzını beğenir.					
2	Astlarının yaptığı işleri beğenir.					
3	Astlarına fazla iş verir.					
4	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
5	Astlarına yapamayacağı işler verir.					
6	Astlarının yaptığı işlerde hata arar.					
7	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
8	Kendini çok beğenir.					
9	Astlarına değer verir.					
10	Astlarını görmezden gelir.					
11	Astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.					
12	Astlarına karşı adaletsiz davranır.					
13	Astlarının başarılarını takdir eder.					
14	Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
15	Astlarını birbirine düşürür.					
16	Yalan söyler.					
17	Astlarına keyfi cezalar verir.					
18	Astlarını tuzağa düşürür.					
19	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
20	Astlarını karalar.					
21	Haksız yere bazı astlarını kayırır.					
22	Astlarını haksız yere suçlar.					
23	Astlarını aşağılar.					
24	Astlarını azarlar.					
25	Astlarını küçük düşürür.					
26	Astlarıyla dalga geçer.					
27	Astlarının özel hayatına müdahale eder.					
28	Astlarına kaba davranır.					
29	Astlarına hakaret eder.					
30	Astlarına sarkıntılık eder.					
31	Astlarına küfreder.					
32	Astlarını tehdit eder.					
33	Astlarına iğneleyici sözler söyler.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yaptığınız işi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
34	İşim benim için bir hobi gibidir.					
35	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
36	İşimden çok keyif alıyorum.					
37	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					
38	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.					
39	Bu işyerindeki çalışanların çoğu, sık sık işlerinden çıkmayı düşünürler.					
40	Sık sık bu işi bırakmayı düşünüyorum.					
41	Büyük bir olasılıkla önümüzdeki yıl içinde bu işten ayrılacağım (emeklilik vb. dışındaki nedenlerle).					
42	Başka bir kurumda başka bir iş arıyorum.					
43	Başka bir iş bulur bulmaz bu kurumdaki işimden ayrılacağım.					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
44	Önerilerimi dikkate alır.					
45	Etik standartları ihlal eden personele yaptırım uygular.					
46	Personelin fikirleriyle yakından ilgilenir.					
47	Adil ve dengeli kararlar verir.					
48	Güvenilir bir kişidir.					
49	Personeliyle iş etiği değerleri hakkında sohbet eder.					
50	İşlerin doğru biçimde nasıl yapılacağına dair örnekler sunar.					
51	Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.					
52	Karar verirken yapılacak doğru şey nedir diye sorar.					
53	Özel yaşantısında da etik değerlere uymaya özen gösterir.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
54	Benimle alay eder.					
55	Duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.					
56	Bana küser.					
57	Beni başkalarının önünde aşağılar.					
58	Özel hayatımı ihlal eder.					
59	Geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.					
60	İşteki çabalarımı takdir etmez.					
61	Beni kendini utandırmakla suçlar.					
62	Sözünde durmaz.					
63	Başkasına olan hıncımı benden çıkartır.					
64	Benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.					
65	Bana karşı kabadır.					
66	İş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.					
67	Beceriksiz olduğumu söyler.					
68	Bana yalan söyler.					
Lütfen aşağıdaki soruları kendinizi düşünerek cevaplayınız.						
69	İş yaşamında geçirdiğiniz toplam süre kaç yıldır?					
70	Cinsiyetiniz?	K			E	
71	Yaşınız?					
72	En son aldığınız diploma hangi düzeydedir? (orta okul, lise, lisans, yüksek lisans, doktora vb.)					
73	Medeni haliniz?	E			B	

Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Tablo 8. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (1)

	ÖTP	KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7	KL8	KL9	KL10	KL11	KL12	KL13	KL14	KL15	KL16	KL17	KL18	KL19	KL20	KL21	KL22	KL23	KL24	KL25	KL26	KL27	KL28	KL29	KL30	KL31	KL32	KL33				
ÖTP	1																																					
KL1	0,10	1																																				
KL2	0,09	0,84**	1																																			
KL3	0,51**	-0,07	-0,09	1																																		
KL4	0,48**	-0,03	-0,03	0,49**	1																																	
KL5	0,63**	-0,09	-0,04	0,45**	0,40**	1																																
KL6	0,68**	-0,10	-0,13*	0,41**	0,43**	0,54**	1																															
KL7	0,80**	-0,06	-0,09	0,45**	0,41**	0,57**	0,71**	1																														
KL8	0,69**	-0,10	-0,12*	0,44**	0,35**	0,41**	0,54**	0,65**	1																													
KL9	0,04	0,65**	0,70**	-0,17**	-0,05	-0,12*	-0,18**	-0,10	-0,15**	1																												
KL10	0,77**	-0,09	-0,13*	0,34**	0,39**	0,51**	0,57**	0,74**	0,64**	-0,12*	1																											
KL11	0,80**	-0,05	-0,06	0,49**	0,43**	0,51**	0,54**	0,68**	0,65**	-0,07	0,71**	1																										
KL12	0,82**	-0,08	-0,10	0,49**	0,41**	0,56**	0,55**	0,75**	0,62**	-0,11*	0,75**	0,79**	1																									
KL13	0,03	0,59**	0,62**	-0,18**	-0,05	-0,10	-0,16**	-0,11*	-0,11*	0,75**	-0,12*	-0,10	-0,11*	1																								
KL14	0,67**	-0,04	-0,02	0,27**	0,16**	0,46**	0,37**	0,46**	0,41**	-0,01	0,50**	0,53**	0,55**	-0,01	1																							
KL15	0,77**	-0,07	-0,06	0,33**	0,29**	0,48**	0,48**	0,63**	0,52**	-0,10	0,61**	0,67**	0,70**	-0,06	0,68**	1																						
KL16	0,77**	-0,01	-0,03	0,35**	0,32**	0,51**	0,42**	0,59**	0,51**	-0,03	0,61**	0,68**	0,67**	-0,03	0,66**	0,75**	1																					
KL17	0,77**	-0,06	-0,09	0,37**	0,31**	0,50**	0,50**	0,58**	0,48**	-0,15**	0,59**	0,54**	0,59**	-0,13*	0,56**	0,66**	0,61**	1																				
KL18	0,77**	-0,04	-0,08	0,32**	0,36**	0,47**	0,53**	0,60**	0,50**	-0,10	0,56**	0,60**	0,60**	-0,11*	0,62**	0,70**	0,68**	0,76	1																			
KL19	0,50**	0,02	-0,03	0,13*	0,17**	0,29**	0,27**	0,30**	0,24**	-0,07	0,36**	0,30**	0,36**	-0,12*	0,55**	0,45**	0,46**	0,56**	0,55**	1																		
KL20	0,75**	-0,02	-0,08	0,31**	0,28**	0,44**	0,48**	0,58**	0,41**	-0,06	0,58**	0,53**	0,59**	-0,09	0,65**	0,69**	0,75**	0,63**	0,76**	0,54**	1																	
KL21	0,78**	-0,03	-0,06	0,36**	0,31**	0,46**	0,49**	0,65**	0,52**	-0,08	0,67**	0,66**	0,74**	-0,08	0,51**	0,71**	0,68**	0,64**	0,63**	0,41**	0,65**	1																
KL22	0,87**	-0,05	-0,06	0,41**	0,35**	0,54**	0,61**	0,68**	0,58**	-0,07	0,65**	0,70**	0,72**	-0,07	0,65**	0,71**	0,70**	0,73**	0,73**	0,47**	0,73**	0,74**	1															
KL23	0,82**	0,00	-0,02	0,36**	0,34**	0,49**	0,59**	0,62**	0,55**	-0,06	0,64**	0,58**	0,57**	-0,07	0,53**	0,56**	0,58**	0,70**	0,64**	0,42**	0,62**	0,62**	0,76**	1														
KL24	0,74**	0,01	-0,03	0,38**	0,37**	0,42**	0,56**	0,62**	0,53**	-0,11	0,56**	0,55**	0,59**	-0,10	0,39**	0,46**	0,42**	0,57**	0,48**	0,30**	0,44**	0,55**	0,66**	0,73**	1													
KL25	0,85**	0,01	0,00	0,42**	0,35**	0,52**	0,59**	0,69**	0,56**	-0,07	0,64**	0,64**	0,66**	-0,04	0,55**	0,61**	0,60**	0,69**	0,65**	0,39**	0,65**	0,63**	0,78**	0,81**	0,76**	1												
KL26	0,77**	-0,05	-0,04	0,32**	0,23**	0,42**	0,54**	0,58**	0,52**	-0,13*	0,58**	0,57**	0,61**	-0,09	0,52**	0,59**	0,57**	0,65**	0,57**	0,38**	0,59**	0,56**	0,69**	0,74**	0,68**	0,76**	1											
KL27	0,72**	-0,02	-0,02	0,45**	0,32**	0,47**	0,47**	0,54**	0,46**	-0,12*	0,51**	0,61**	0,60**	-0,14**	0,47**	0,54**	0,56**	0,56**	0,58**	0,41**	0,51**	0,59**	0,62**	0,58**	0,53**	0,62**	0,63**	1										
KL28	0,77**	0,00	0,00	0,39**	0,30**	0,49**	0,53**	0,58**	0,47**	-0,06	0,55**	0,57**	0,58**	-0,07	0,44**	0,49**	0,53**	0,65**	0,52**	0,40**	0,50**	0,54**	0,70**	0,74**	0,69**	0,74**	0,72**	0,65**	1									
KL29	0,74**	-0,04	0,00	0,32**	0,26**	0,48**	0,47**	0,50**	0,41**	-0,06	0,47**	0,48**	0,52**	-0,09	0,53**	0,51**	0,52**	0,62**	0,59**	0,46**	0,61**	0,54**	0,68**	0,73**	0,61**	0,73**	0,73**	0,65**	0,75	1								
KL30	0,38**	0,08	0,13*	0,21**	0,04	0,22**	0,23**	0,26**	0,28**	-0,02	0,15**	0,24**	0,25**	0,02	0,21**	0,27**	0,29**	0,26**	0,25**	0,22**	0,22**	0,24**	0,28**	0,30**	0,23**	0,35**	0,35**	0,41**	0,33**	0,36**	1							
KL31	0,44**	0,02	0,07	0,19**	0,06	0,20**	0,25**	0,33**	0,27**	0,00	0,26**	0,25**	0,28**	0,02	0,36**	0,30**	0,29**	0,36**	0,29**	0,31**	0,36**	0,26**	0,36**	0,42**	0,29**	0,40**	0,39**	0,32**	0,42**	0,46**	0,52**	1						
KL32	0,71**	-0,03	-0,06	0,29**	0,30**	0,38**	0,48**	0,52**	0,42**	-0,08	0,55**	0,47**	0,50**	-0,07	0,48**	0,52**	0,50**	0,60**	0,53**	0,38**	0,61**	0,56**	0,64**	0,71**	0,61**	0,64**	0,64**	0,47**	0,62**	0,65**	0,32**	0,47**	1					
KL33	0,81**	-0,01	-0,04	0,44**	0,38**	0,45**	0,59**	0,65**	0,62**	-0,08	0,64**	0,67**	0,65**	-0,07	0,50**	0,60**	0,58**	0,57**	0,59**	0,38**	0,60**	0,63**	0,68**	0,71**	0,68**	0,72**	0,70**	0,55**	0,64**	0,57**	0,28**	0,38**	0,65**	1				

**p<0,01, *p<0,05, ÖTP: Öğçek Toplam Puanı, KL: Karanlık Liderlik

Tablo 9. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (1)

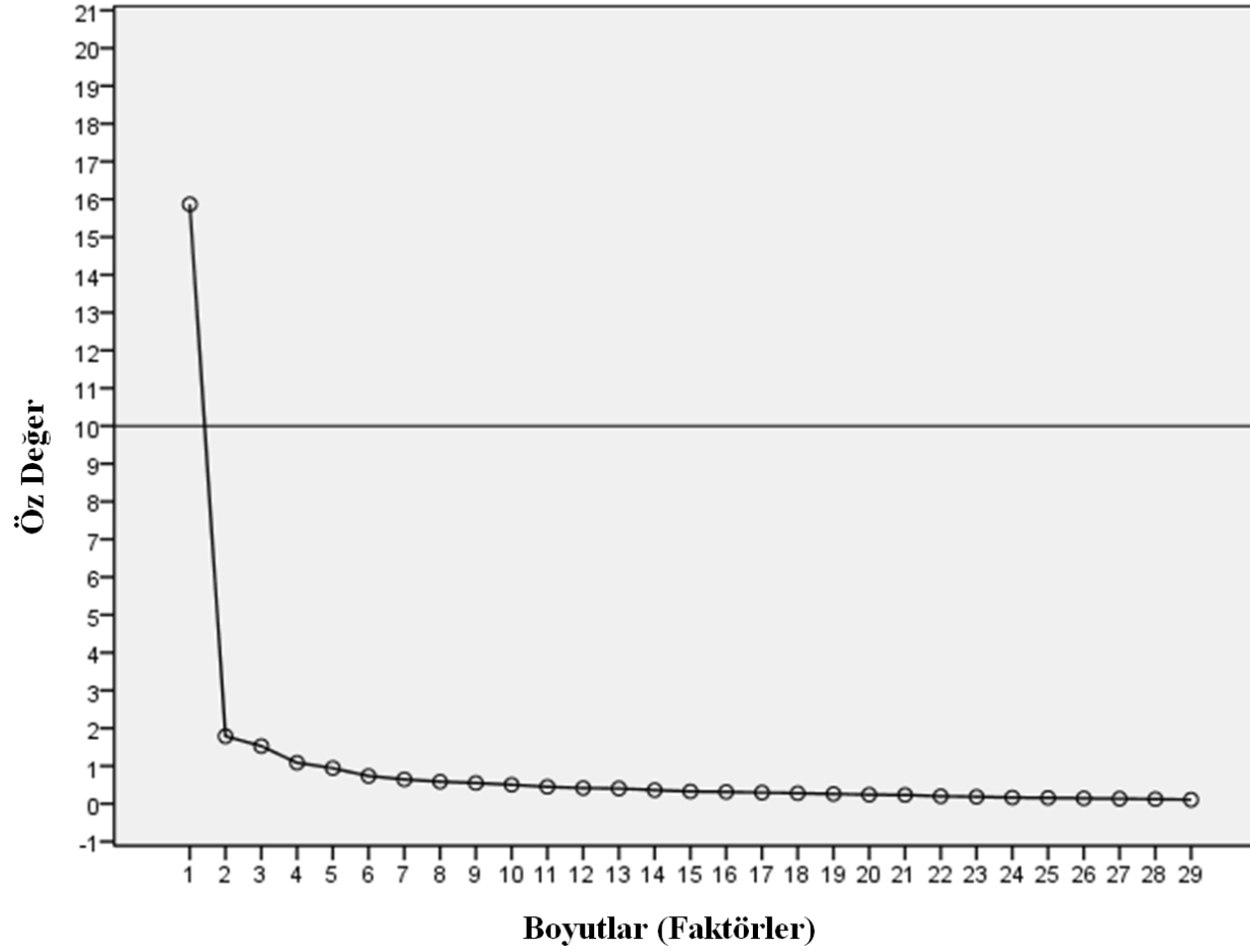
Maddeler	χ	s
KL1	3,10	1,04
KL2	3,07	1,05
KL3	2,97	1,07
KL4	2,67	1,12
KL5	1,87	0,97
KL6	2,24	1,17
KL7	2,44	1,34
KL8	2,61	1,42
KL9	3,04	1,36
KL10	2,04	1,16
KL11	2,24	1,39
KL12	2,29	1,31
KL13	3,09	1,31
KL14	1,42	0,87
KL15	1,63	1,08
KL16	1,73	1,05
KL17	1,42	0,87
KL18	1,49	0,95
KL19	1,13	0,52
KL20	1,45	0,90
KL21	2,13	1,25
KL22	1,69	1,01
KL23	1,64	0,99
KL24	1,86	1,02
KL25	1,76	1,04
KL26	1,66	1,02
KL27	1,59	0,96
KL28	1,66	1,00
KL29	1,41	0,85
KL30	1,13	0,49
KL31	1,14	0,47
KL32	1,44	0,87
KL33	2,12	1,15

KL: Karanlık Liderlik

Tablo 10. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (1)

Boyutlar (Faktörler)	Başlangıçtaki Öz Değerler			1'e Eşit ve 1'den Büyük Olan Öz Değerler			Döndürme Sonrasında Öz Değerler		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)
1	15,867	54,715	54,715	15,867	54,715	54,715	6,323	21,802	21,802
2	1,788	6,164	60,879	1,788	6,164	60,879	6,242	21,525	43,327
3	1,526	5,260	66,139	1,526	5,260	66,139	5,770	19,895	63,223
4	1,084	3,738	69,877	1,084	3,738	69,877	1,930	6,654	69,877
5	0,942	3,248	73,125						
6	0,734	2,530	75,655						
7	0,645	2,223	77,878						
8	0,584	2,013	79,891						
9	0,549	1,892	81,783						
10	0,503	1,735	83,518						
11	0,449	1,550	85,068						
12	0,415	1,432	86,500						
13	0,403	1,391	87,891						
14	0,361	1,246	89,136						
15	0,325	1,122	90,258						
16	0,314	1,081	91,340						
17	0,296	1,022	92,362						
18	0,278	0,960	93,321						
19	0,260	0,896	94,217						
20	0,239	0,824	95,042						
21	0,232	0,801	95,842						
22	0,199	0,685	96,528						
23	0,186	0,641	97,169						
24	0,164	0,566	97,734						
25	0,155	0,535	98,270						
26	0,142	0,488	98,758						
27	0,133	0,458	99,215						
28	0,121	0,418	99,633						
29	0,106	0,367	100,000						

Not: Öz değeri 1 ve 1'in üzerinde olan boyutlar koyu renkle gösterilmiştir.

Şekil 36. Yamaç Serpinti Grafiği (1)

Tablo 11. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (1)

	Boyutlar (Faktörler)			
	1	2	3	4
KL22	0,891			
KL25	0,868			
KL23	0,846			
KL12	0,826			
KL33	0,818			
KL7	0,810			
KL26	0,808			
KL17	0,808			
KL18	0,800			
KL11	0,797			
KL21	0,797			
KL15	0,794			
KL28	0,790			
KL10	0,787			
KL16	0,786			
KL20	0,782			
KL29	0,773			
KL24	0,752			
KL27	0,744			
KL32	0,740			
KL6	0,702			
KL14	0,697			
KL8	0,695			
KL5	0,645			
KL19	0,543			
KL3	0,520			
KL4	0,457	-0,494		
KL31	0,461	0,487		
KL30				0,628

KL: Karanlık Liderlik

Tablo 12. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (1)

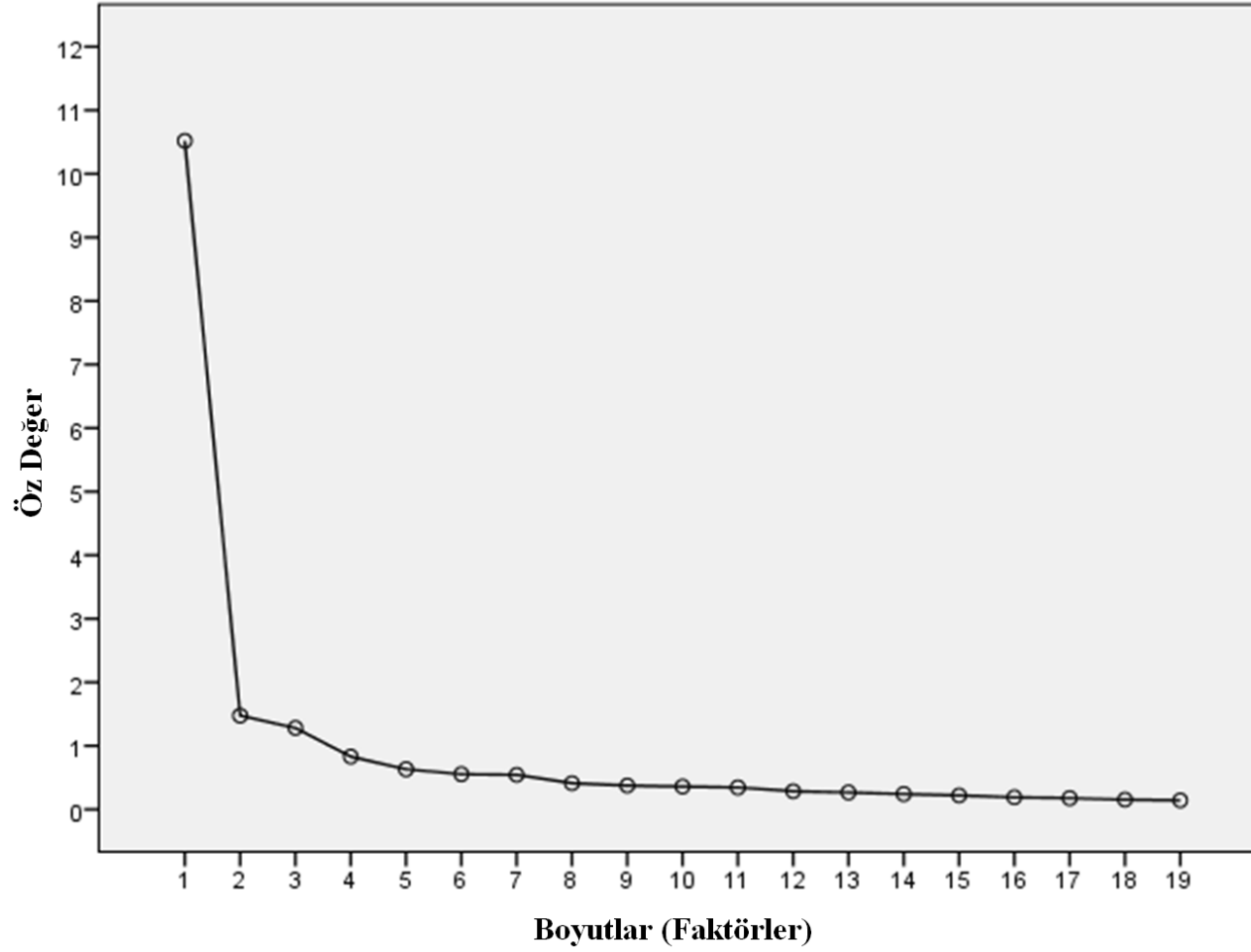
	Boyutlar (Faktörler)			
	1	2	3	4
KL14	0,761			
KL20	0,757			
KL16	0,745			
KL15	0,741			
KL18	0,715			
KL19	0,681			
KL17	0,592	0,514		
KL21	0,591		0,457	
KL22	0,584	0,534		
KL24		0,773		
KL23		0,765		
KL28		0,729		
KL26		0,705		
KL29		0,700		
KL25		0,698		
KL32		0,679		
KL33		0,580	0,480	
KL3			0,715	
KL11			0,692	
KL12	0,490		0,667	
KL7			0,666	
KL4			0,660	
KL8			0,653	
KL6		0,464	0,583	
KL10			0,576	
KL5			0,567	
KL27				
KL30				0,864
KL31				0,717

KL: Karanlık Liderlik

Tablo 13. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (2)

Boyutlar (Faktörler)	Başlangıçtaki Öz Değerler			1'e Eşit ve 1'den Büyük Olan Öz Değerler			Döndürme Sonrasında Öz değerler		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)
1	10,520	55,367	55,367	10,520	55,367	55,367	5,224	27,495	27,495
2	1,476	7,767	63,135	1,476	7,767	63,135	4,642	24,433	51,927
3	1,281	6,741	69,875	1,281	6,741	69,875	3,410	17,948	69,875
4	0,831	4,372	74,248						
5	0,632	3,327	77,575						
6	0,554	2,914	80,489						
7	0,542	2,855	83,344						
8	0,412	2,167	85,511						
9	0,374	1,969	87,480						
10	0,360	1,893	89,373						
11	0,345	1,815	91,188						
12	0,286	1,503	92,691						
13	0,266	1,402	94,093						
14	0,242	1,273	95,366						
15	0,219	1,153	96,520						
16	0,189	0,996	97,516						
17	0,177	0,931	98,447						
18	0,153	0,804	99,251						
19	0,142	0,749	100,000						

Not: Öz değeri 1 ve 1'in üzerinde olan boyutlar koyu renkle gösterilmiştir.

