

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KARANLIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ: ÇALIŞANLARIN
ALGISI ÜZERİNE BİR ÖLÇEKLENDİRME ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gözde OKAN

İSTANBUL, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİMDALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KARANLIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ: ÇALIŞANLARIN
ALGISI ÜZERİNE BİR ÖLÇEKLENDİRME ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gözde OKAN

Öğrenci No:

150745039

Danışman:

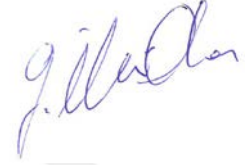
Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**KARANLIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ: ÇALIŞAN ALGISI ÜZERİNE BİR ÖLÇEKLENDİRME ÇALIŞMASI** ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 15/02/2018

Gözde OKAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15/02/18
.../.../.....

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **150745039** numaralı **Gözde OKAN'ın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



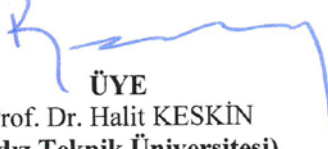
DANIŞMAN

Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Halit KESKİN
(Yıldız Teknik Üniversitesi)

Adı Soyadı : Gözde OKAN
Danışmanı : Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans,2018
Alanı :Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Karanlık Liderlik, Çalışanların Karanlık Liderlik Algısı

Z

KARANLIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ: ÇALIşAN ALGISI ÜZERİNE BİR ÖLÇEKLENDİRME ÇALIşMASI

Liderin rgt içinde oluşturduğu güven ve huzur ortamı, çalışanların daha etkin ve verimli çalışmalarına katkıda bulunur. Tersı durumda liderin baskıcı, küçük düşürücü ve bencilce olan tutumları, iş ortamını katlanılmaz bir hale getirir. Bu tarz liderler işe olan bağlılığın zayıflamasına, çalışan verimliliğinin düşmesine ve uzun vadede kişinin işten ayrılmasına neden olur. Karanlık liderlik tutumları olarak nitelendirebileceğimiz bu davranışlar birçok çalışanın iş yaşamını derinden etkilemektedir. Karanlık liderlerle, iş hayatında sıkça karşılaşılmasına rağmen karanlık liderlik kavramı literatürde son yıllarda yer bulmaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı, liderliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşıp liderin karanlık yönlerini çalışan algısı üzerinden ölçmektir. Çalışmada, alışan algısı üzerinden karanlık liderlik leği geliştirilmiş, karanlık liderliğin altı alt boyutu araştırılmış ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Türkiye literatürüne karanlık liderliğe ilişkin bir ölçüm aracı kazandırılmaya çalışılmıştır. Karanlık Liderlik leği güvenilirlik, zaman geçerliliği, kapsam geçerliliği, ölçüt geçerliliği, yapı geçerliliği ve paralel geçerlilik açısından ölçek geliştirme aşamaları istatistiksel açıdan yeterli düzeydedir. Çalışmanın sonucunda, 35 ifade altı faktörlü bir ölçek yapısı oluşturulmuş ve literatürde yer alan karanlık liderliğin altı alt boyuttan oluştuğu kabul edilmiştir. Toksik liderlik dokuz ifade, küçük tiranlık yedi ifade, narsist liderlik beş ifade, yıkıcı liderlik yedi ifade, etik dışı liderlik 4 ifade, istismarcı yönetim  ifade ile temsil edilen bir lme aracı elde edilmiştir. Bu çalışmanın amacı, liderliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşıp liderin karanlık yönlerini çalışan algısı üzerinden anlatmaktır. Bu alışmada Karanlık liderlik leği alışanlar algısı açısından için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı mıdır?’’ araştırma sorusunun yanıtı aranmıştır.

Name and Surname : Gözde OKAN
Thesis Advisor : Assoc. Prof. Mine AFACAN FINDIKLI
Thesis Type and Date : Master , 2018
Study Field : Management Organization
Kay Words : Dark Leadership, Dark Leader Perception of
Empolyee

ABSTRACT

THE QUESTIONNAIRE OF DARK LEADERSHIP: A SCALE DEVELOPMENT STUDY IN TERMS OF THE EMPLOYEE PERCEPTION

The atmosphere of trust and peace created by the organization of the leader has the empşoyess to work more effectively and effciently. In the opposite case, the leadership's repressive, degrading and selfish attitudes make the business environment to work, a decline in employee productivity, and the separation of one's work from the long run. These behaviors, which we can characterize as dark leadership attitudes, are deeply affecting the work life of many employees. Despite the frequent encounter with dark leadership has begun to take place in the literature in recent years. The aim of this study is to approach leadership in a different way and to measure the leaders'darkness directions through the working sense. In the study, dark leadership scale was developed through employee perception, six sub-dimensions of dark leadership were researched and validity- reliability analyzes were conducted. The aim, in Turkey literature, is to try to provide a tool for measuring dark leadership. Scale development stages in terms of reliability, timeliness, scope validity, criterion validity, structural validity and parallel validity are statistically sufficient. As a result of the study, 35 expressions and six- factor scale stracture were formed and it was accepted that the dark leadership in the literature was composed of six sub-dimensions. a measuring instrument represented by toxic leadership nine expressions, petty tyranny seven expressions, narcissistic leadership five expressions, destructive leadership seven expressions, unethical leadership four expressions, abusive management three expressions were obtained. The aim of this study is to approach the leadership with a different perspective and to explain the darkness of

the leader through the sense of employee. In this study, the answer to research question " The Dark Leadership Scale is a valid and reliable measurement tool for employee perception ? " was searched.



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	5
1.1 Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı	5
1.2 Liderliğin Tarihsel Gelişimi	6
1.3 Liderliğin Önemi	8
1.4 Liderlik Tarzları	11
1.4.1 Dönüşümcü (Dönüştürücü) Liderlik	13
1.4.2 Otantik Liderlik.....	15
1.4.3 Spiritüel (Ruhsal) Liderlik	17
1.4.4 Etkileşimci (İşlevsel) Liderlik	19
1.4.5 Demokratik Liderlik	21
1.4.6 Etik Liderlik	22

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	27
2.1 Karanlık Liderlik Kavramı ve Tanımı	27
2.2 Karanlık Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	28
2.3 Karanlık Liderlik Kavramının Önemi	29
2.4 Karanlık Liderlik Tarzları	31
2.4.1 Küçük Tiranlık	32
2.4.2 İstismarcı Yönetim	34
2.4.3 Narsist Liderlik	35
2.4.4 Zehirleyici (Toksik) Lider	39
2.4.5 Yıkıcı Liderlik.....	41
2.4.6 Etik Dışı Liderlik	44

ÜÇÜNCÜBÖLÜM

3. UYGULAMA ÇALIŞMASI	48
3.1 Araştırmanın Konusu	48
3.2 Araştırmanın Amacı	48
3.3 Araştırmanın Önemi	49
3.4 Araştırmanın Yöntemi	49
3.5 İfadelerin Oluşturulması	51
3.6 Görüşmenin Yapılması	52
3.7 Verilerin İstatistiksel Analizi	53
3.8 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	54
3.8.1 Madde Havuzu için Güvenilirlik (İç tutarlılık) Analizi	54
3.8.2 Zaman Geçerliliği	59
3.8.3 Yapı Geçerliliği Öncesi Güvenilirlik (İç tutarlılık) Analizi.....	66
3.8.4 Yapı Geçerliliği.....	72
3.8.4.1 Açıklayıcı Faktör Analizi	73
3.8.4.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi	77
3.8.5 Paralel Test Geçerliliği	82
3.8.6 Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular	84
3.9 Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik	
Özelliklerinin Dağılımı	87
3.10 Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin	
Karanlık Liderlik Algısı İle İlişkisi	89
SONUÇ	101
KAYNAKÇA	103
EKLER	113

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Liderlik Tanımları	7
Tablo3. 1. Cronbach's Alpha Katsayısı	55
Tablo 3. 2. Madde Havuzunun 76 İfadesine İlişkin Madde Analizi	55
Tablo 3. 3. Test – Tekrar Test Bulguları (n=23)	59
Tablo 3. 4. Sınıf içi Korelasyon Analizi	63
Tablo 3. 5. Cronbach's Alpha Katsayısı	66
Tablo 3. 6. Madde Analizi	66
Tablo 3. 7. Cronbach's Alpha Katsayısı	69
Tablo 3. 8. Madde Analizi	70
Tablo 3. 9. KMO and Bartlett's Test	73
Tablo 3. 10. Karanlık Liderlik Ölçeği Orijinal 6 Faktör Yapısı	75
Tablo 3. 11. Karanlık Liderlik Ölçeği 6 Faktöre İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları.....	77
Tablo 3. 12. Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri	78
Tablo3. 13. Doğrulamalı Faktör Analizi Regresyon Sonuçları	79
Tablo 3. 14. Paralel Test Geçerliliği İçin Korelasyon Analizi	82
Tablo 3. 15. Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama Bulguları.....	84
Tablo 3. 16. Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normal Dağılımının Değerlendirilmesi	86
Tablo 3. 17. Sosyo-demografik Özellikler	87
Tablo 3.18. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Değişkenine göre Dağılımı	89
Tablo 3.19 . Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine göre Dağılımı	90
Tablo 3. 20. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine göre Dağılımı	92
Tablo 3.21. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine göre Dağılımı	93
Tablo 3. 22. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Firmada Çalışma Süresi Değişkenine göre Dağılımı	94