Şekil 37. Yamaç Serpiti Grafiği (2)

Tablo 14. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (2)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL25	0,877		
KL23	0,859		
KL26	0,814		
KL18	0,803		
KL7	0,799		
KL20	0,799		
KL28	0,793		
KL29	0,790		
KL15	0,788		
KL16	0,787		
KL10	0,784		
KL24	0,758		
KL32	0,753		
KL14	0,713		
KL8	0,684		
KL5	0,651		
KL19	0,557	-0,492	
KL3	0,507	0,503	
KL4	0,460	0,494	

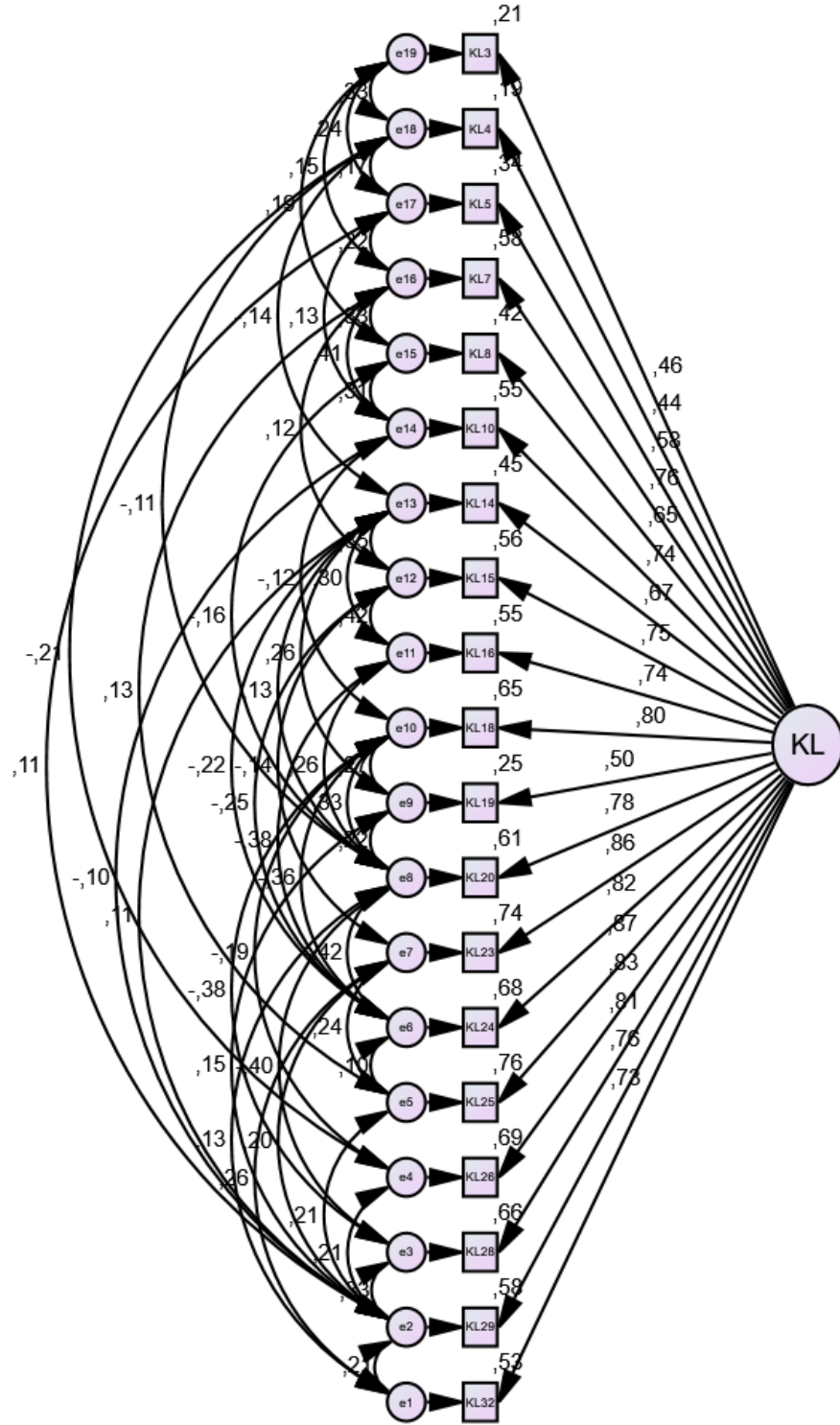
KL: Karanlık Liderlik

Tablo 15. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (2)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL28	0,795		
KL24	0,785		
KL23	0,779		
KL26	0,769		
KL29	0,767		
KL25	0,745		
KL32	0,697		
KL14		0,786	
KL20		0,773	
KL16		0,750	
KL15		0,740	
KL18		0,720	
KL19		0,701	
KL4			0,747
KL3			0,745
KL7			0,619
KL8			0,610
KL5			0,579
KL10			0,526

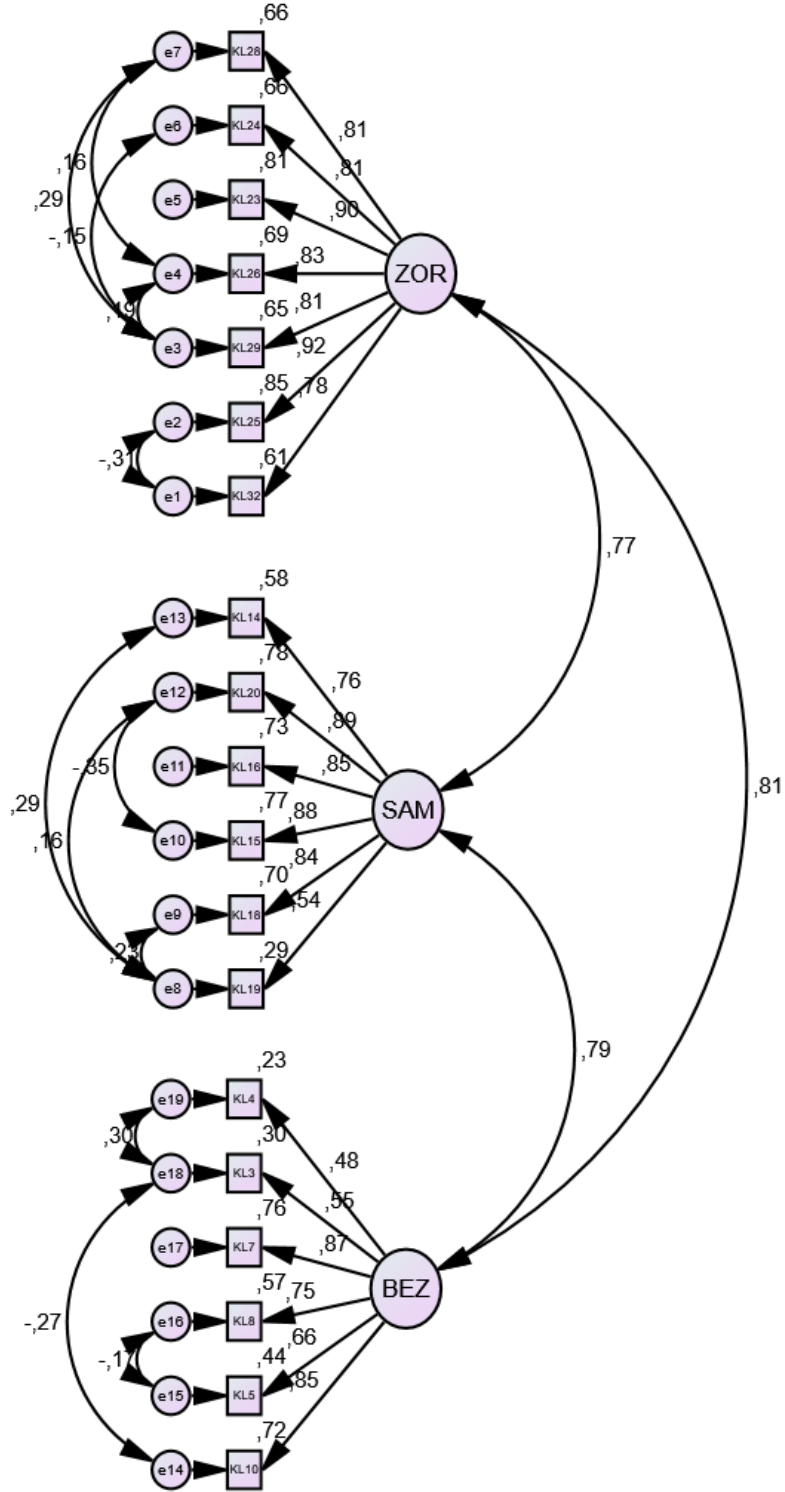
KL: Karanlık liderlik

Şekil 3. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



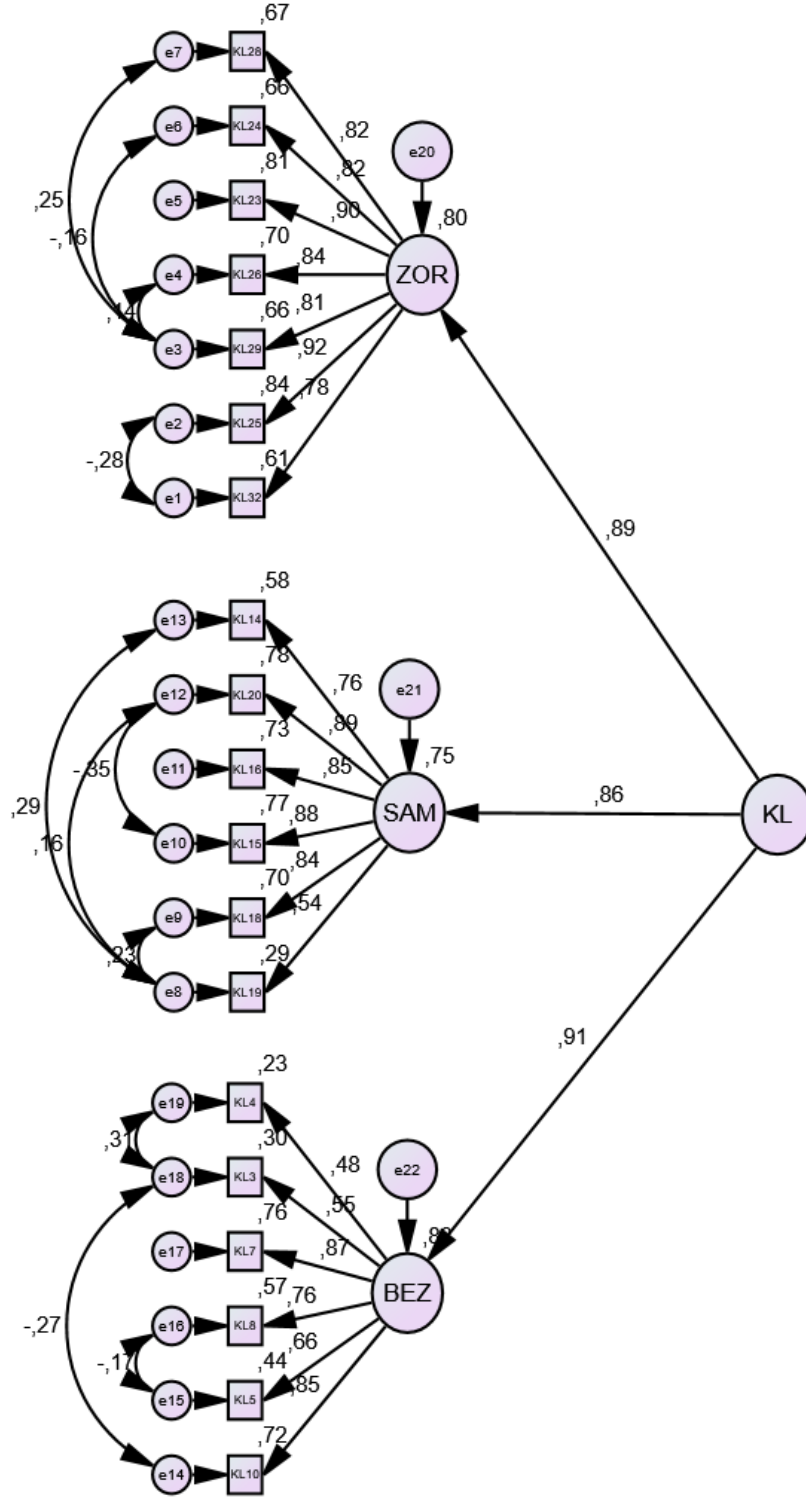
Not: KL: Karanlık Liderlik

Şekil 4. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



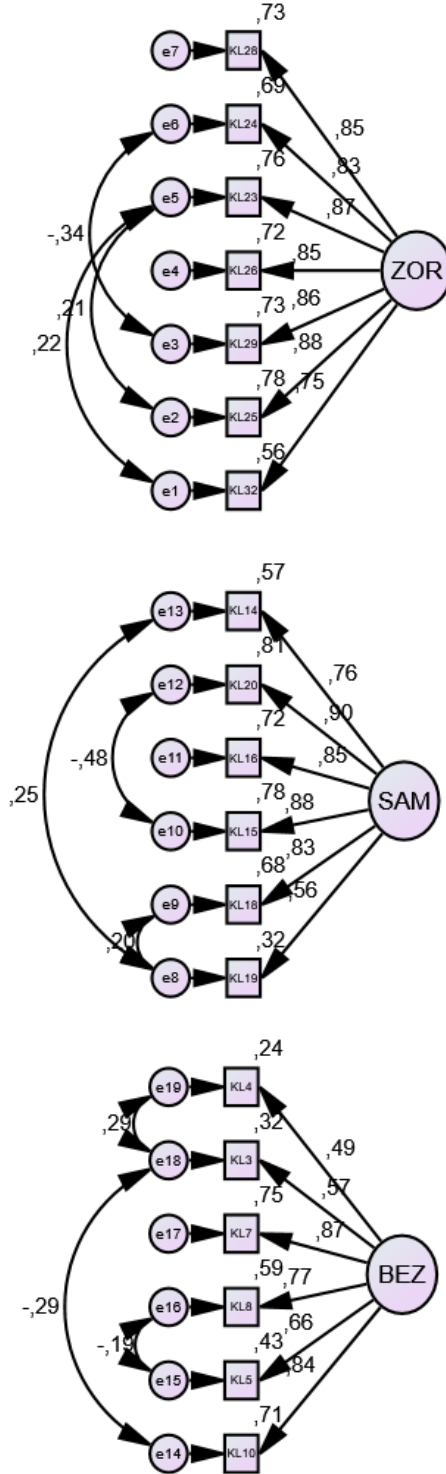
Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Bezdiiren Davranışlar

Şekil 5. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Beziren Davranışlar, KL: Karanlık Liderlik

Şekil 6. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İlişkisz Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiysiz Davranışlar, BEZ: Bezdiren Davranışlar

Tablo 16. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Bulguları (1)

Modeller	Uyum İndeksleri								
	χ^2	<i>p</i>	d.f.	$\chi^2/d.f$	GFI	IFI	CFI	RMSEA	Değerlendirme
1. Model	210,72	0,000	104	2,02	0,93	0,97	0,97	0,05	Uyumlu
2. Model	315,45	0,000	137	2,30	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
3. Model	321,53	0,000	138	2,33	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
4. Model	876,39	0,000	143	6,12	0,79	0,84	0,84	0,12	Uyumsuz

Not:

1. Model: Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
2. Model: Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
3. Model: İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
4. Model: İlişkisiz Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 17. Uyum İndekslerinin Sınır Değerleri

Uyum İndekleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 Uyum testi	Anlamalı olmaması	-
$\chi^2/d.f.$	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

*Meydan ve Şeşen (2011: 37)

Tablo 18. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (2)

	KL3	KL4	KL5	KL7	KL8	KL10	KL14	KL15	KL16	KL18	KL19	KL20	KL23	KL24	KL25	KL26	KL28	KL29	KL32	
KL3	1																			
KL4	0,49**	1																		
KL5	0,45**	0,40**	1																	
KL7	0,45**	0,41**	0,57**	1																
KL8	0,44**	0,35**	0,41**	0,65**	1															
KL10	0,34**	0,39**	0,51**	0,74**	0,64**	1														
KL14	0,27**	0,16**	0,46**	0,46**	0,41**	0,50**	1													
KL15	0,33**	0,29**	0,48**	0,63**	0,52**	0,61**	0,68**	1												
KL16	0,35**	0,32**	0,51**	0,59**	0,51**	0,61**	0,66**	0,75**	1											
KL18	0,32**	0,36**	0,47**	0,60**	0,50**	0,56**	0,62**	0,70**	0,68**	1										
KL19	0,13*	0,17**	0,29**	0,30**	0,24**	0,36**	0,55**	0,45**	0,46**	0,55**	1									
KL20	0,31**	0,28**	0,44**	0,58**	0,41**	0,58**	0,65**	0,69**	0,75**	0,76**	0,54**	1								
KL23	0,36**	0,34**	0,49**	0,62**	0,55**	0,64**	0,53**	0,56**	0,58**	0,64**	0,42**	0,62**	1							
KL24	0,38**	0,37**	0,42**	0,62**	0,53**	0,56**	0,39**	0,46**	0,42**	0,48**	0,33**	0,44**	0,73**	1						
KL25	0,42**	0,35**	0,52**	0,69**	0,56**	0,64**	0,55**	0,61**	0,60**	0,65**	0,39**	0,65**	0,81**	0,76**	1					
KL26	0,32**	0,23**	0,42**	0,58**	0,52**	0,58**	0,52**	0,59**	0,57**	0,57**	0,38**	0,59**	0,74**	0,68**	0,76**	1				
KL28	0,39**	0,30**	0,49**	0,58**	0,47**	0,55**	0,44**	0,49**	0,53**	0,52**	0,40**	0,50**	0,74**	0,69**	0,74**	0,72**	1			
KL29	0,32**	0,26**	0,48**	0,50**	0,41**	0,47**	0,53**	0,51**	0,52**	0,59**	0,46**	0,61**	0,73**	0,61**	0,73**	0,73**	0,75**	1		
KL32	0,29**	0,30**	0,38**	0,52**	0,42**	0,55**	0,48**	0,52**	0,50**	0,53**	0,38**	0,61**	0,71**	0,61**	0,64**	0,64**	0,62**	0,65**	1	

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Tablo 19. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri

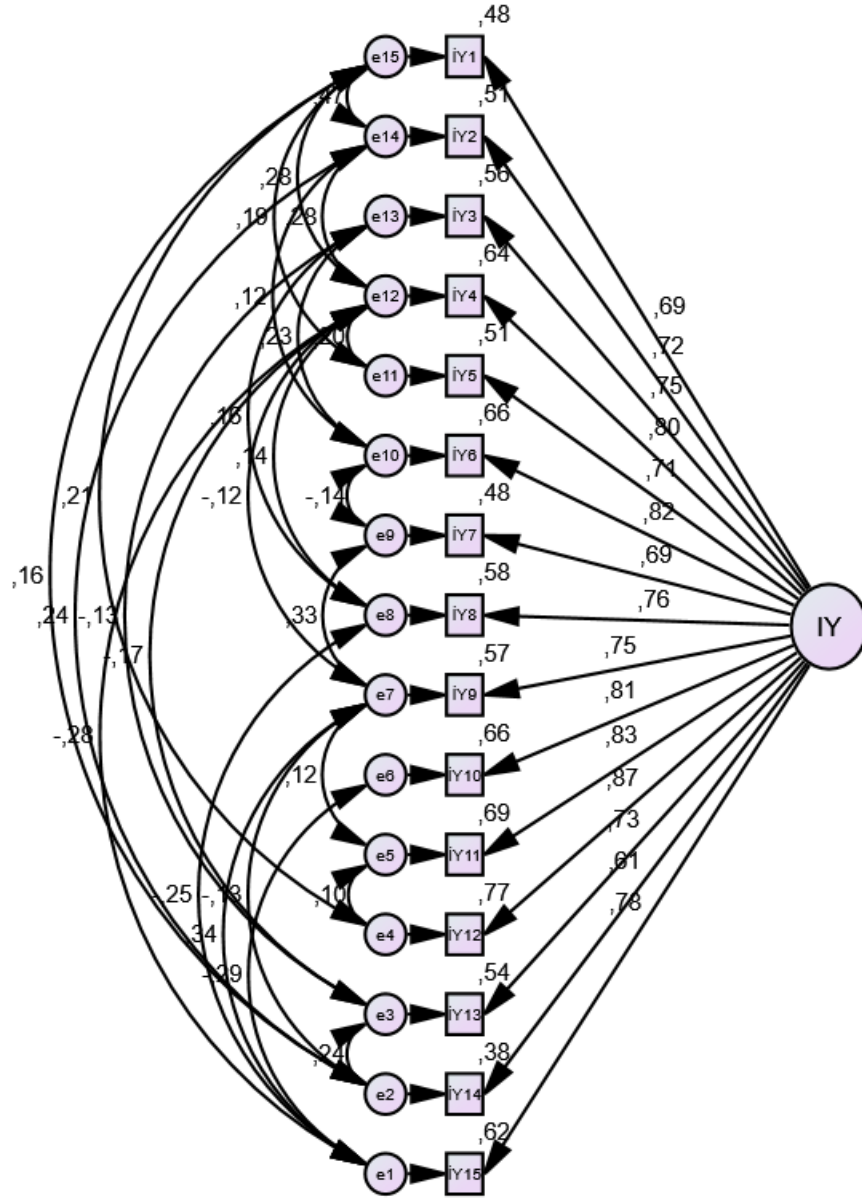
	χ	s	1	2	3
1. Zorbaca Davranışlar	1,63	0,84	1		
2. Samimiyetsiz Davranışlar	1,47	0,75	0,72**	1	
3. Bezdiren Davranışlar	2,43	0,89	0,71**	0,68**	1

** $p < 0,01$ **Tablo 20. Karanlık Liderlik ve İstismarcı Yönetim Arasındaki Korelasyon Değerleri**

	χ	s	1	2	3	4	5
1. İstismarcı Yönetim	1,57	0,74	1				
2. Karanlık Liderlik	1,83	0,74	0,83**	1			
3. Zorbaca Davranışlar	1,63	0,84	0,82**	0,91**	1		
4. Samimiyetsiz Davranışlar	1,47	0,75	0,74**	0,87**	0,72**	1	
5. Bezdiren Davranışlar	2,43	0,89	0,68**	0,89**	0,71**	0,68**	1

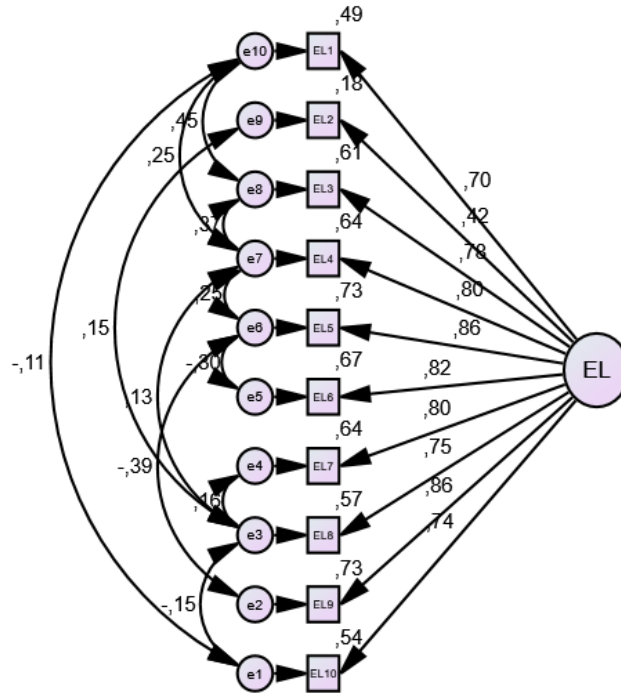
** $p < 0,01$

Şekil 7. İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



Not: İY: İstismarcı Yönetim

Şekil 8. Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



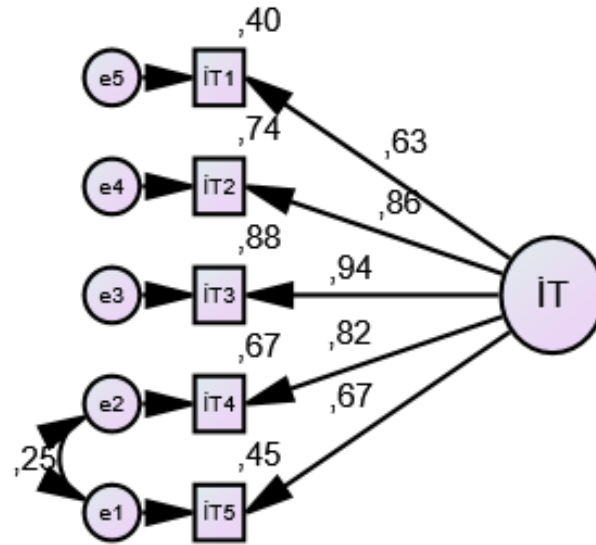
Not: EL: Etik Liderlik

Tablo 21. Karanlık Liderlik ve Etik Liderlik Arasındaki Korelasyon Değerleri

	χ	s	1	2	3	4	5
1. Etik Liderlik	3,37	0,89	1				
2. Karanlık Liderlik	1,83	0,74	-0,75**	1			
3. Zorbaca Davranışlar	1,63	0,84	-0,62**	0,91**	1		
4. Samimiyetsiz Davranışlar	1,47	0,75	-0,69**	0,87**	0,72**	1	
5. Bezdiren Davranışlar	2,43	0,89	-0,72**	0,89**	0,71**	0,68**	1

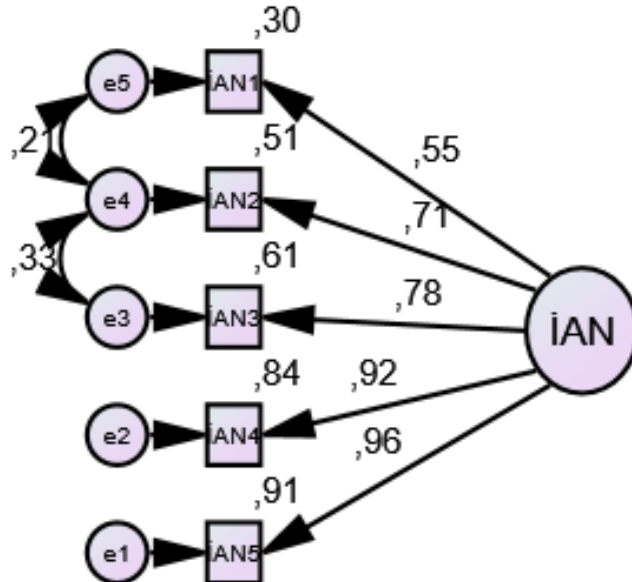
** $p < 0,01$

Şekil 9. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



Not: İT: İş Tatmini

Şekil 10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1)



Not: İAN: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 22. İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Karanlık Liderlik Arasındaki Korelasyon Değerleri

	χ	s	1	2	3	4	5	6
1. İş Tatmini	3,54	0,90	1					
2. İşten Ayrılma Niyeti	2,46	1,03	-0,49**	1				
3. Karanlık Liderlik	1,83	0,74	-0,32**	0,42**	1			
4. Zorbaca Davranışlar	1,63	0,84	-0,26**	0,35**	0,91**	1		
5. Samimiyetsiz Davranışlar	1,47	0,75	-0,27**	0,36**	0,87**	0,72**	1	
6. Bezdiren Davranışlar	2,43	0,89	-0,33**	0,42**	0,89**	0,71**	0,68**	1

** $p < 0,01$

Tablo 23. Karanlık Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (1)

Bağımsız Değişkenler	Kriter (Bağımlı) Değişkenler			
	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
	β		β	
	1. Model	2. Model	3. Model	4. Model
Karanlık Liderlik	-0,32***		0,42***	
Zorbaca Davranışlar		-0,00		0,05
Samimiyetsiz Davranışlar		-0,08		0,11
Bezdiren Davranışlar		-0,27**		0,31***
<i>F</i>	35,45***	13,22***	68,23***	24,30***
Düzeltilmiş R^2	0,10	0,10	0,17	0,18
ΔR^2		0		0,01

** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 24. İkinci Uygulamada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, doktora tezi çalışmalarımın bir parçası olarak bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan bütün soruları cevaplayınız. Soruları cevaplarken sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Cevaplarınızın doğru olması, bulguların geçerli ve güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır. Soruların cevaplanması sadece birkaç dakika sürmektedir. Anket formunda size ya da kurumunuza ait isim, unvan ve benzeri hiçbir tanıtıcı bilgi talep edilmemektedir. Bilime sağladığınız katkı ve ilginiz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ufuk BAŞAR

Başkent Üniversitesi

İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi

E-posta: ufuk-basar@hotmail.com

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

E-posta: nbasim@baskent.edu.tr

Sıra Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
3	Astlarına fazla iş verir.					
4	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
5	Astlarına yapamayacağı işler verir.					
7	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
8	Kendini çok beğenir.					
10	Astlarını görmezden gelir.					
14	Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
15	Astlarını birbirine düşürür.					
16	Yalan söyler.					
18	Astlarını tuzağa düşürür.					
19	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
20	Astlarını karalar.					
23	Astlarını aşağılar.					
24	Astlarını azarlar.					
25	Astlarını küçük düşürür.					
26	Astlarıyla dalga geçer.					
28	Astlarına kaba davranır.					
29	Astlarına hakaret eder.					
32	Astlarını tehdit eder.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yaptığımız işi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
34	İşim benim için bir hobi gibidir.					
35	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
36	İşimden çok keyif alıyorum.					
37	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					
38	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.					
39	Bu işyerindeki çalışanların çoğu, sık sık işlerinden çıkmayı düşünürler.					
40	Sık sık bu işi bırakmayı düşünüyorum.					
41	Büyük bir olasılıkla önümüzdeki yıl içinde bu işten ayrılacağım (emeklilik vb. dışındaki nedenlerle).					
42	Başka bir kurumda başka bir iş arıyorum.					
43	Başka bir iş bulur bulmaz bu kurumdaki işimden ayrılacağım.					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum n	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
44	Önerilerimi dikkate alır.					
45	Etik standartları ihlal eden personele yaptırım uygular.					
46	Personelin fikirleriyle yakından ilgilenir.					
47	Adil ve dengeli kararlar verir.					
48	Güvenilir bir kişidir.					
49	Personeliyle iş etiği değerleri hakkında sohbet eder.					
50	İşlerin doğru biçimde nasıl yapılacağına dair örnekler sunar.					
51	Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.					
52	Karar verirken yapılacak doğru şey nedir diye sorar.					
53	Özel yaşantısında da etik değerlere uymaya özen gösterir.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
54	Benimle alay eder.					
55	Duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.					
56	Bana küser.					
57	Beni başkalarının önünde aşağılar.					
58	Özel hayatımı ihlal eder.					
59	Geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.					
60	İşteki çabalarımı takdir etmez.					
61	Beni kendini utandırmakla suçlar.					
62	Sözünde durmaz.					
63	Başkasına olan hincını benden çıkartır.					
64	Benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.					
65	Bana karşı kabadır.					
66	İş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.					
67	Beceriksiz olduğumu söyler.					
68	Bana yalan söyler.					
Lütfen aşağıdaki soruları kendinizi düşünerek cevaplayınız.						
69	İş yaşamında geçirdiğiniz toplam süre kaç yıldır?					
70	Cinsiyetiniz?	K			E	
71	Yaşınız?					
72	En son aldığınız diploma hangi düzeydedir? (orta okul, lise, lisans, yüksek lisans vb.)					
73	Medeni haliniz?	E			B	

Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Tablo 25. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (3)

	ÖTP	KL3	KL4	KL5	KL7	KL8	KL10	KL14	KL15	KL16	KL18	KL19	KL20	KL23	KL24	KL25	KL26	KL28	KL29	KL32
ÖTP	1																			
KL3	0,56**	1																		
KL4	0,60**	0,57**	1																	
KL5	0,66**	0,53**	0,50**	1																
KL7	0,82**	0,51**	0,52**	0,57**	1															
KL8	0,76**	0,43**	0,48**	0,45**	0,72**	1														
KL10	0,79**	0,46**	0,53**	0,53**	0,74**	0,73**	1													
KL14	0,75**	0,29**	0,34**	0,40**	0,55**	0,49**	0,59**	1												
KL15	0,79**	0,32**	0,43**	0,50**	0,62**	0,55**	0,63**	0,68**	1											
KL16	0,77**	0,39**	0,46**	0,47**	0,57**	0,54**	0,60**	0,65**	0,67**	1										
KL18	0,82**	0,30**	0,39**	0,46**	0,63**	0,55**	0,59**	0,76**	0,74**	0,74**	1									
KL19	0,60**	0,21**	0,27**	0,30**	0,37**	0,35**	0,38**	0,59**	0,53**	0,53**	0,59**	1								
KL20	0,83**	0,35**	0,39**	0,46**	0,61**	0,54**	0,56**	0,75**	0,70**	0,63**	0,79**	0,64**	1							
KL23	0,87**	0,37**	0,38**	0,48**	0,65**	0,63**	0,61**	0,62**	0,65**	0,60**	0,70**	0,51**	0,78**	1						
KL24	0,83**	0,46**	0,40**	0,52**	0,65**	0,57**	0,57**	0,52**	0,61**	0,56**	0,61**	0,44**	0,66**	0,80**	1					
KL25	0,88**	0,39**	0,41**	0,49**	0,67**	0,63**	0,65**	0,61**	0,66**	0,61**	0,70**	0,52**	0,74**	0,87**	0,81**	1				
KL26	0,76**	0,33**	0,34**	0,45**	0,51**	0,51**	0,50**	0,53**	0,58**	0,54**	0,63**	0,44**	0,63**	0,75**	0,71**	0,77**	1			
KL28	0,86**	0,40**	0,40**	0,52**	0,68**	0,62**	0,62**	0,58**	0,61**	0,60**	0,68**	0,45**	0,69**	0,83**	0,79**	0,85**	0,73**	1		
KL29	0,80**	0,31**	0,36**	0,46**	0,56**	0,53**	0,54**	0,57**	0,59**	0,54**	0,62**	0,56**	0,70**	0,78**	0,71**	0,80**	0,70**	0,78**	1	
KL32	0,77**	0,34**	0,36**	0,45**	0,55**	0,50**	0,54**	0,59**	0,61**	0,56**	0,63**	0,58**	0,73**	0,68**	0,64**	0,70**	0,59**	0,71**	0,70**	1

** $p < 0,01$

Tablo 26. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (2)

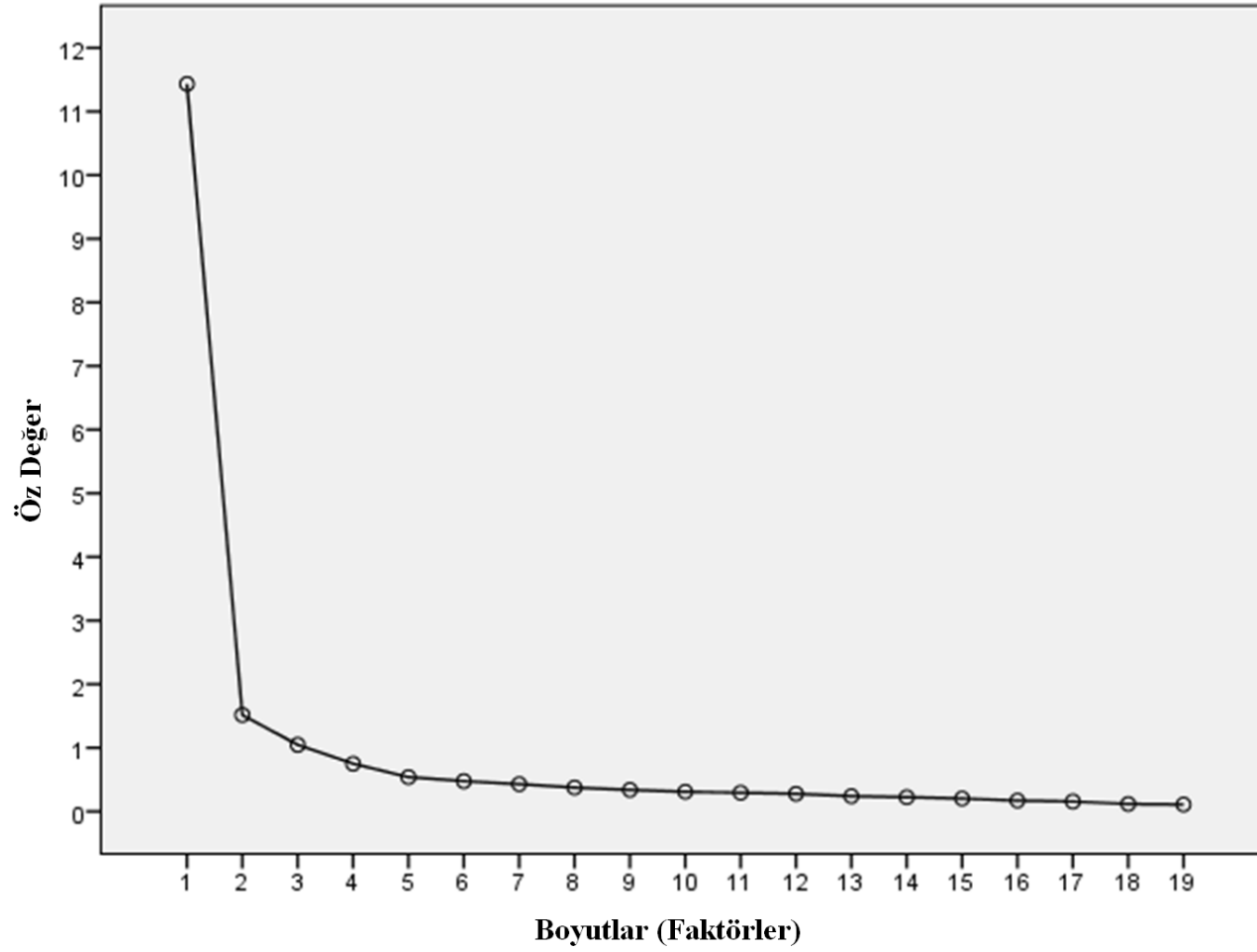
Maddeler	χ	s
KL3	3,12	1,06
KL4	2,83	1,13
KL5	1,96	1,04
KL7	2,45	1,40
KL8	2,68	1,45
KL10	2,12	1,30
KL14	1,43	0,92
KL15	1,57	1,00
KL16	1,75	1,08
KL18	1,56	1,02
KL19	1,15	0,53
KL20	1,47	0,93
KL23	1,63	1,10
KL24	1,94	1,15
KL25	1,69	1,11
KL26	1,68	1,05
KL28	1,76	1,16
KL29	1,44	0,91
KL32	1,44	0,89

KL: Karanlık Liderlik

Tablo 27. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (3)

Boyutlar (Faktörler)	Başlangıçtaki Öz Değerler			1'e Eşit ve 1'den Büyük Olan Öz Değerler			Döndürme Sonrasında Öz Değerler		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)
1	11,433	60,175	60,175	11,433	60,175	60,175	5,515	29,027	29,027
2	1,517	7,982	68,157	1,517	7,982	68,157	4,552	23,960	52,987
3	1,046	5,507	73,664	1,046	5,507	73,664	3,929	20,677	73,664
4	0,749	3,944	77,608						
5	0,539	2,835	80,443						
6	0,476	2,505	82,948						
7	0,430	2,261	85,209						
8	0,375	1,973	87,182						
9	0,338	1,781	88,963						
10	0,309	1,626	90,590						
11	0,293	1,544	92,133						
12	0,277	1,460	93,593						
13	0,240	1,262	94,855						
14	0,223	1,176	96,031						
15	0,202	1,066	97,097						
16	0,170	0,896	97,993						
17	0,156	0,822	98,814						
18	0,118	0,619	99,433						
19	0,108	0,567	100,000						

Not: Öz değeri 1 ve 1'in üzerinde olan boyutlar koyu renkle gösterilmiştir.