Tablo 3. 23. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Sektör Değişkenine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3. 24. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımı	96
Tablo 3. 25. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının İş Yerinde Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı.....	98



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı	25
Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	81
Şekil 3. 3. Karanlık Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Box Plot.....	85



KISALTMALAR

A	: Cronbach's Alpha Katsayısı
Akt	: Aktaran
B	: Regresyon katsayısı
CFI	: karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index)
GA	: Güven Aralığı
IFI	: fazlalık uyum indeksi (Incremental Fit Index)
IQR	: Medyan
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Measure
KW	: Kruskal Wallis H-Testi
Min ve Max	: Minimum ve Maksimum
MW	: Mann Whitney-U
n	: Frekans
N	: Frekans
NFI	: normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index)
Ort	: Ortalama
P	: Anlamlılık değeri
r	: Pearson korelasyon katsayısı
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SD	: Standart Sapma
SRMR	: Standardize Edilmiş Hataların Ortalama Karakökü (Standartized Root Mean Square Residual)
Ss	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurunu
Vd	: Ve diğerleri

GİRİŞ

Örgütler, farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip insanların ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya gelmeleriyle oluşur. İnsanların farklı ihtiyaçları sahip olmaları, onları farklı tutumlar sergilemeye yöneltir. Dolayısıyla örgüt içersindeki insanlar, ihtiyaç ve tutumlarına bağlı olarak kendilerine özgü davranışlar sergilerler. Bu noktada liderin rolü ve önemi büyüktür. Lider, üyeler arasında iletişim köprüleri kurarak onları ortak bir amaç etrafında birleştirir. Bir bütün oluşturan lider ve üyeler sürekli etkileşim halindedirler.

Örgüt içersinde yaşananlar, örgütün başarıya ulaşmasındaki önemli etkenlerden biridir. Örgüt çalışanlarının ve örgüte liderlik eden yöneticilerin, üyelerle olan ilişkisi örgütün başarısını, sürekliliğini ve verimliliğini belirleyici niteliktedir. Liderin sergilediği tutum ve davranışlar, örgüt içersindeki tutum ve davranışların şeklini belirler. Liderin kullandığı cümleler ve üyelere hissettirdikleri, üyenin örgütte kendine yer edinmesini sağlarken aynı zamanda örgüte olan güvenini de artırır. Üyenin örgüte güvenle bağlı olması, başarıya ulaşmak adına tüm gücüyle çalışmasına olanak verir. Lider sergilediği bu olumlu davranışlarla, çalışanlarının maddi ihtiyaçlarının yanında sosyal ihtiyaçlarını da karışılar hale gelir.

Çalışan, zamanının önemli bir kısmını iş ortamında geçirdiği için maddi kazanımların yanında manevi kazanımlar da hedefler, daha sıcak ilişkilerin bulunduğu, kendini daha rahat ifade edebileceği bir ortamda çalışmak ister. Huzurlu ve güvenli bir ortamda çalışan üye daha yüksek performans gösterir. Bu güven ortamı liderin üyeler arasında oluşturduğu sosyal bağ ile perçinlenir. Ancak lider, çalışanlar arasındaki bağı zedeleyici davranışlarda bulur, ayrıştırıcı tutumlar sergilerse üyelerin güven duvarlarını yıkar. Kendini bütünün bir parçası olarak gören takipçi, giderek bütünden uzaklaşır, liderine ve örgüte olan güvenini kaybeder. Bu durum önce bireysel başarısını akabinde de örgüt başarısını negatif yönde etkiler.