Şekil 38. Yamaç Serpiti Grafiği (3)

Tablo 28. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (3)

	Boyutlar (Faktörler)	
	1	2
KL25	0,90	
KL23	0,88	
KL28	0,87	
KL20	0,86	
KL18	0,84	
KL24	0,83	
KL29	0,82	
KL15	0,81	
KL7	0,80	
KL32	0,79	
KL26	0,78	
KL10	0,78	
KL16	0,77	
KL14	0,77	
KL8	0,74	
KL5	0,64	
KL19	0,63	
KL3	0,53	0,62
KL4	0,56	0,57

KL: Karanlık liderlik

Tablo 29. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (3)

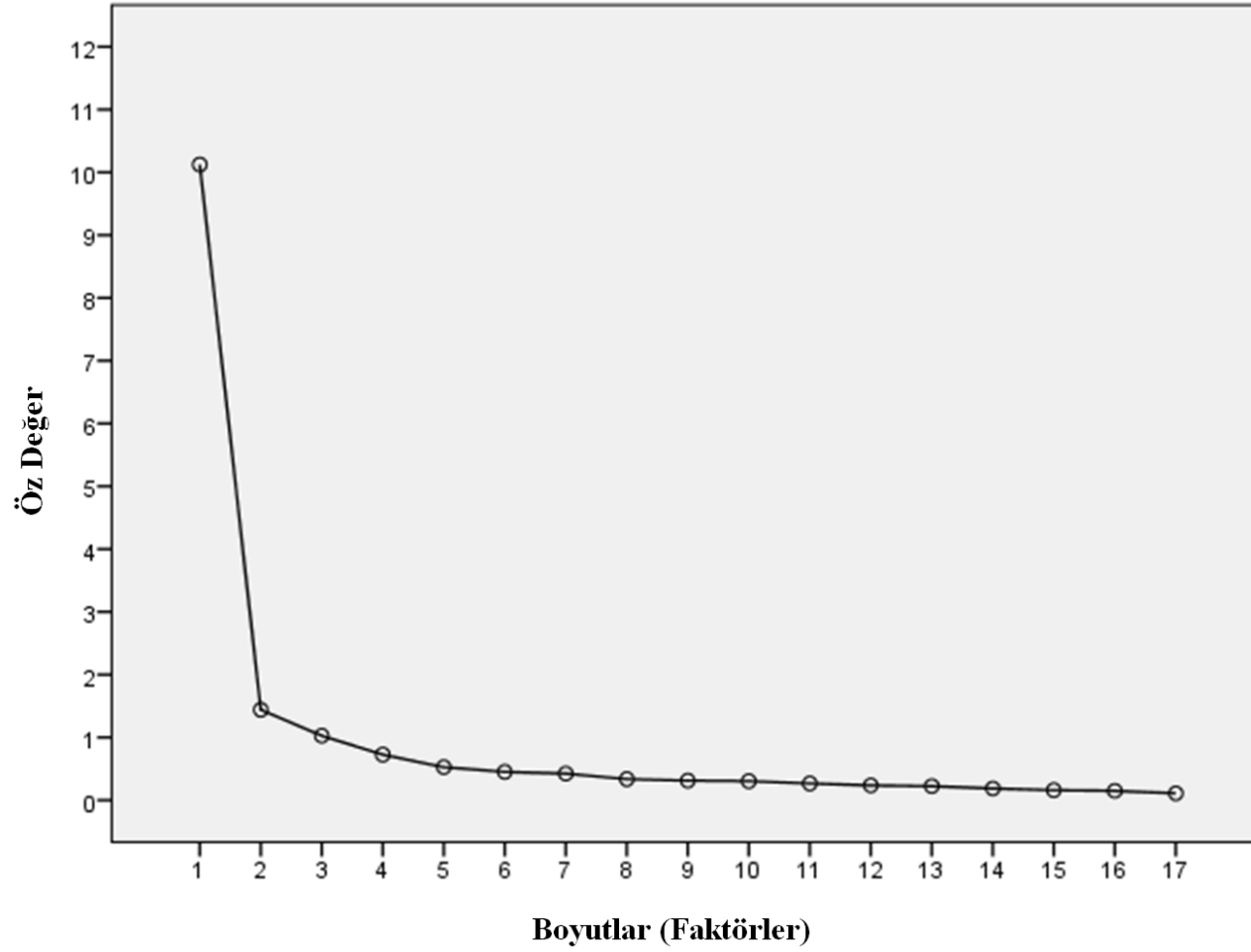
	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL28	0,80		
KL25	0,80		
KL23	0,79		
KL24	0,78		
KL29	0,77		
KL26	0,77		
KL32	0,59	0,51	
KL14		0,79	
KL19		0,76	
KL18		0,75	
KL20	0,52	0,69	
KL16		0,67	
KL15		0,67	
KL3			0,79
KL4			0,79
KL5			0,66
KL7			0,65
KL10			0,64
KL8			0,59

KL: Karanlık liderlik

Tablo 30. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (4)

Boyutlar (Faktörler)	Başlangıçtaki Öz Değerler			1'e Eşit ve 1'den Büyük Olan Öz Değerler			Döndürme Sonrasında Öz Değerler		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)
1	10,12	59,55	59,55	10,12	59,55	59,55	5,04	29,67	29,67
2	1,44	8,47	68,02	1,44	8,47	68,02	3,86	22,69	52,36
3	1,03	6,04	74,06	1,03	6,04	74,06	3,69	21,70	74,06
4	0,73	4,27	78,33						
5	0,53	3,09	81,42						
6	0,45	2,65	84,08						
7	0,42	2,49	86,57						
8	0,34	1,97	88,54						
9	0,31	1,83	90,38						
10	0,30	1,79	92,16						
11	0,27	1,57	93,73						
12	0,24	1,39	95,12						
13	0,22	1,32	96,44						
14	0,19	1,10	97,54						
15	0,16	0,94	98,48						
16	0,15	0,87	99,35						
17	0,11	0,65	100,00						

Not: Öz değeri 1 ve 1'in üzerinde olan boyutlar koyu renkle gösterilmiştir.

Şekil 39. Yamaç Serpinti Grafiği (4)

Tablo 31. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (4)

	Boyutlar (Faktörler)	
	1	2
KL25	0,90	
KL23	0,88	
KL28	0,87	
KL24	0,84	
KL18	0,83	
KL29	0,81	
KL7	0,81	
KL15	0,81	
KL10	0,79	
KL26	0,78	
KL16	0,78	
KL14	0,76	
KL8	0,75	
KL5	0,65	
KL19	0,62	
KL4	0,58	0,57
KL3	0,54	0,62

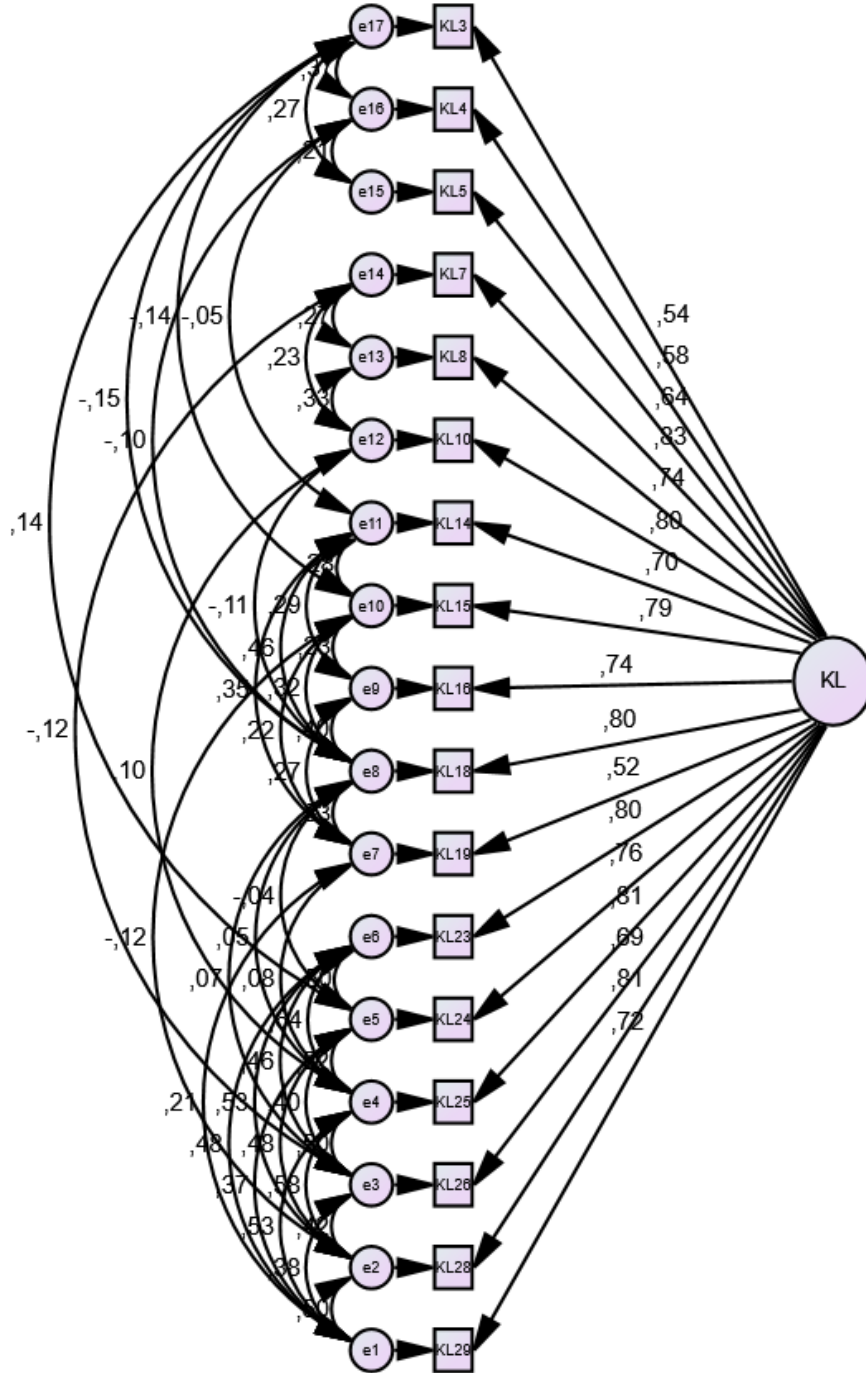
KL: Karanlık liderlik

Tablo 32. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (4)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL25	0,81		
KL28	0,81		
KL23	0,81		
KL24	0,78		
KL26	0,78		
KL29	0,77		
KL14		0,79	
KL18		0,75	
KL19		0,75	
KL16		0,70	
KL15		0,68	
KL3			0,80
KL4			0,79
KL5			0,66
KL7			0,64
KL10			0,62
KL8			0,57

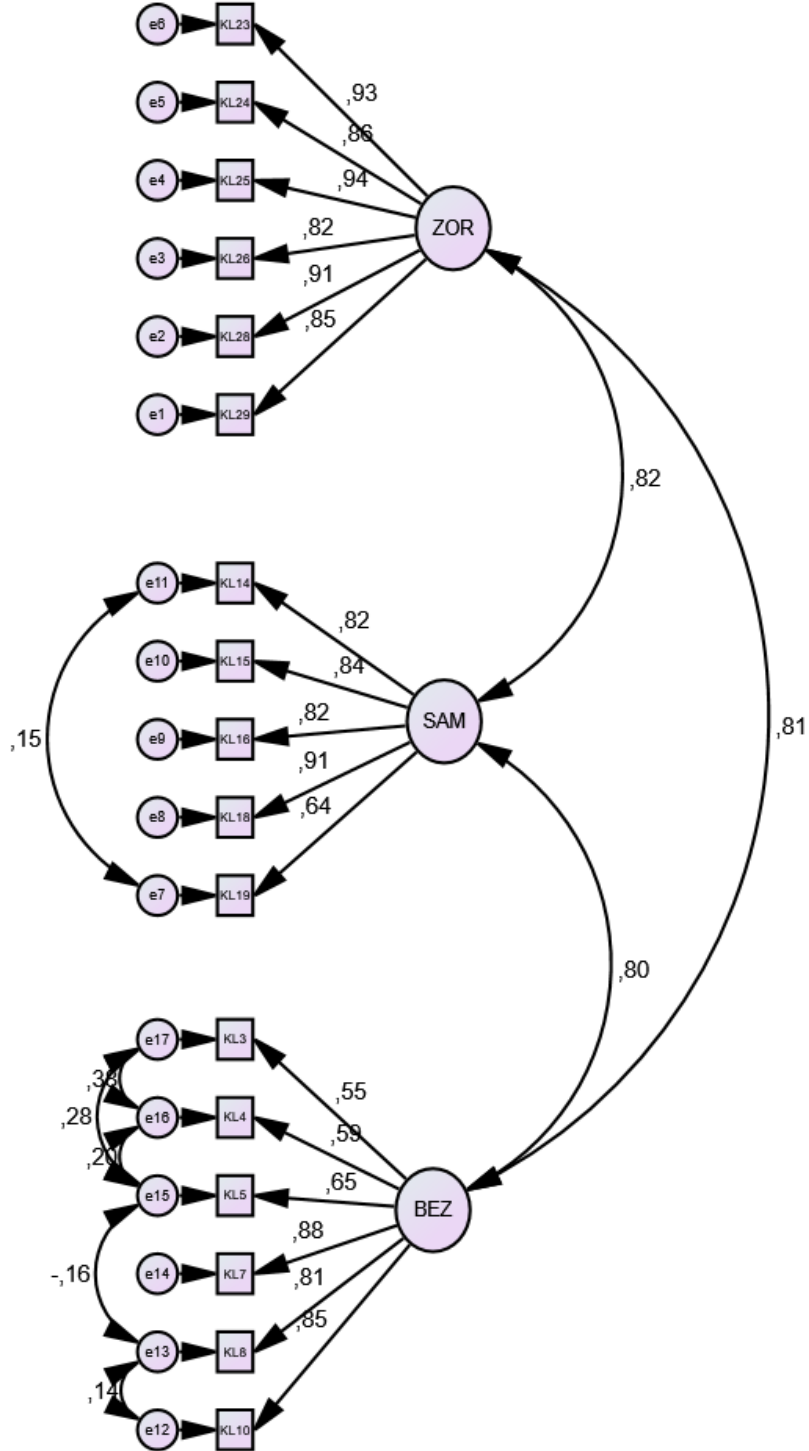
KL: Karanlık liderlik

Şekil 11. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



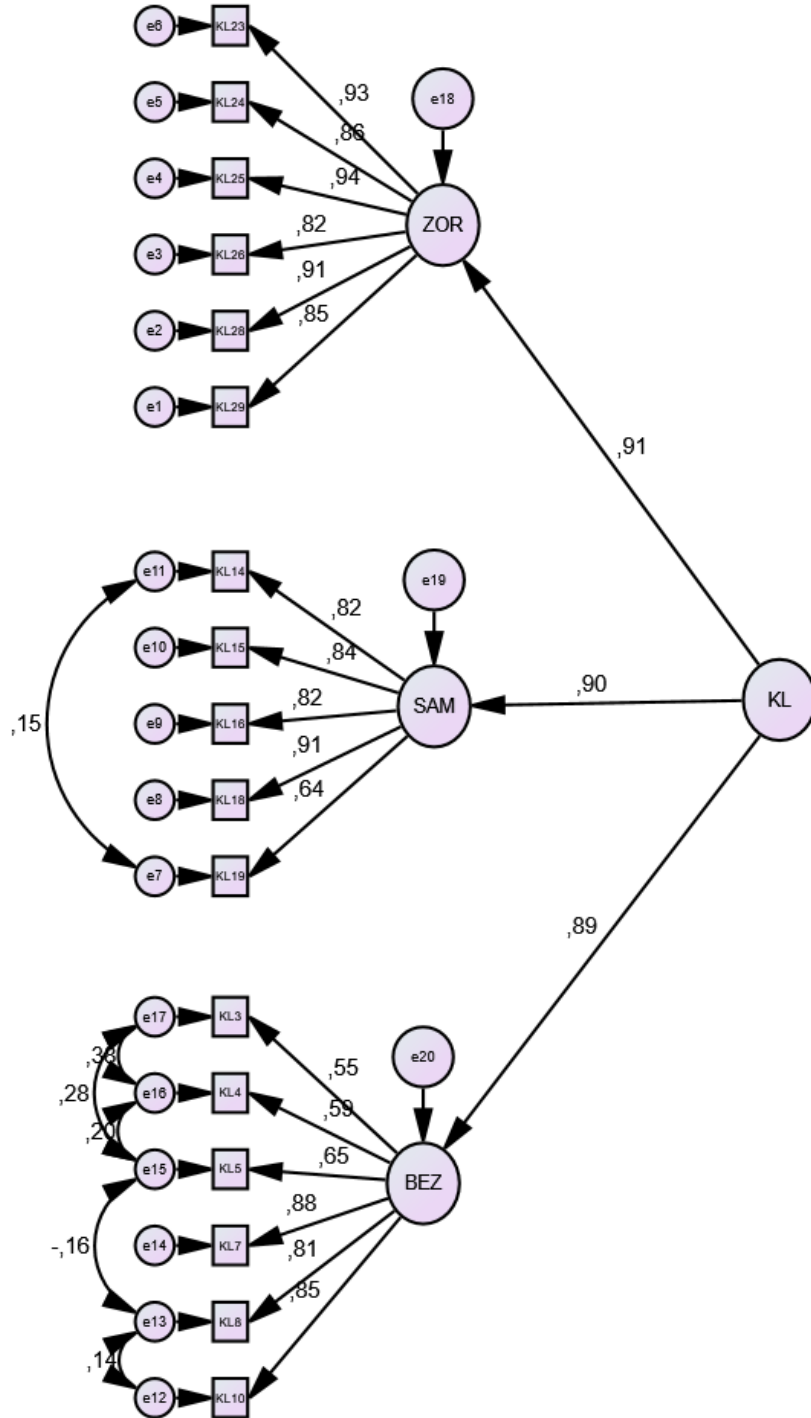
Not: KL: Karanlık Liderlik

Şekil 12. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



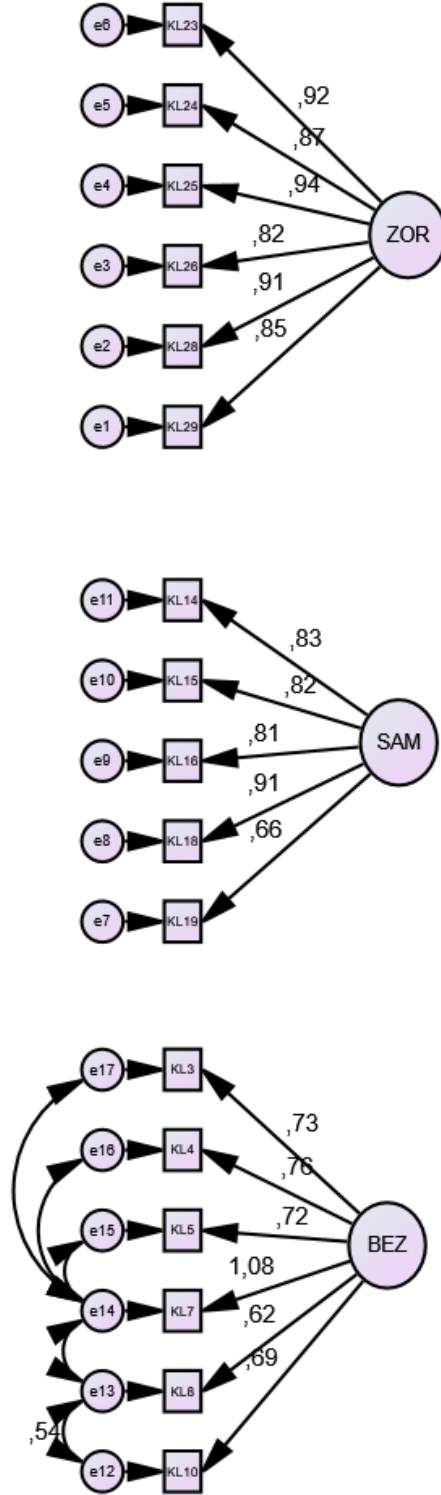
Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Bezdiren Davranışlar

Şekil 13. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Beziren Davranışlar, KL: Karanlık Liderlik

Şekil 14. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İlişkisiz Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Bezdiren Davranışlar

Tablo 33. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Bulguları (2)

Uygulamalar	Modeller	Uyum İndeksleri								
		χ^2	<i>p</i>	d.f.	$\chi^2/d.f$	GFI	IFI	CFI	RMSEA	Değerlendirme
İkinci uygulama	1. Model	118,58	0,001	74	1,60	0,96	0,99	0,99	0,04	Uyumlu
	2. Model	207,83	0,000	110	1,88	0,93	0,98	0,98	0,05	Uyumlu
	3. Model	207,83	0,000	110	1,88	0,93	0,98	0,98	0,05	Uyumlu
	4. Model	849,55	0,000	114	7,45	0,79	0,85	0,85	0,13	Uyumsuz
Birinci uygulama	1. Model	210,72	0,000	104	2,02	0,93	0,97	0,97	0,05	Uyumlu
	2. Model	315,45	0,000	137	2,30	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
	3. Model	321,53	0,000	138	2,33	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
	4. Model	876,39	0,000	143	6,12	0,79	0,84	0,84	0,12	Uyumsuz

Not:

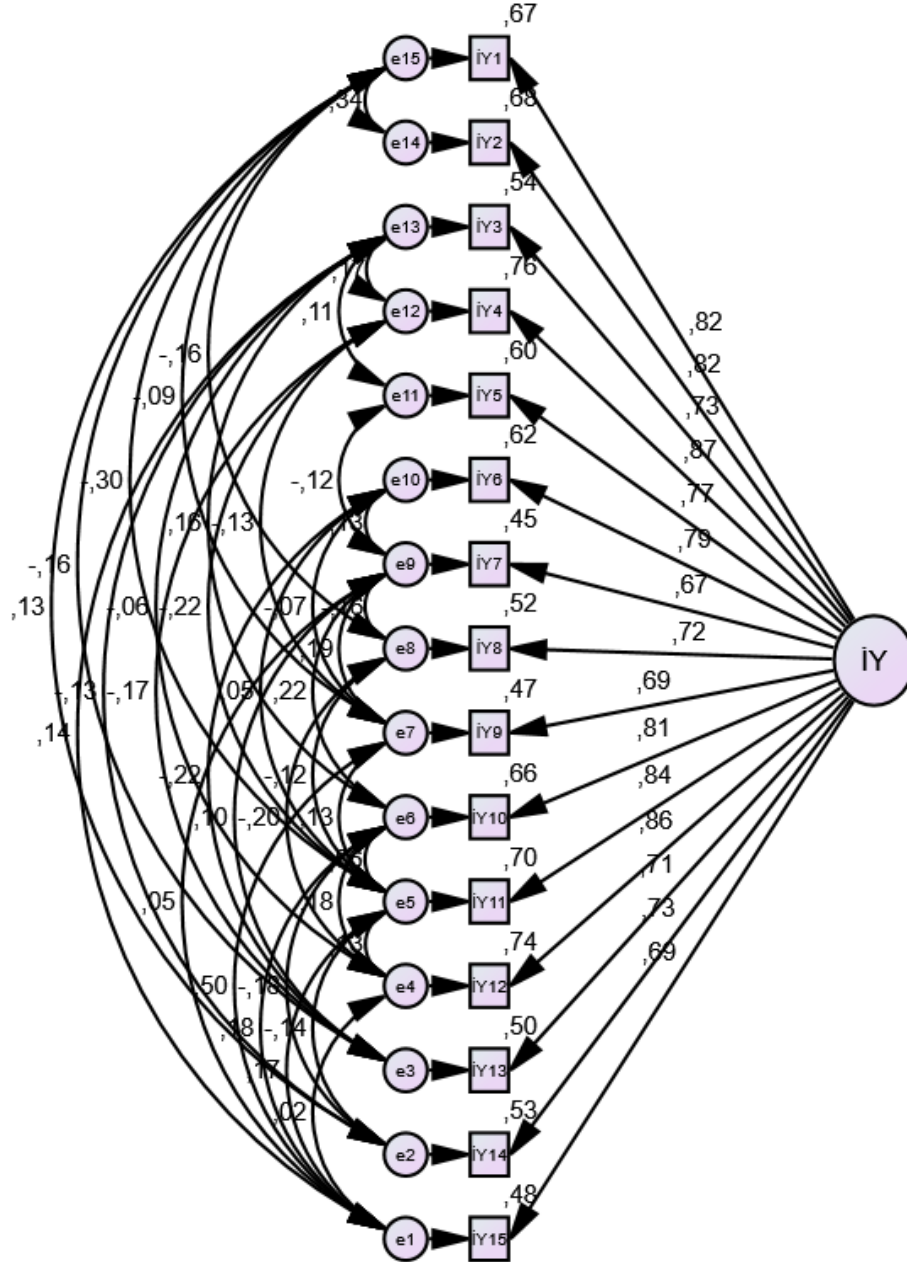
1. Model: Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
2. Model: Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
3. Model: İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
4. Model: İlişkisiz Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 34. İstismarcı Yönetim, Etik Liderlik, Karanlık Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri (1)

	χ	s	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İstismarcı Yönetim	1,59	0,77	1							
2. Etik Liderlik	3,32	0,93	-0,63**	1						
3. Karanlık Liderlik	1,92	0,83	0,82**	-0,73**	1					
4. Zorbaca Davranışlar	1,69	0,97	0,81**	-0,61**	0,92**	1				
5. Samimiyetsiz Davranışlar	1,49	0,78	0,71**	-0,66**	0,88**	0,76**	1			
6. Bezdiren Davranışlar	2,52	0,98	0,69**	-0,71**	0,90**	0,72**	0,70**	1		
7. İş Tatmini	3,39	0,91	-0,34**	0,44**	-0,37**	-0,30**	-0,35**	-0,37**	1	
8. İşten Ayrılma Niyeti	2,70	1,07	0,46**	-0,47**	0,47**	0,39**	0,33**	0,53**	-0,49**	1

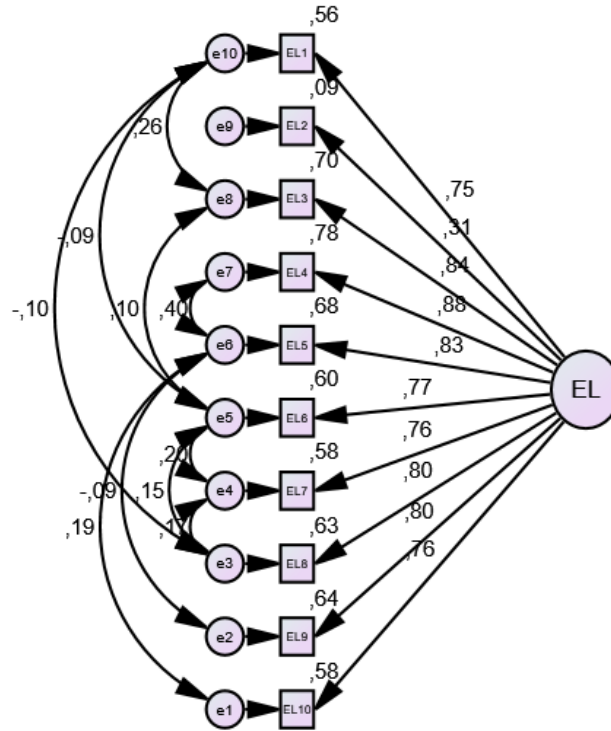
** $p < 0,01$

Şekil 15. İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



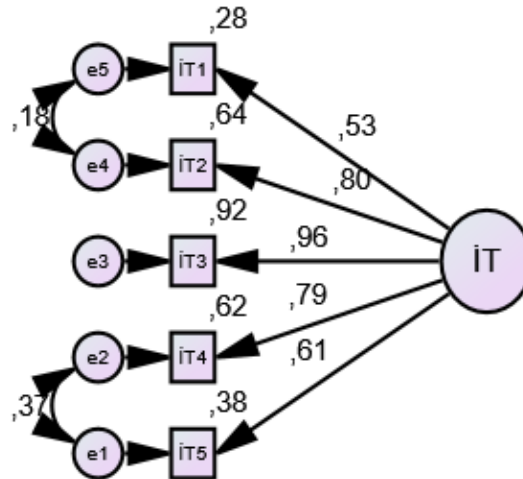
Not: İY: İstismarcı Yönetim

Şekil 16. Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



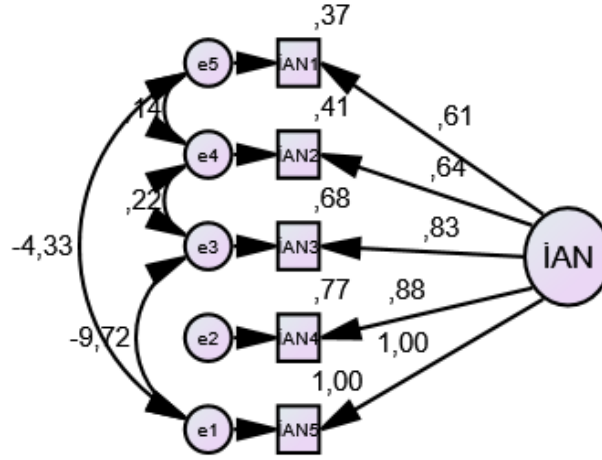
Not: EL: Etik Liderlik

Şekil 17. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



Not: İT: İş Tatmini

Şekil 18. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (2)



Not: İAN: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 35. Karanlık Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (2)

Bağımsız Değişkenler	Kriter (Bağımlı) Değişkenler			
	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
	β		β	
	1. Model	2. Model	3. Model	4. Model
Karanlık Liderlik	-0,37***		0,47***	
Zorbaca Davranışlar		0,03		0,09
Samimiyetsiz Davranışlar		-0,19*		-0,11
Bezdiren Davranışlar		-0,25**		0,54***
<i>F</i>	56,74***	20,85***	101,42***	46,09***
Düzeltilmiş R^2	0,14	0,14	0,22	0,28
ΔR^2		0		0,06

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 36. Üçüncü Uygulamada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, doktora tezi çalışmalarımın bir parçası olarak bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan bütün soruları cevaplayınız. Soruları cevaplarken sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Cevaplarınızın doğru olması, bulguların geçerli ve güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır. Soruların cevaplanması sadece birkaç dakika sürmektedir. Anket formunda size ya da kurumunuza ait isim, unvan ve benzeri hiçbir tanıtıcı bilgi talep edilmemektedir. Bilime sağladığınız katkı ve ilginiz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ufuk BAŞAR

Başkent Üniversitesi

İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi

E-posta: ufuk-basar@hotmail.com

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamdullah Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

E-posta: nbasim@baskent.edu.tr

Sıra Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
3	Astlarına fazla iş verir.					
4	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
5	Astlarına yapamayacağı işler verir.					
7	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
8	Kendini çok beğenir.					
10	Astlarını görmezden gelir.					
14	Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
15	Astlarını birbirine düşürür.					
16	Yalan söyler.					
18	Astlarını tuzağa düşürür.					
19	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
23	Astlarını aşağılar.					
24	Astlarını azarlar.					
25	Astlarını küçük düşürür.					
26	Astlarıyla dalga geçer.					
28	Astlarına kaba davranır.					
29	Astlarına hakaret eder.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri yaptığımız işi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
34	İşim benim için bir hobi gibidir.					
35	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
36	İşimden çok keyif alıyorum.					
37	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					
38	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.					
39	Bu işyerindeki çalışanların çoğu, sık sık işlerinden çıkmayı düşünürler.					
40	Sık sık bu işi bırakmayı düşünüyorum.					
41	Büyük bir olasılıkla önümüzdeki yıl içinde bu işten ayrılacağım (emeklilik vb. dışındaki nedenlerle).					
42	Başka bir kurumda başka bir iş arıyorum.					
43	Başka bir iş bulur bulmaz bu kurumdaki işimden ayrılacağım.					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
44	Önerilerimi dikkate alır.					
45	Etik standartları ihlal eden personele yaptırım uygular.					
46	Personelin fikirleriyle yakından ilgilenir.					
47	Adil ve dengeli kararlar verir.					
48	Güvenilir bir kişidir.					
49	Personeliyle iş etiği değerleri hakkında sohbet eder.					
50	İşlerin doğru biçimde nasıl yapılacağına dair örnekler sunar.					
51	Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.					
52	Karar verirken yapılacak doğru şey nedir diye sorar.					
53	Özel yaşantısında da etik değerlere uymaya özen gösterir.					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
54	Benimle alay eder.					
55	Duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.					
56	Bana küser.					
57	Beni başkalarının önünde aşağılar.					
58	Özel hayatımı ihlal eder.					
59	Geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.					
60	İşteki çabalarımı takdir etmez.					
61	Beni kendini utandırmakla suçlar.					
62	Sözünde durmaz.					
63	Başkasına olan hincını benden çıkartır.					
64	Benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.					
65	Bana karşı kabadır.					
66	İş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.					
67	Beceriksiz olduğumu söyler.					
68	Bana yalan söyler.					
Lütfen aşağıdaki soruları kendinizi düşünerek cevaplayınız.						
69	İş yaşamında geçirdiğiniz toplam süre kaç yıldır?					
70	Cinsiyetiniz?	K			E	
71	Yaşınız?					
72	En son aldığınız diploma hangi düzeydedir? (orta okul, lise, lisans, yüksek lisans vb.)					
73	Medeni haliniz?	E			B	

Tablo 37. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (4)

	OTP	KL3	KL4	KL5	KL7	KL8	KL10	KL14	KL15	KL16	KL18	KL19	KL23	KL24	KL25	KL26	KL28	KL29
OTP	1																	
KL3	0,66**	1																
KL4	0,57**	0,59**	1															
KL5	0,69**	0,55**	0,44**	1														
KL7	0,82**	0,60**	0,48**	0,61**	1													
KL8	0,79**	0,55**	0,47**	0,55**	0,73**	1												
KL10	0,79**	0,52**	0,40**	0,52**	0,74**	0,71**	1											
KL14	0,67**	0,33**	0,30**	0,37**	0,50**	0,41**	0,49**	1										
KL15	0,76**	0,45**	0,33**	0,52**	0,55**	0,51**	0,59**	0,58**	1									
KL16	0,73**	0,38**	0,35**	0,46**	0,57**	0,58**	0,56**	0,61**	0,61**	1								
KL18	0,73**	0,38**	0,32**	0,46**	0,52**	0,49**	0,49**	0,65**	0,70**	0,70**	1							
KL19	0,45**	0,14**	0,12*	0,29**	0,21**	0,22**	0,25**	0,44**	0,47**	0,31**	0,50**	1						
KL23	0,84**	0,44**	0,38**	0,48**	0,63**	0,58**	0,59**	0,53**	0,62**	0,55**	0,61**	0,40**	1					
KL24	0,79**	0,42**	0,36**	0,47**	0,61**	0,59**	0,58**	0,45**	0,50**	0,48**	0,47**	0,29**	0,75**	1				
KL25	0,84**	0,44**	0,32**	0,49**	0,65**	0,60**	0,63**	0,51**	0,60**	0,54**	0,57**	0,41**	0,83**	0,79**	1			
KL26	0,78**	0,37**	0,34**	0,41**	0,52**	0,54**	0,55**	0,49**	0,59**	0,50**	0,56**	0,42**	0,74**	0,67**	0,77**	1		
KL28	0,83**	0,46**	0,35**	0,51**	0,63**	0,60**	0,63**	0,49**	0,55**	0,55**	0,57**	0,38**	0,76**	0,77**	0,79**	0,73**	1	
KL29	0,72**	0,32**	0,29**	0,45**	0,48**	0,44**	0,46**	0,50**	0,53**	0,50**	0,52**	0,51**	0,72**	0,62**	0,73**	0,69**	0,70**	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 38. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (3)

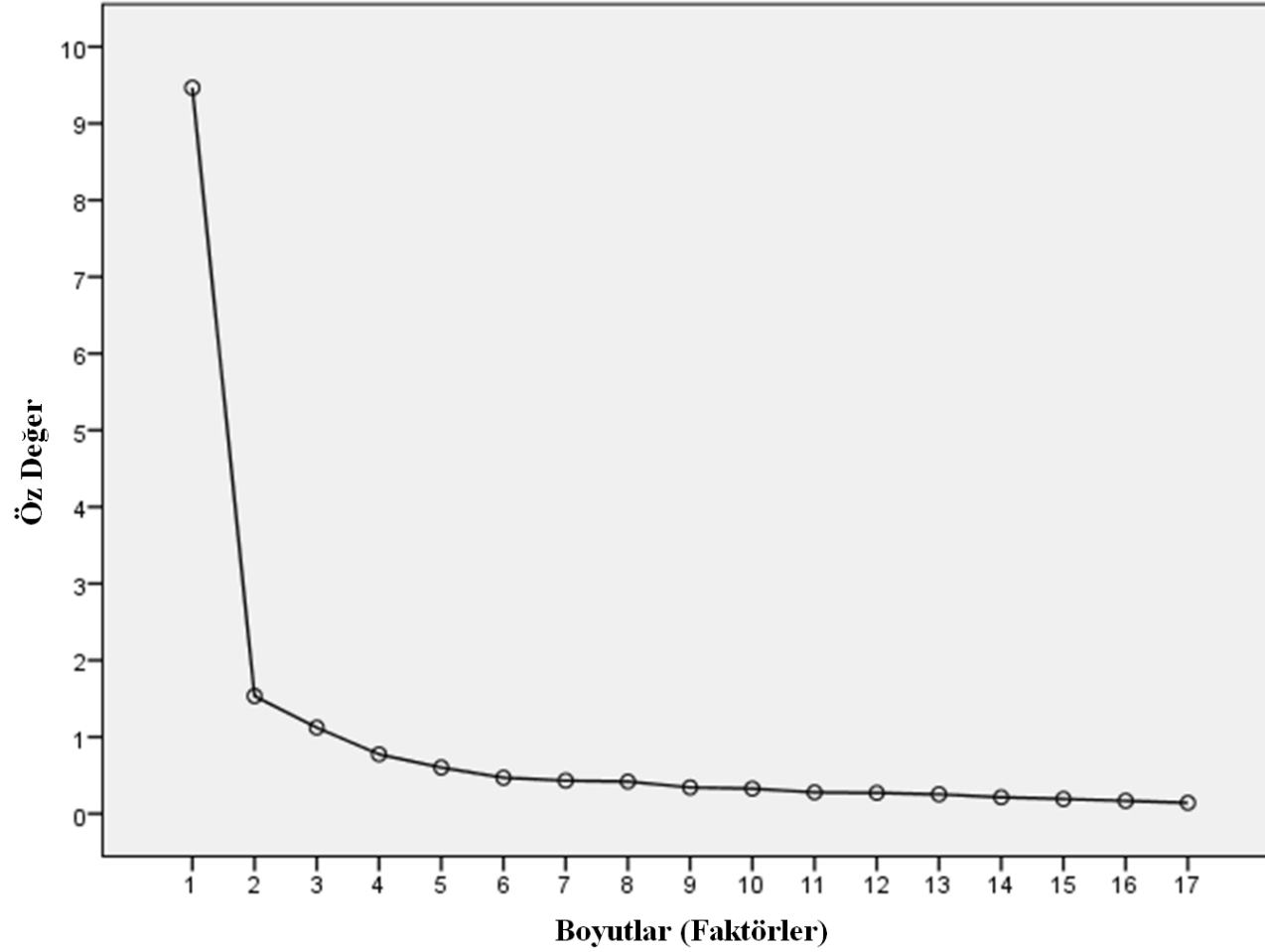
Maddeler	χ	s
KL3	2,96	1,09
KL4	2,78	1,14
KL5	1,81	0,88
KL7	2,32	1,29
KL8	2,59	1,43
KL10	2,07	1,23
KL14	1,32	0,77
KL15	1,46	0,89
KL16	1,65	0,99
KL18	1,45	0,87
KL19	1,11	0,48
KL23	1,54	0,94
KL24	1,87	1,06
KL25	1,63	0,96
KL26	1,59	0,97
KL28	1,69	0,99
KL29	1,30	0,75

KL: Karanlık Liderlik

Tablo 39. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri (5)

Boyutlar (Faktörler)	Başlangıçtaki Öz Değerler			1'e Eşit ve 1'den Büyük Olan Öz Değerler			Döndürme Sonrasında Öz Değerler		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)
1	9,46	55,67	55,67	9,46	55,67	55,67	4,69	27,61	27,61
2	1,53	9,02	64,70	1,53	9,02	64,70	4,07	23,96	51,57
3	1,12	6,60	71,30	1,12	6,60	71,30	3,35	19,73	71,30
4	0,77	4,55	75,86						
5	0,6	3,53	79,40						
6	0,46	2,75	82,15						
7	0,43	2,53	84,69						
8	0,41	2,46	87,15						
9	0,34	2,01	89,16						
10	0,32	1,92	91,08						
11	0,27	1,63	92,72						
12	0,27	1,59	94,31						
13	0,25	1,48	95,80						
14	0,21	1,25	97,05						
15	0,19	1,12	98,17						
16	0,16	0,98	99,16						
17	0,14	0,83	100						

Not: Öz değeri 1 ve 1'in üzerinde olan boyutlar koyu renkle gösterilmiştir.