Liderin takipçini küçük görmesi, onun refahını gözetmemesi veya kendi çıkarlarını örgüt bütünlüğünden daha fazla önemsemesi çalışanın iç motivasyonun düşmesine neden olur. Motivasyon düşüklüğü yaşayan çalışanlar, yeteri kadar verimli olamazlar ve daha fazla hata yapmaya başlarlar. Hataların miktarı ve ya

büyükluğu çalışan, lider tarafından ekonomik olmayan cezalara çarptırılmasına neden olur. Liderin çalışanını azarlaması, hor görmesi, başarılarını göz ardı etmesi gibi davranışlar hem ekonomik olmayan cezalara hem de liderin karanlık yönlerine örnektir. Çalışan, karanlık liderle bir arada çalışmak zorunda kaldığında işe olan bağlılığı zayıflar hatta bir süre sonra işe gelme isteği son bulur. Çalışanın iş bırakması yada veriminin sonlanmasıyla neticelenen süreç, uzun vadede örgütü çıkmaza sürükler.

Yakın geçmiş, liderlerin, kendi çıkarları için örgüt kaynaklarını ve mevcut statülerini nasıl kullandıklarına tanık olmamızı sağlamıştır. Kişisel başarıları için her yolu mubah gören bu karanlık liderler, çalışanlarını yanlış yönlendirmekten ve ya şirketlerini maddi manevi zarara uğratmaktan çekinmemişlerdir. Liderlerin bu tutum ve davranışları, kendilerine yüksek edinimler sağlamışken takipçilerinin ve bağlı bulundukları örgütün büyük kayıplar yaşamasına neden olmuştur.

Günümüz iş dünyasının bu tarz liderlere oldukça fazla rastlamasına karşın literatürde konuyla ilgili yeterli miktarda çalışma rastlanmamıştır. Yapılan bir çok çalışmada liderliğin olumlu yönlerine odaklanılmış ve liderlerin, gerek takipçileriyle gerekse kendi üstleriyle mükemmel bir iletişim içerisinde oluşu betimlenmiştir. Bu çalışma, liderliğin karanlık yönlerine ışık tutarak literatürdeki verilerin artmasına katkı sağlayacaktır.

Küreselleşen dünyada başarının gölgesinde kalan örgüt içi iletişimi, liderin bu konudaki rolü ve çalışanın karanlık lider algısı bu çalışma ile anlatılmıştır. Liderlerin tutum ve davranışlarının çalışan algısı üzerinden değerlendirilmesi, konuya farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Karanlık liderliğin değerlendirebilmesi için ihtiyaç duyulan ölçeklendirmenin bulunmaması da bu çalışmanın gerçekleştirilmesine öncü olmuştur.

Bu çalışmanın amacı karanlık liderlik kavramını açıklamak, çalışanların karanlık liderlik algılarına ışık tutmak ve elde olan verilerle birlikte karanlık liderliği ölçeklendirmektir. Liderlik kavramının tam olarak betimlenebilmesi için liderliğin, olumlu ve olumsuz özelliklerinin bir arada verilmesi gereklidir. Ancak, çalışmaların çoğunda liderliğin olumlu ve etkin yönlerinden bahsedilirken liderliğin karanlık yönleri göz ardı edilmiştir. Bu çalışma, eksik kalan parçanın tamamlanmasına

katkıda bulanacağı için oldukça önemlidir. Liderliğin farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi, lider-üye etkileşimi ve örgütün başarı yolunda geçtiği süreçlerin anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

Karanlık liderliğin tanımlanması, literatürdeki mevcut boşluğun doldurulmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca, karanlık liderliğin çalışan algısı üzerinden değerlendirilmesi, olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalanların nasıl etkilendikleri hakkında bilgi sahibi olmamıza olanak sağlayacaktır. Karanlık liderliğin ölçeklendirilmesi, ileride yapılacak çalışmalara farklı yaklaşımlar kazandıracaktır.

Yerli literatürde konuyla ilgili örnek bir çalışma bulunmaması sebebiyle araştırmayı ölçeklendirmekte sınırlılık söz konusudur. Konu bir çok alanda araştırılmaya açık olduğu için kapsamı iş yerleri olarak sınırlandırılmıştır. Konunun genişçe açıklanabilmesi için ulusal literatür taraması, tarih sınırlandırılması yapılmadan konuya dahil edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, liderlik kavramının tarihsel gelişimi ve liderlik kavramının önemi anlatılmış, liderlik tarzları özetlenmiş, karanlık liderliğin daha iyi anlatılabilmesi için mevcut liderlik bilgisi tekrar hatırlatılmıştır. Liderlik tarzları kapsamında, Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Spiritüel Liderlik, Etkileşimci-İşlevsel Liderlik, Demokratik Liderlik ve son olarak Etik Liderlik anlatılmıştır.