Şekil 40. Yamaç Serpinti Grafiği (5)

Tablo 40. Döndürme Öncesinde Oluşan Boyutlar (5)

	Boyutlar (Faktörler)	
	1	2
KL25	0,86	
KL23	0,85	
KL28	0,84	
KL7	0,80	
KL26	0,79	
KL24	0,79	
KL10	0,77	
KL15	0,77	
KL8	0,76	
KL29	0,75	
KL18	0,75	
KL16	0,74	
KL14	0,68	
KL5	0,68	
KL3	0,62	0,53
KL4	0,52	0,51
KL19	0,49	-0,53

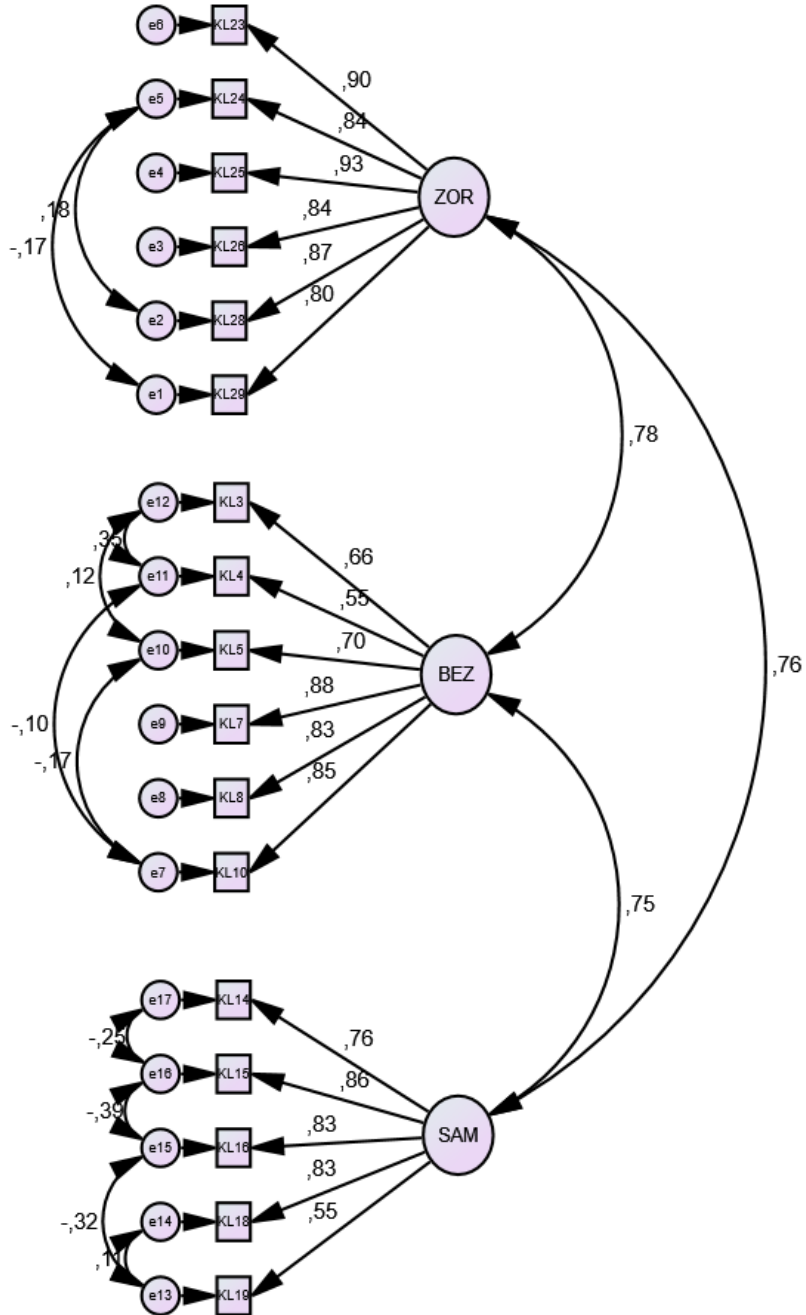
KL: Karanlık liderlik

Tablo 41. Döndürme Sonrasında Oluşan Boyutlar (5)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL25	0,82		
KL24	0,80		
KL28	0,77		
KL23	0,77		
KL26	0,75		
KL29	0,73		
KL3		0,79	
KL4		0,72	
KL7		0,72	
KL8		0,69	
KL5		0,64	
KL10		0,63	
KL18			0,77
KL14			0,72
KL19			0,72
KL15			0,66
KL16			0,62

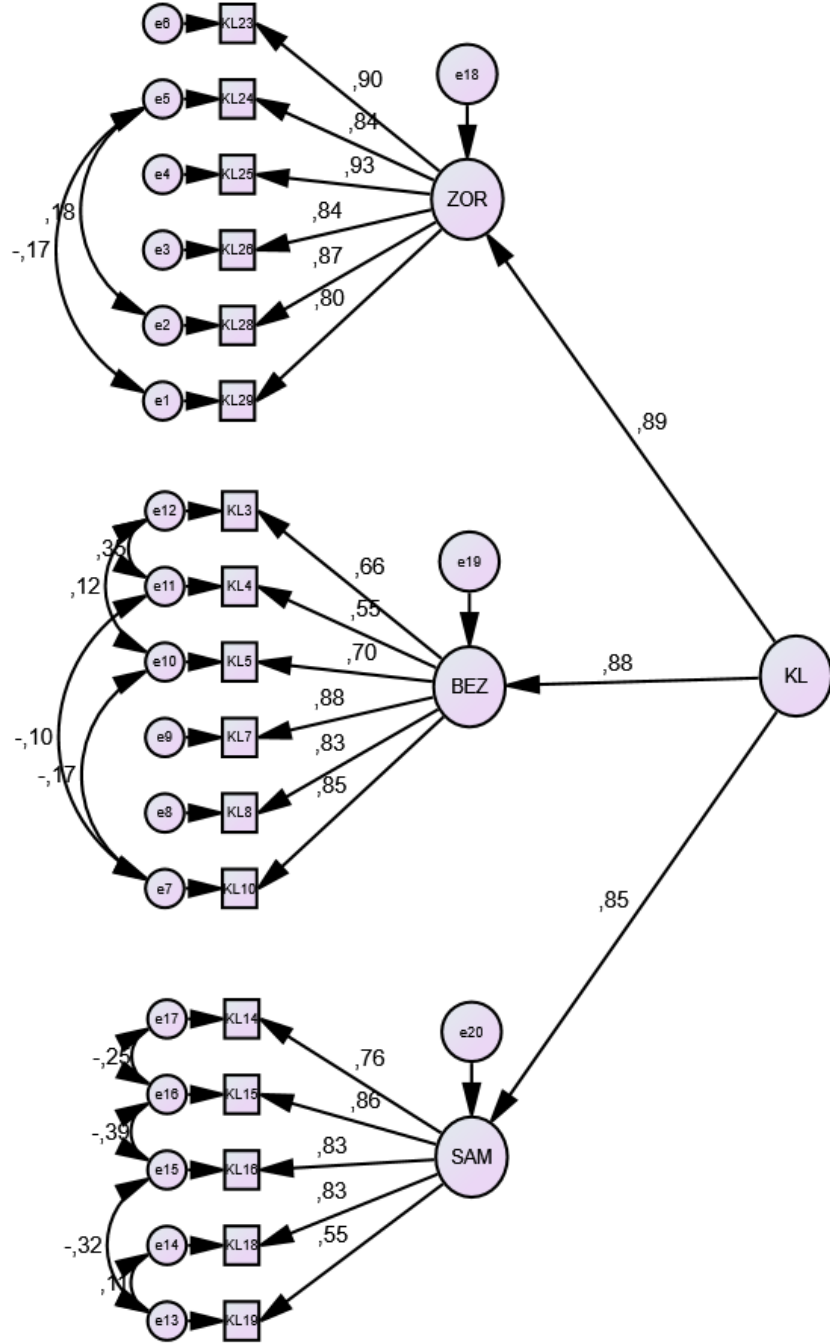
KL: Karanlık liderlik

Şekil 20. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (3)



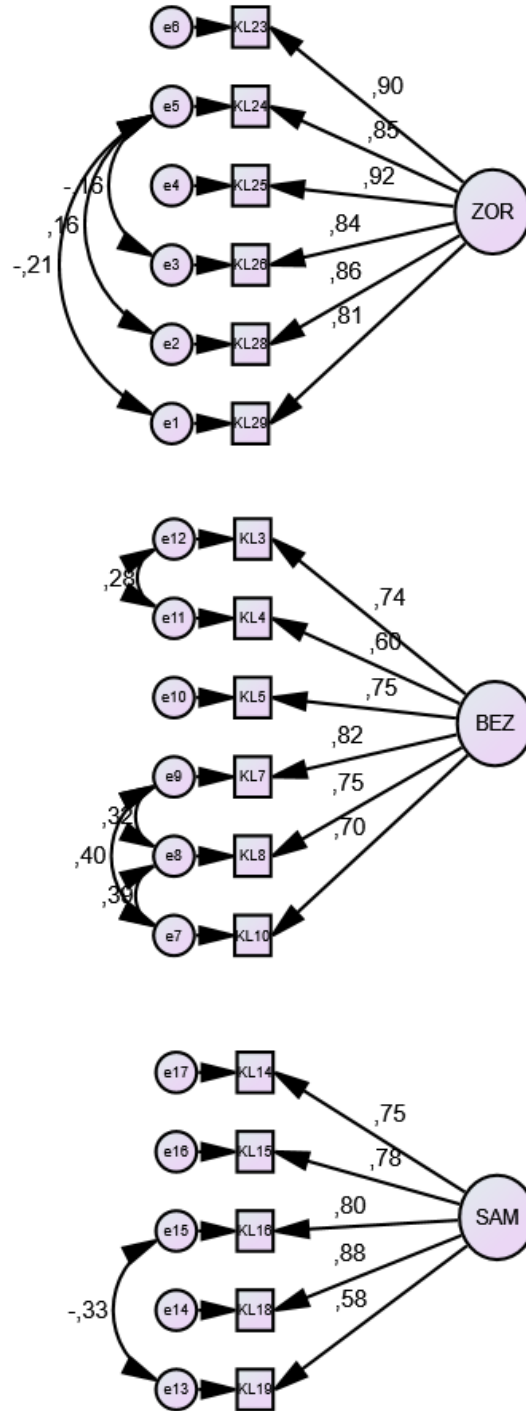
Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Beziren Davranışlar

Şekil 21. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (3)



Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Bezdiren Davranışlar, KL: Karanlık Liderlik

Şekil 22. Karanlık Liderlik Ölçeğinin İlişkisz Çok Faktörlü Yapısının Doğrulayıcı Faktör Analizi (3)



Not: ZOR: Zorbaca Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, BEZ: Bezdiren Davranışlar

Tablo 42. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Bulguları (3)

Uygulamalar	Modeller	Uyum İndeksleri								
		χ^2	<i>p</i>	d.f.	$\chi^2/d.f$	GFI	IFI	CFI	RMSEA	Değerlendirme
Üçüncü uygulama	1. Model	78,37	0,107	64	1,22	0,97	0,99	0,99	0,02	Uyumlu
	2. Model	243,58	0,000	106	2,29	0,92	0,97	0,97	0,06	Uyumlu
	3. Model	243,58	0,000	106	2,29	0,92	0,97	0,97	0,06	Uyumlu
	4. Model	802,78	0,000	111	7,23	0,80	0,85	0,85	0,13	Uyumsuz
İkinci uygulama	1. Model	118,58	0,001	74	1,60	0,96	0,99	0,99	0,04	Uyumlu
	2. Model	207,83	0,000	110	1,88	0,93	0,98	0,98	0,05	Uyumlu
	3. Model	207,83	0,000	110	1,88	0,93	0,98	0,98	0,05	Uyumlu
	4. Model	849,55	0,000	114	7,45	0,79	0,85	0,85	0,13	Uyumsuz
Birinci uygulama	1. Model	210,72	0,000	104	2,02	0,93	0,97	0,97	0,05	Uyumlu
	2. Model	315,45	0,000	137	2,30	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
	3. Model	321,53	0,000	138	2,33	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
	4. Model	876,39	0,000	143	6,12	0,79	0,84	0,84	0,12	Uyumsuz

Not:

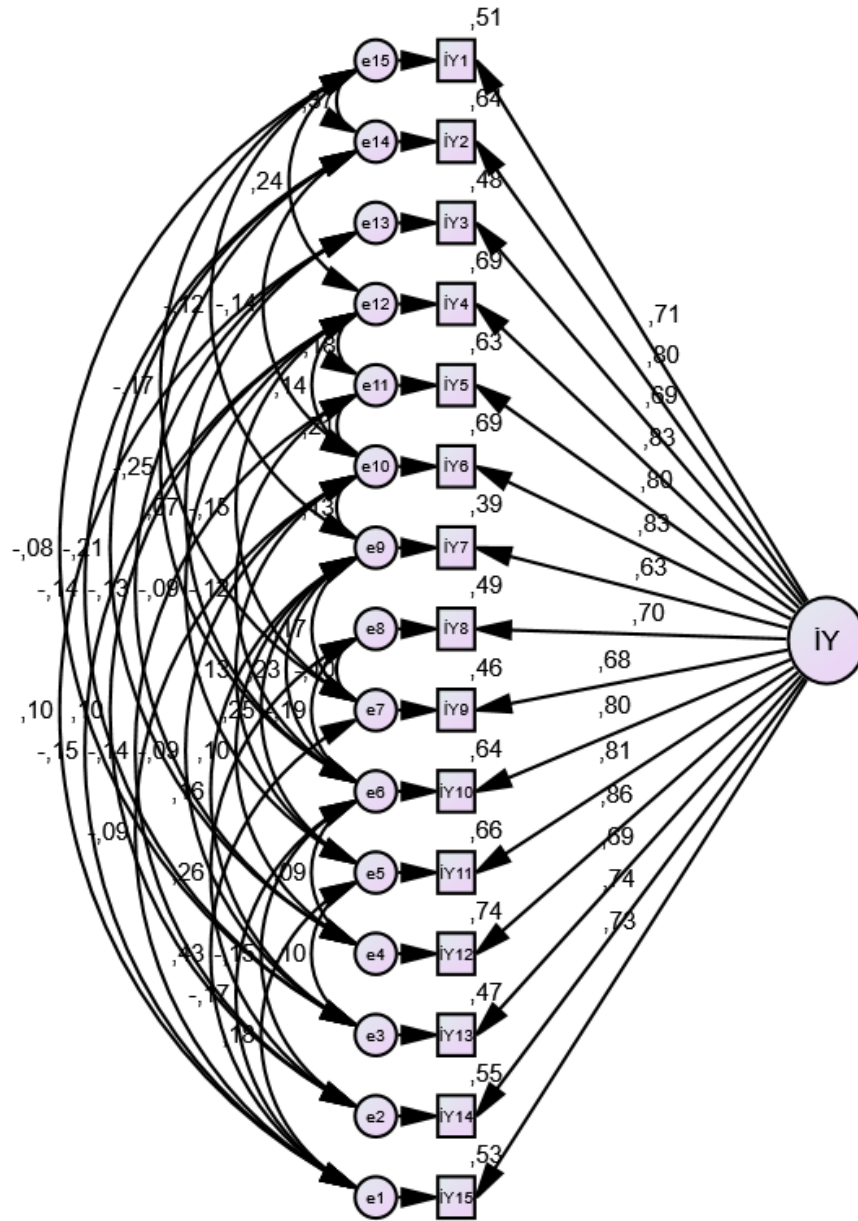
1. Model: Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
2. Model: Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
3. Model: İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
4. Model: İlişkisiz Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 43. İstismarcı Yönetim, Etik Liderlik, Karanlık Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Değerleri (2)

	χ	s	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İstismarcı Yönetim	1,49	0,69	1							
2. Etik Liderlik	3,39	0,89	-0,56**	1						
3. Karanlık Liderlik	1,83	0,74	0,81**	-0,64**	1					
4. Zorbaca Davranışlar	1,60	0,84	0,79**	-0,51**	0,90**	1				
5. Samimiyetsiz Davranışlar	1,40	0,66	0,71**	-0,52**	0,84**	0,71**	1			
6. Bezdiren Davranışlar	2,42	0,95	0,67**	-0,67**	0,90**	0,70**	0,65**	1		
7. İş Tatmini	3,34	0,93	-0,34**	0,42**	-0,34**	-0,31**	-0,26**	-0,33**	1	
8. İşten Ayrılma Niyeti	2,58	1,10	0,53**	-0,50**	0,56**	0,47**	0,46**	0,54**	-0,55**	1

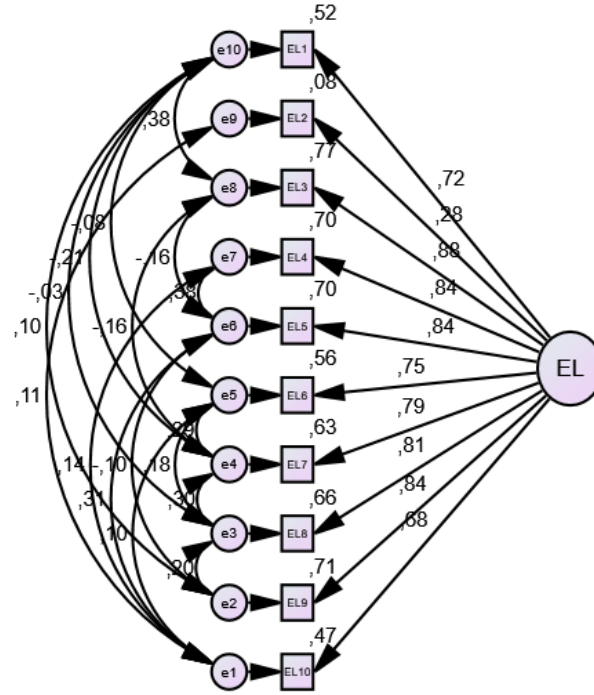
** $p < 0,01$

Şekil 23. İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3)



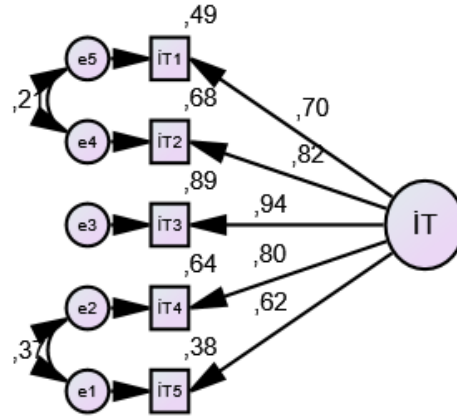
Not: İY: İstismarcı Yönetim

Şekil 24. Etik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3)



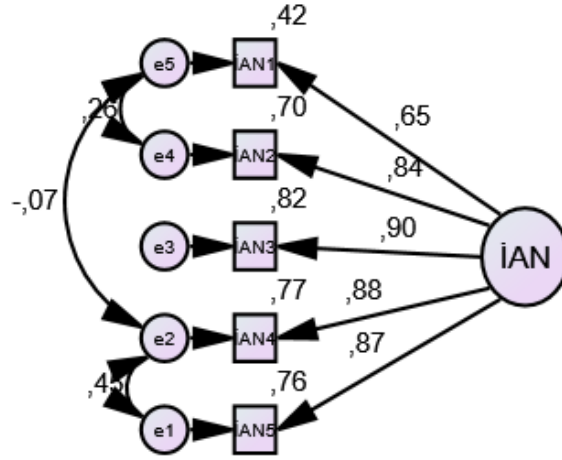
Not: EL: Etik Liderlik

Şekil 25. İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3)



Not: İT: İş Tatmini

Şekil 26. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (3)



Not: İAN: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 44. Karanlık Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (3)

Bağımsız Değişkenler	Kriter (Bağımlı) Değişkenler			
	İş Tatmini		İşten Ayrılma Niyeti	
	β		β	
	1. Model	2. Model	3. Model	4. Model
Karanlık Liderlik	-0,34 ^{***}		0,56 ^{***}	
Zorbaca Davranışlar		-0,13		0,12
Samimiyetsiz Davranışlar		-0,02		0,12
Bezdiren Davranışlar		-0,22 ^{**}		0,37 ^{***}
<i>F</i>	49,03 ^{***}	16,77 ^{***}	162,55 ^{***}	55,92 ^{***}
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0,11	0,11	0,31	0,31
ΔR^2		0		0

p*<0,05, *p*<0,01, ****p*<0,001

Tablo 45. İş Yerinde Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği

Sıra Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Astlarına fazla iş verir.					
2	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
3	Astlarına yapamayacağı işler verir.					
4	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
5	Kendini çok beğenir.					
6	Astlarını görmezden gelir.					
7	Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
8	Astlarını birbirine düşürür.					
9	Yalan söyler.					
10	Astlarını tuzağa düşürür.					
11	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
12	Astlarını aşağılar.					
13	Astlarını azarlar.					
14	Astlarını küçük düşürür.					
15	Astlarıyla dalga geçer.					
16	Astlarına kaba davranır.					
17	Astlarına hakaret eder.					

Kullanma Talimatı

1. Seçeneklerin puanlaması şu şekildedir:

Hiçbir zaman : 1 puan

Nadiren : 2 puan

Bazen : 3 puan

Sıklıkla : 4 puan

Her zaman : 5 puan

Katılımcı tarafından işaretlenen seçenek her bir maddenin kuvvetini göstermektedir. Diğer bir ifade ile yüksek puanlar katılımcıların karanlık liderlik davranışları algıladığını, düşük puanlar ise aksini göstermektedir.

2. Ölçeği oluşturan boyutlar şu şekildedir:

Bezdiren davranışlar : 1, 2, 3, 4, 5 ve 6'ncı maddelerden oluşmaktadır.

Samimiyetsiz davranışlar : 7, 8, 9, 10 ve 11'inci maddelerden oluşmaktadır.

Zorbaca davranışlar : 12, 13, 14, 15, 16 ve 17'inci maddelerden oluşmaktadır.

3. Ölçek yapılacak olan araştırmanın amacı, yöntemi ve tasarımına bağlı olarak 17 madde halinde tek boyutlu ve 2'nci maddede açıkladığı şekilde üç boyutlu olarak kullanılabilir.

Tablo 46. Lider - Çalışan Durumu ve Gruplar

Lider Nu.	Lidere bağlı çalışan sayısı	Lider Nu.	Lidere bağlı çalışan sayısı	Lider Nu.	Lidere bağlı çalışan sayısı
1	5	41	3	81	4
2	6	42	5	82	3
3	7	43	4	83	4
4	5	44	5	84	5
5	8	45	3	85	3
6	5	46	4	86	4
7	9	47	5	87	4
8	4	48	3	88	5
9	5	49	4	89	3
10	6	50	5	90	5
11	8	51	6	91	4
12	3	52	4	92	3
13	4	53	3	93	4
14	5	54	5	94	5
15	4	55	3	95	3
16	3	56	5	96	3
17	5	57	3	97	4
18	6	58	4	98	5
19	4	59	5	99	4
20	4	60	4	100	5
21	3	61	3	101	3
22	4	62	5	102	4
23	4	63	4	103	4
24	5	64	5	104	3
25	4	65	3	105	3
26	4	66	5	106	4
27	4	67	3	107	3
28	4	68	5	108	4
29	3	69	4	109	3
30	4	70	5	110	3
30	4	71	4	111	4
32	3	72	3	112	3
33	5	73	5	113	4
34	4	74	4	114	4
35	4	75	3	115	5
36	3	76	4	116	4
37	5	77	8	Toplam	494
38	4	78	4		
39	6	79	5		
40	4	80	4		

Tablo 47. Lider Anket Formu

<p>Değerli Katılımcı,</p> <p>Bu anket formu, doktora tezi çalışmalarımın bir parçası olarak bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan bütün soruları cevaplayınız. Soruları cevaplarken sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Cevaplarınızın doğru olması, bulguların geçerli ve güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır. Soruların cevaplanması sadece birkaç dakika sürmektedir. Anket formunda size ya da kurumunuza ait isim, unvan ve benzeri hiçbir tanıtıcı bilgi talep edilmemektedir. Bilime sağladığınız katkı ve ilginiz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.</p> <p>Ufuk BAŞAR Başkent Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi E-posta: ufuk-basar@hotmail.com web: https://www.ufukbasar.com Tez Danışmanı: Prof.Dr. H. Nejat BASIM E-posta: nbasim@baskent.edu.tr</p>						
<p>Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı size uygun olan kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.</p>		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Sırlarınızı anlatmak akıllıca değildir.					
2	İstedığimi elde etmek için akıllıca manipülasyon (kendi çıkarları doğrultusunda birilerini ya da bir şeyleri yönlendirme) yapmaktan hoşlanırım.					
3	Her ne pahasına olursa olsun, önemli kişileri kendi tarafına çekmelisin.					
4	Başkalarıyla doğrudan çatışma yaşamaktan kaçının, çünkü bu kişiler ileride işinize yarayabilir.					
5	Daha sonra insanlara karşı kullanabileceğiniz bilgilerin izini kaybetmemek (bilgilerin kaydını tutmak) akıllıcadır.					
6	İnsanlardan intikam almak için doğru zamanı beklemelisiniz.					
7	İnsanların bilmesi gerekmeyen şeyleri onlardan saklamalısınız.					
8	Planlarınızın başkalarına değil, kendinize fayda sağlayacağından emin olun.					
9	Birçok insan manipüle edilebilir.					

10	İnsanlar beni doğal bir lider olarak görür.					
11	İlgi odağı olmaktan nefret ederim.					
12	Birçok grup aktivitesi bensiz sıkıcı olur.					
13	Özel biri olduğumu biliyorum, çünkü herkes bana sürekli böyle söylüyor.					
14	Önemli kişilerle tanışmaktan hoşlanırım.					
15	Biri bana iltifat ederse mahcup olurum.					
16	Ünlü kişilerle mukayese edilmişliğim vardır.					
17	Ortalama biriyim.					
18	Hak ettiğim saygıyı görmekte ısrar ederim.					
19	Yetkililerden intikam almak hoşuma gider.					
20	Tehlikeli durumlardan kaçınırım.					
21	İntikam hızlı ve çirkin (bedeli ağır bir şekilde) olmalıdır.					
22	İnsanlar sıklıkla kontrolden çıktığımı söyler.					
23	Başkalarına karşı kaba olabildiğim doğrudur.					
24	Benimle uğraşanlar daima pişman olur.					
25	Yasa dışı/kurallara aykırı işlere hiç bulaşmadım.					
26	Kaybedenlere sataşmaktan hoşlanırım.					
27	İstediğimi almak için her şeyi söylerim.					
Lütfen aşağıdaki soruları kendinizi düşünerek cevaplayınız.						
28	İş yaşamında geçirdiğiniz toplam süre kaç yıldır?					
29	Cinsiyetiniz?		K			E
30	Yaşınız?					
31	En son aldığınız diploma hangi düzeydedir? (orta okul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora vb.)					
32	Medeni haliniz?		E			B

Katılımınız için çok teşekkür ederim.

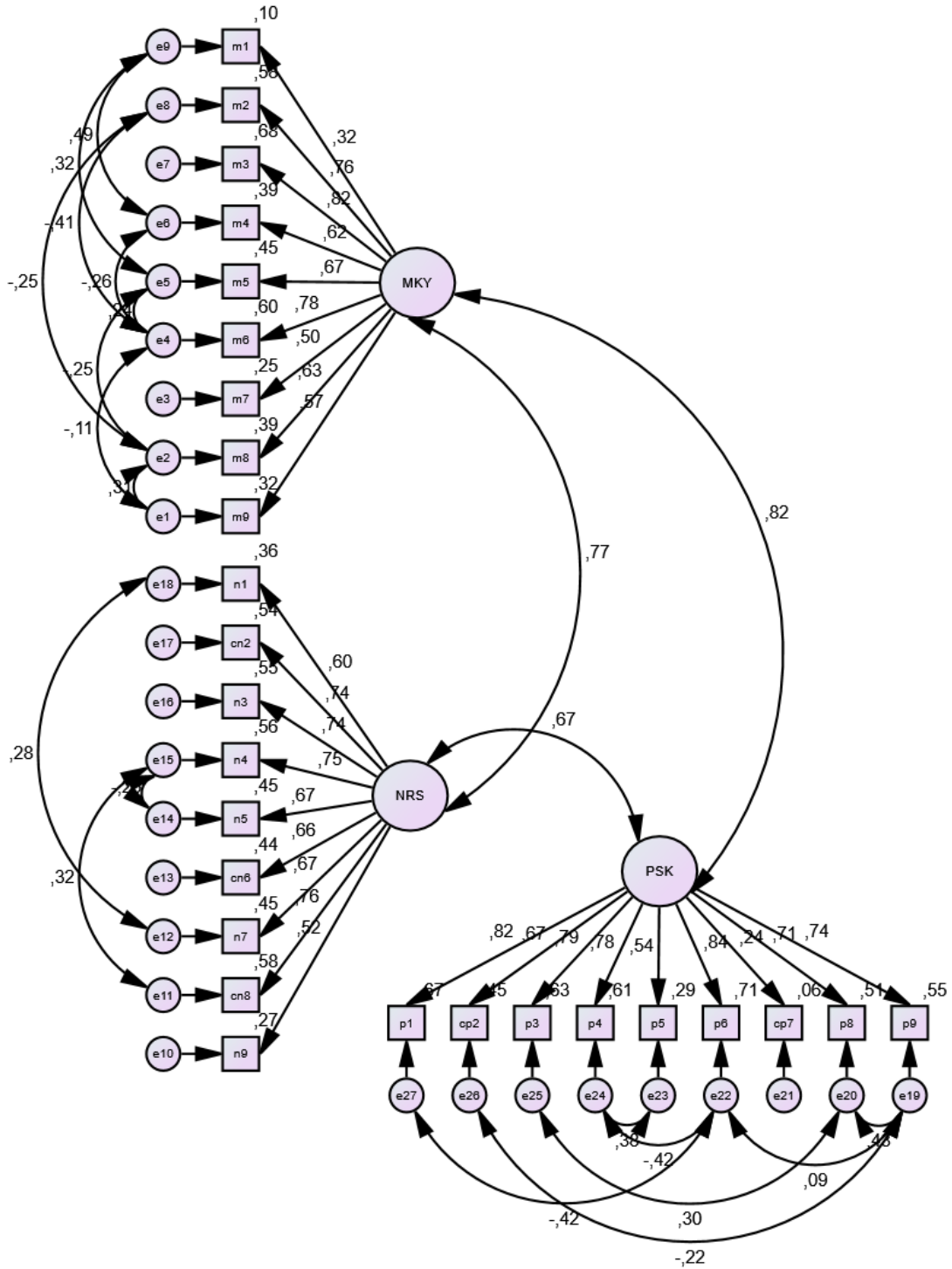
Tablo 48. Çalışan Anket Formu

<p>Değerli Katılımcı,</p> <p>Bu anket formu, doktora tezi çalışmalarının bir parçası olarak bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen ankette yer alan bütün soruları cevaplayınız. Soruları cevaplarken sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Cevaplarınızın doğru olması, bulguların geçerli ve güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır. Soruların cevaplanması sadece birkaç dakika sürmektedir. Anket formunda size ya da kurumunuza ait isim, unvan ve benzeri hiçbir tanıtıcı bilgi talep edilmemektedir. Bilime sağladığınız katkı ve ilginiz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.</p> <p>Ufuk BAŞAR Başkent Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi E-posta: ufuk-basar@hotmail.com web: https://www.ufukbasar.com Tez Danışmanı: Prof.Dr. H. Nejat BASIM E-posta: nbasim@baskent.edu.tr</p>						
Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Astlarına fazla iş verir.					
2	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
3	Astlarına yapamayacağı işler verir.					
4	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
5	Kendini çok beğenir.					
6	Astlarını görmezden gelir.					
7	Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
8	Astlarını birbirine düşürür.					
9	Yalan söyler.					
10	Astlarını tuzağa düşürür.					
11	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
12	Astlarını aşağılar.					
13	Astlarını azarlar.					
14	Astlarını küçük düşürür.					
15	Astlarıyla dalga geçer.					
16	Astlarına kaba davranır.					
17	Astlarına hakaret eder.					

Lütfen aşağıda yazılmış olan işinizle ilgili duyguları ne sıklıkla hissettiğinizi size uygun olan kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.		Hiçbir zaman	Yılda birkaç kere ya da daha az	Ayda bir kere ya da daha az	Ayda birkaç kere	Haftada bir kere	Haftada birkaç kere	Her gün
18	İşimdem soğuduğumu hissediyorum.							
19								
20								
21								
22	İşimde ortaya çıkan problemleri etkili bir şekilde çözebilirim.							
23								
24								
25	Mesleğe başladığım zamana göre işime daha az ilgi duyuyorum.							
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
Lütfen aşağıdaki soruları kendinizi düşünerek cevaplayınız.								
34	İş yaşamında geçirdiğiniz toplam süre kaç yıldır?							
35	Cinsiyetiniz?				K			E
36	Yaşınız?							
37	En son aldığınız diploma hangi düzeydedir? (Lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora vb.)							
38	Medeni haliniz?				E			B

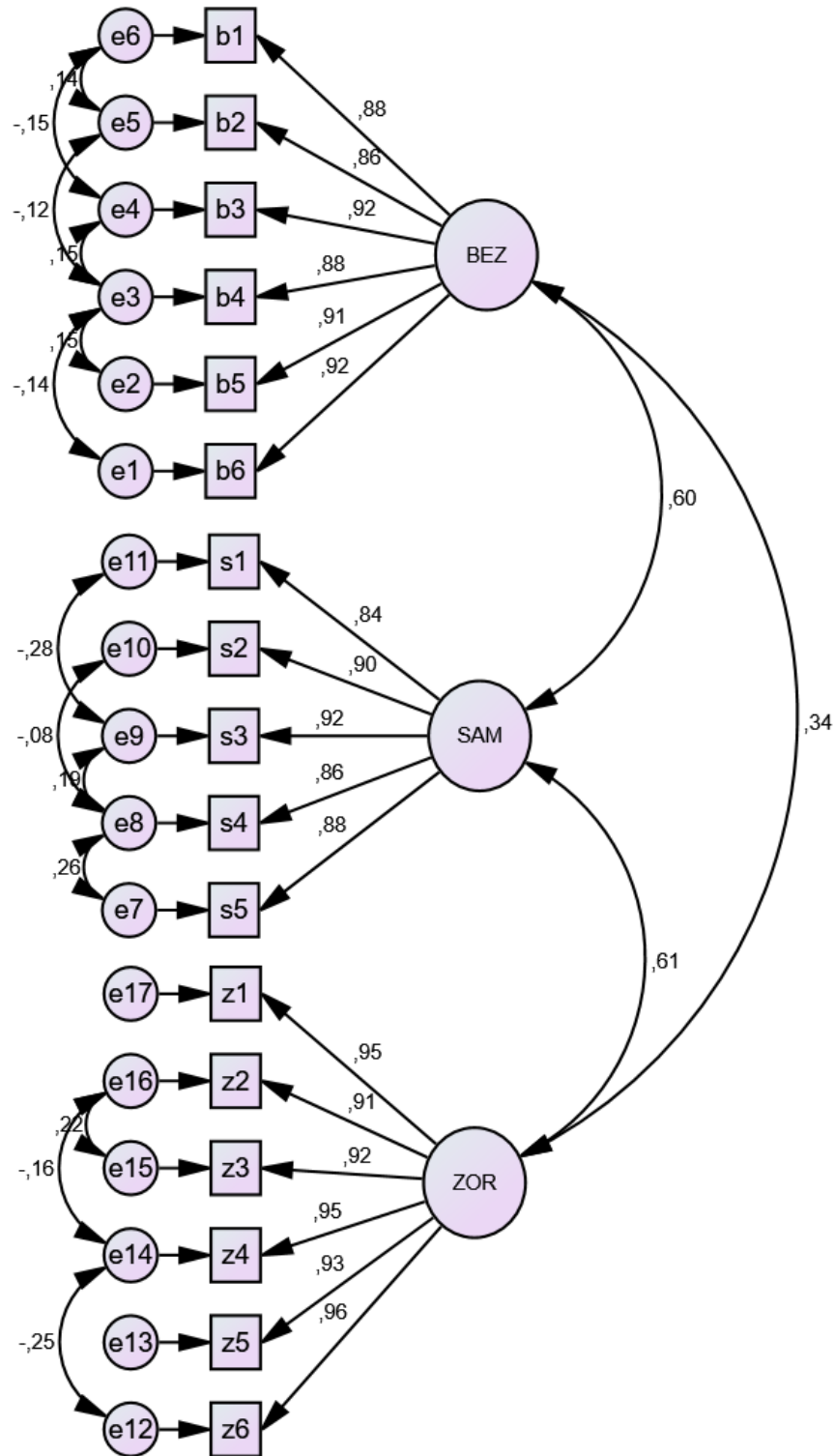
Katılımınız için çok teşekkür ederim.

Şekil 27. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Not: MKY: Makyavelizm, NRS: Narsisizm, PSK: Psikopati

Şekil 28. Karanlık Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Not: BEZ: Bezdiren Davranışlar, SAM: Samimiyetsiz Davranışlar, ZOR: Zorbaca Davranışlar

Genel tükenmişlik ölçeğinin (MBI – GS) paylaşımının kısıtlanmasına ilişkin açıklama:

For use by UFUK BASAR only. Received from Mind Garden, Inc. on June 13, 2018

For Dissertation and Thesis Appendices:

You cannot include an entire instrument in your thesis or dissertation however you can use up to three sample items. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce three sample items in a thesis or dissertation, the following page includes the permission form and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

Putting Mind Garden Instruments online:

If your research uses an online survey platform other than the Mind Garden Transform survey system, you will need to meet Mind Garden's requirements by following the procedure described at mindgarden.com/mind-garden-forms/58-remote-online-use-application.html.

All Other Special Reproductions:

For any other special purposes requiring permissions for reproduction of this instrument, please contact info@mindgarden.com.



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to the quantity purchased:

Maslach Burnout Inventory Forms: Human Services Survey, Human Services Survey for Medical Personnel, Educators Survey, General Survey, or General Survey for Students.

Three sample items from a single form of this instrument may be reproduced for inclusion in a thesis or dissertation. An entire form or instrument may not be included or reproduced at any time in any published material. Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Copyright statements:

MBI - Human Services Survey - MBI-HSS: Copyright ©1981 Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

MBI - Human Services Survey for Medical Personnel - MBI-HSS (MP): Copyright ©1981, 2016 by Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

MBI - Educators Survey - MBI-ES: Copyright ©1986 Christina Maslach, Susan E. Jackson & Richard L. Schwab. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

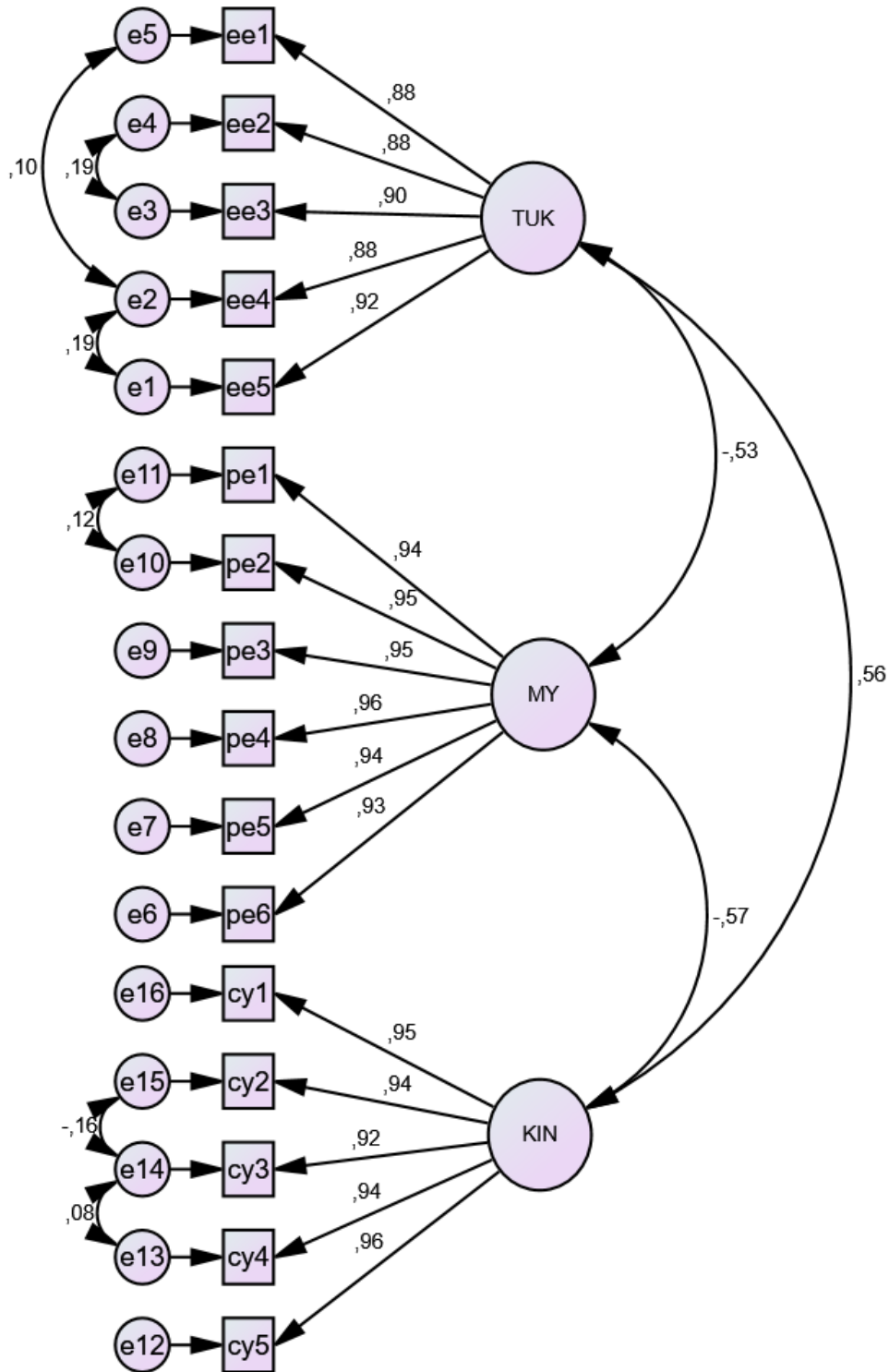
MBI - General Survey - MBI-GS: Copyright ©1996 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

MBI - General Survey for Students - MBI-GS (S): Copyright ©1996, 2016 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Şekil 29. Genel Tükenmişlik Ölçeğinin (MBI – GS) Doğrulayıcı Faktör Analizi



Not: TUK: Tükenmişlik, MY: Mesleki Yararlılık/Kişisel Başarı Hissi, KIN: Kinizm/Duyarsızlaşma

Tablo 49. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		χ	s	n	1'inci Düzey Değişkenler (Birey)				2'nci Düzey Değişkenler (Grup)				
					Karanlık Liderlik Algısı			Tükenmişlik	Karanlık Kişilik Özellikleri				
					Bezdiren Davranışlar	Samimiyetsiz Davranışlar	Zorbaca Davranışlar	Duygusal Tükenme	Kinizm	Mesleki Yararlılık	Makyavelizm	Narsisizm	Psikopati
1'inci Düzey Değişkenler	Karanlık Liderlik Algısı	Bezdiren Davranışlar	2,32	0,96	494	1							
		Samimiyetsiz Davranışlar	2,78	1,08	494	0,56***	1						
		Zorbaca Davranışlar	2,08	1,09	494	0,33***	0,58***	1					
	Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	2,53	0,94	494	0,70***	0,51***	0,49***	1				
		Kinizm	2,65	1,51	494	0,58***	0,57***	0,57***	0,54***	1			
		Mesleki Yararlılık	2,67	1,55	494	-0,52***	-0,51***	-0,51***	-0,50***	-0,56***	1		
2'nci Düzey Değişkenler	Karanlık Kişilik Özellikleri	Makyavelizm	3,29	0,83	116						1		
		Narsisizm	3,27	0,79	116						0,72***	1	
		Psikopati	2,36	0,85	116						0,64***	0,59***	1

*** $p < 0,001$

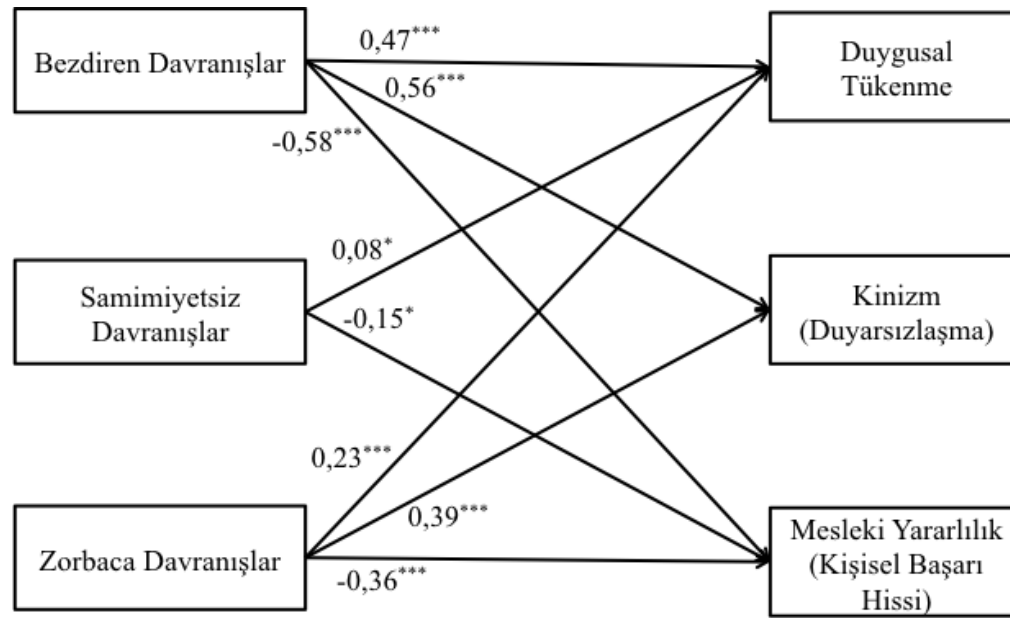
Tablo 50. Boş (Null) Modeller Çalıştırdıktan Sonra Elde Edilen Bulgular

Model Nu.	χ^2	<i>d.f.</i>	$u_0 (\tau_{00})$	$r (\sigma^2)$	ICC
Model 1 (TÜK)	7119,85578 ^{***}	115	0,83535	0,05851	0,93
Model 2 (KİN)	3425,42323 ^{***}	115	1,99411	0,29656	0,87
Model 3 (MY)	4623,15033 ^{***}	115	2,24619	0,23924	0,90
Model 7 (BEZ)	15723,10442 ^{***}	115	0,89350	0,02858	0,96
Model 8 (SAM)	10225,02043 ^{***}	115	1,17188	0,05474	0,95
Model 9 (ZOR)	42851,56320 ^{***}	115	1,24052	0,01371	0,98

^{***} $p < 0,001$

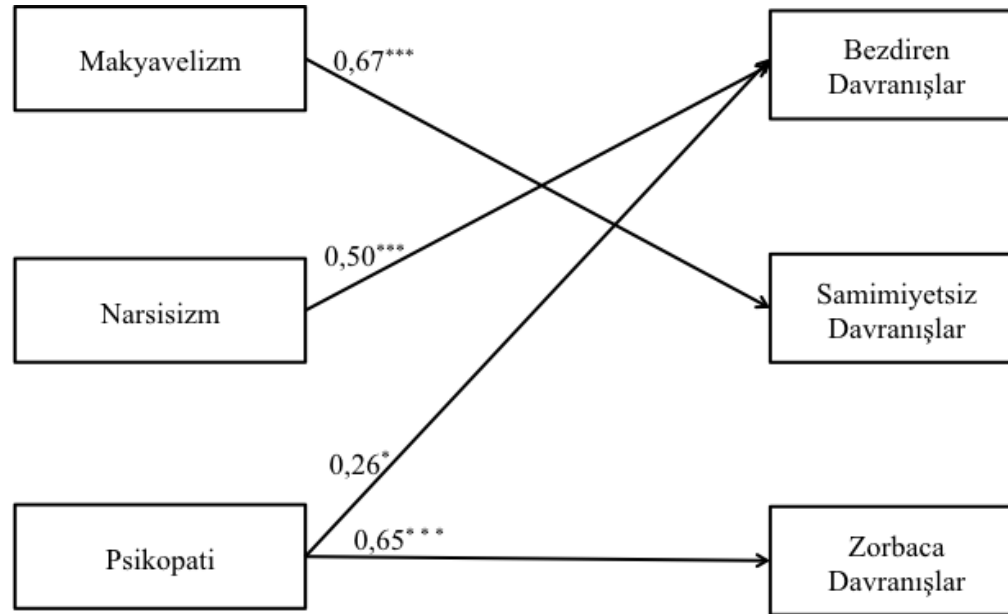
Tablo 51. Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 1 ve 2)

Model Nu.	γ_{00}	γ_{10}	γ_{20}	γ_{30}	u_{0j}	u_{1j}	u_{2j}	u_{3j}	r_{ij} (σ_{random}^2)	σ_{null}^2	r^2
Mod. 4	2,47***	0,47***	0,08*	0,23***	0,24133 $\chi^2(41)= 124,02***$	0,07501 $\chi^2(41)= 93,01***$	0,00900 $\chi^2(41)= 76,03***$	0,06171 $\chi^2(41)= 88,64***$	0,05004	0,05851	0,14
Mod. 5	2,60***	0,56***	0,11	0,39***	0,68858 $\chi^2(41)= 79,36***$	0,48946 $\chi^2(41)=63,05*$	0,01732 $\chi^2(41)= 41,01$	0,07193 $\chi^2(41)= 68,76**$	0,27763	0,29656	0,06
Mod. 6	2,82***	-0,58***	-0,15*	-0,36***	0,82155 $\chi^2(41)= 139,40***$	0,36778 $\chi^2(41)= 132,69***$	0,04167 $\chi^2(41)= 64,85***$	0,21767 $\chi^2(41)= 73,31***$	0,22111	0,23924	0,08

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$ **Şekil 30. Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 1 ve 2)*** $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

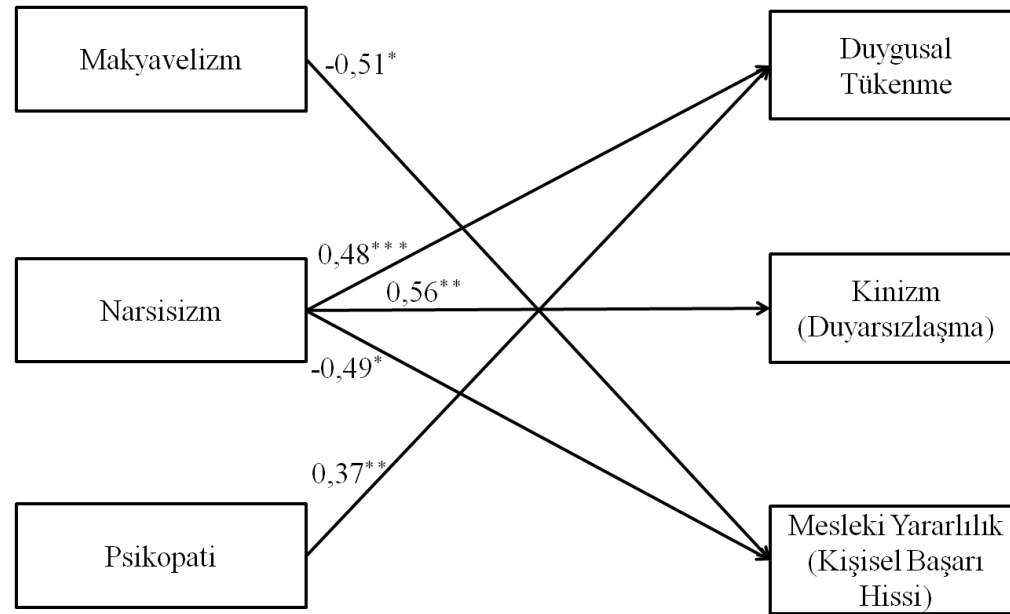
Tablo 52. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı Arasındaki İlişkiler (Hipotez 3)

Model Nu.	γ_{00}	γ_{01}	γ_{02}	γ_{03}	u_{0j} (τ^2_{means})	r_{ij} (σ^2_{means})	τ^2_{null}	r^2
Model 10	2,35***	-0,14	0,50***	0,26*	0,68241 $\chi^2(112)=11608,40$ ***	0,02858	0,89350	0,23
Model 11	2,81***	0,67***	0,13	0,00	0,77355 $\chi^2(112)=7623,81$ ***	0,05472	1,17188	0,33
Model 12	2,10***	0,18	0,18	0,65***	0,66503 $\chi^2(112)=25315,63$ ***	0,01371	1,24052	0,46

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$ **Şekil 31. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı Arasındaki İlişkiler (Hipotez 3)*** $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Tablo 53. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 4 ve 5)

Model Nu.	γ_{00}	γ_{01}	γ_{02}	γ_{03}	u_{0j} (τ^2_{means})	r_{ij} (σ^2_{means})	τ^2_{null}	r^2
Model 13	2,53***	0,00	0,48***	0,37**	0,44231 $\chi^2(112)= 3771,73$ ***	0,05850	0,83535	0,47
Model 14	2,72***	0,14	0,56**	0,31	1,48264 $\chi^2(112)= 2675,78$ ***	0,29637	1,99411	0,25
Model 15	2,69***	-0,51*	-0,49*	-0,01	1,69278 $\chi^2(112)= 3536,85$ ***	0,23917	2,24619	0,24

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$ **Şekil 32. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler (Hipotez 4 ve 5)*** $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Tablo 54a. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler

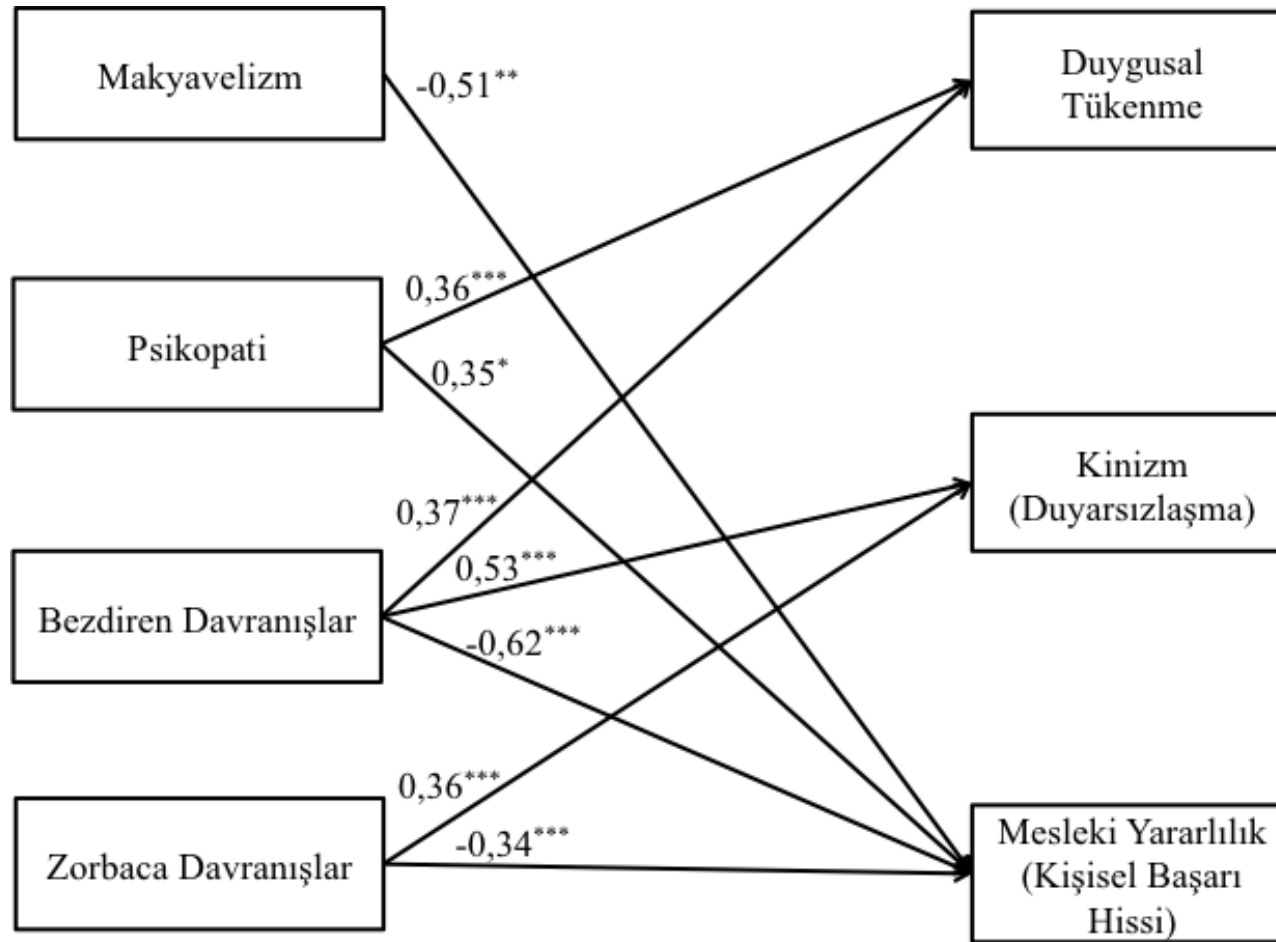
Model Nu.	γ_{00}	γ_{01}	γ_{02}	γ_{03}	γ_{10}	γ_{20}	γ_{30}	r^2 (Düzey 1)	r^2 (Düzey 2)
Model 16	2,47***	-0,02	0,15	0,36***	0,37***	0,07	0,07	0,15	0,76
Model 17	2,63***	0,02	0,16	-0,03	0,53***	0,10	0,36***	0,06	0,64
Model 18	2,78***	-0,51**	-0,09	0,35*	-0,62***	-0,05	-0,34***	0,07	0,66

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$ **Tablo 54b. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler**

Model Nu.	u_{0j} τ^2_{means}	u_{1j}	u_{2j}	u_{3j}	τ^2_{null}	σ^2_{null}	r_{ij} (σ^2_{random})
Model 16	0,19518 $\chi^2(38)= 119,12$ ***	0,07967 $\chi^2(41)= 92,62$ ***	0,01314 $\chi^2(41)= 77,05$ ***	0,04097 $\chi^2(41)= 87,86$ ***	0,83535	0,0585	0,04947
Model 17	0,71018 $\chi^2(38)= 78,52$ ***	0,48535 $\chi^2(41)= 62,90$ *	0,02535 $\chi^2(41)= 40,96$	0,05473 $\chi^2(41)= 68,72$ **	1,99411	0,29656	0,27699
Model 18	0,75675 $\chi^2(38)= 137,85$	0,34322 $\chi^2(41)= 132,38$ ***	0,03110 $\chi^2(41)= 63,74$ *	0,19481 $\chi^2(41)= 72,86$ **	2,24619	0,23924	0,22209

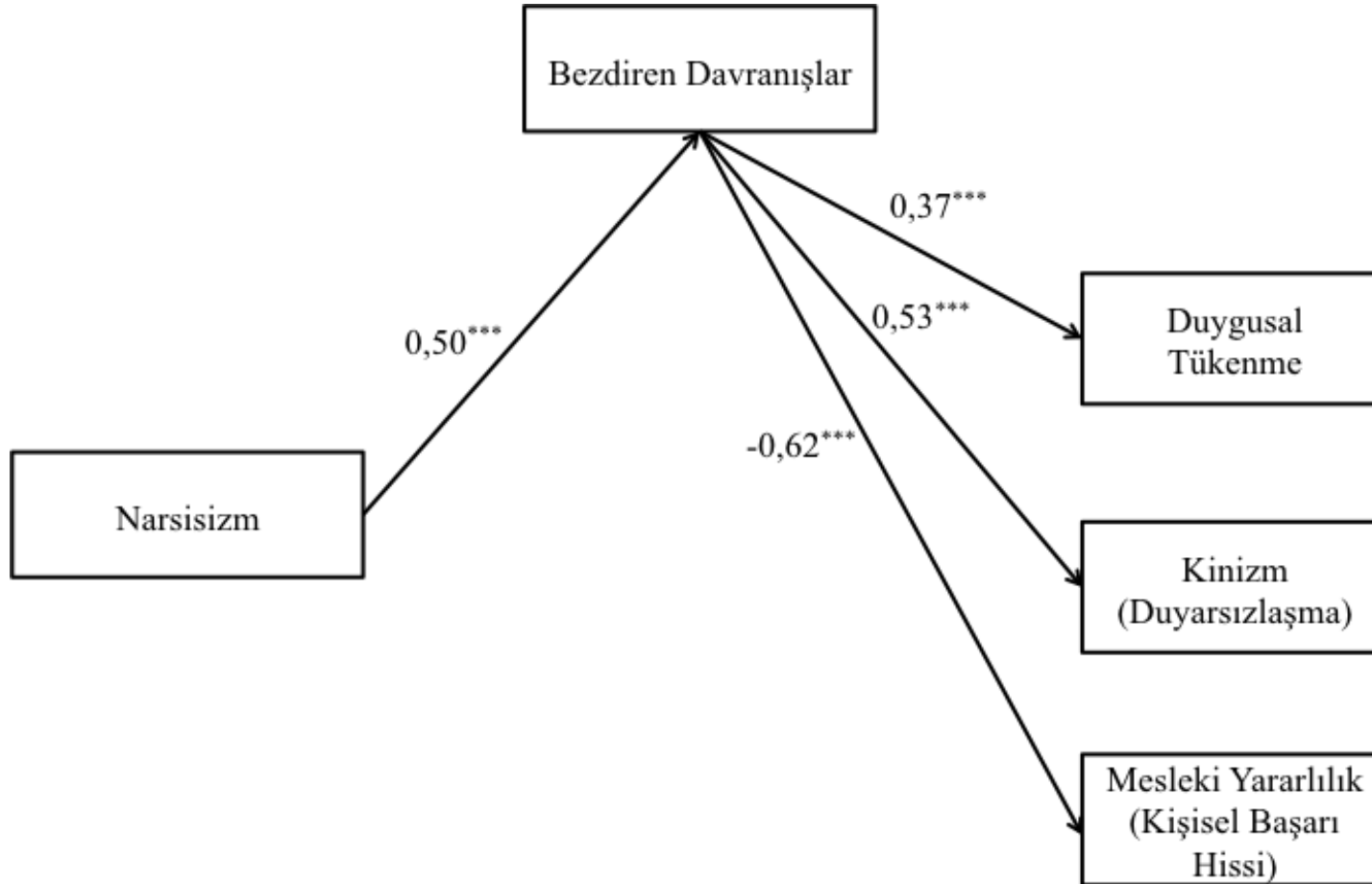
* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Şekil 33. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Çalışanın Karanlık Liderlik Algısı ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkiler



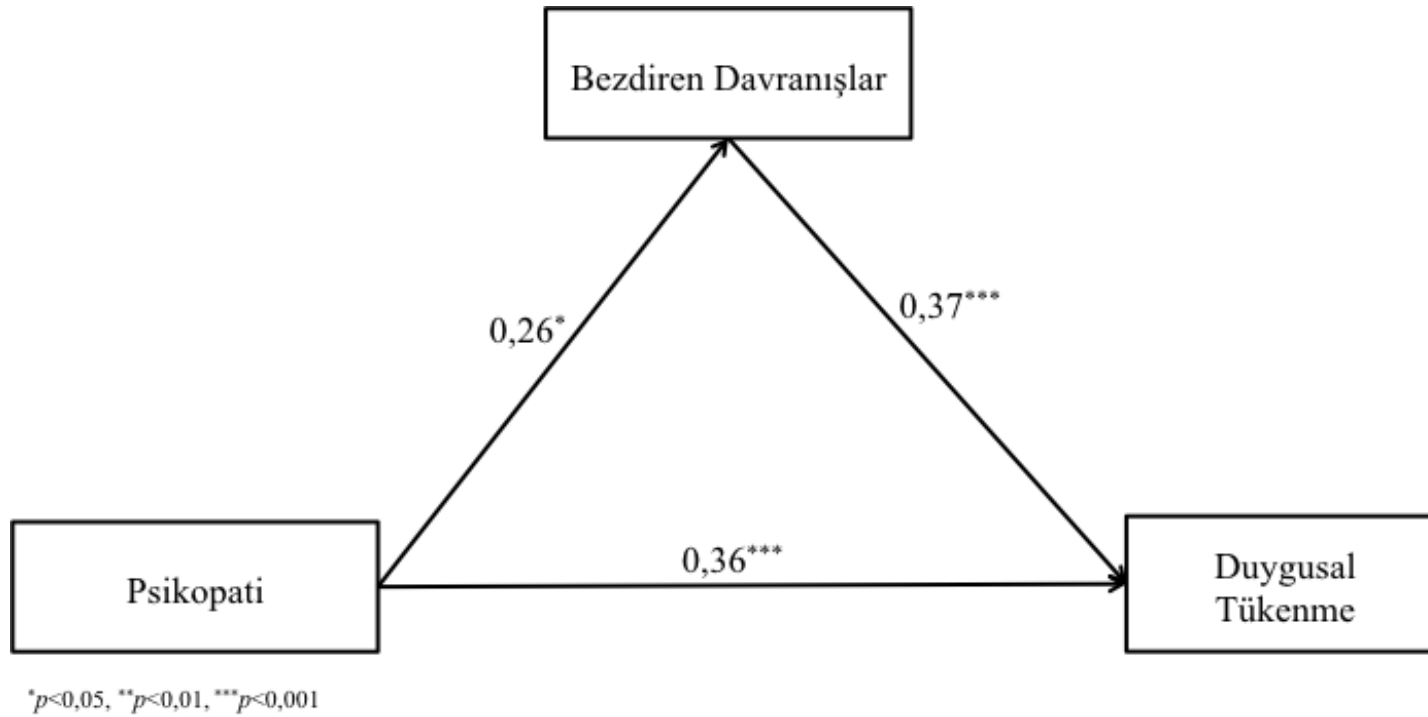
* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Şekil 34. Çalışanın Bezdiren Davranış Algısının Liderin Narsisizmi ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki Aracı Rolü



* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Şekil 35. Çalışanın Bezdiren Davranış Algısının Liderin Psikopatisi ile Çalışanın Duygusal Tükenmesi Arasındaki Aracı Rolü



Şekil 41. Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü (Hipotez 6)