İkinci bölümle birlikte Karanlık Liderlik betimlenmiştir. Konunun kapsamlı bir şekilde incelenebilmesi için karanlık liderlik kavramı , tanım, tarihsel gelişim ve önem sıralamasında anlatılmıştır. Karanlık liderliği oluşturan liderlik tarzları detaylıca betimlenmiştir. Karanlık liderlik tarzlarının alt boyutları, Küçük Tiranlık, İstismarcı Yönetim, Narsist Liderlik, Zehirleyici Liderlik, Yıkıcı Liderlik ve Etik Dışı Liderlik başlıklarıyla detaylandırılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmada ifadelerin oluşturulması için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat ile katılımcılara açık uçlu sorular yönlendirilmiş alınan cevaplar yorumlanmıştır. Aynı zaman da katılımcılara karanlık

liderlik tanımlarının bulunduğu bir form verilmiş ve katılımcıların kendi ifadelerini oluşturmaları istenmiştir. Her iki yöntemde elde edilen cevapların karşılaştırılması neticesinde ölçeklendirilmeye tabi tutularak ifadeler belirlenmiştir. Oluşturulan ifadeler gerekli sadeleştirmelerin ardından ankete dönüştürülmüştür. Cevaplanan anketlerden elde edilen veriler için istatistiksel çalışmaya yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında, iç tutarlılık analizi, zaman geçerliliği, yapı geçerliliği öncesi iç tutarlılık testi uygulanmıştır. Akabinde, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak alt boyutların model uyumluluğu incelenmiştir. Paralel test tekniği ile geçerlilik test edilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgular sıralanmış, değerlendirilmiş, çalışmaya katılanların demografik özellikleri tablo ve grafiklerle sunularak ölçek ile ilişkileri belirtilmiştir. Sonuç kısmında bulgular yorumlanarak gelecek çalışmalar için öneriler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde, liderlik kavramı tanımlanmış, liderliğin tarihsel gelişimi ve önemi anlatılmıştır. Liderlik tarzlarının oluşum sürecinin anlatılmasıyla birlikte, Dönüşümcü (Dönüştürücü) Lider, Otantik Lider, Spiritüel Liderlik, Etkileşimci-İşlemsel Liderlik, Demokratik Liderlik, Etik Liderlik tarzları tanımlanmıştır.

1.1 Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

Tarihin başlangıcıyla birlikte gerek yalnız gerekse toplu halde yaşam sürdüren insanın kendisine yol gösteren bir olguya ihtiyaç duymasıyla birlikte açığa çıkan liderlik kavramı, günümüze dek bir çok araştırmaya başlık olmuştur. Hiyerarşik düzene geçilmesiyle gerekliliği artan liderlik , farklı tanımlamalarla bir çok açıklamaya sahip olsa da yeteri kadar kapsamlı bir tanıma sahip değildir. Bunun sebebiyse bir çok araştırmacının farklı bakış açılarıyla liderliği tanımlamış olmalarıdır. Liderlik tanımlarının artmasının bir diğer sebebi de başarılı liderlere özgü davranışların ortak bir paydada toplanamaması ve özellikle kişisel algılara göre farklılık göstermesidir.

TDK liderin tanımını; " önder, şef ", " bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimi ile sorumlu kimse " , " bir spor veya yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı" şeklinde, liderliğin tanımı ise; " liderin görevi, lider olma durumu " şeklinde yapmıştır (<http://tdk.gov.tr/17.06.2017>).

Cain liderliğin; karşısına çıkabilecek engelleri önceden öngörerek tahmin etmek ve ortadan kaldırmak ve kendisinde mevcut bulunan bu özelliklerle insanları etkilemek ve insanlara yeni fikirler oluşturmalarına olanak sağlamak olduğunu belirtmiştir (İşiel,2013: 63).

Robbins'e göre liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmak için etkileşim içerisinde olduğu insanları etkileyebilmektir. Genel olarak liderlik kavramı, lider ve beraberindekileri kapsamaktadır. Bir ortamda liderlikten söz edilebilmesi için; ulaşılması gereken bir hedefin, etki edilebilecek bir grup insanın ve onlara öncülük

edebilecek yeteneğe sahip bir yöneticinin bulunması gerekliliği belirtilmektedir. Liderin vasıflarını yansıtabilmesi için etkileşimde bulunduğu kişilerce kabul görmesi ve takip edilmesi oldukça önemlidir. Günümüze dek yapılan bir çok liderlik tanımında öncelikle bu konunun üzerinde durulmuştur. (Aktaran: Kesken ve Ünnü,2011: 30)

Bu bağlamda Gardner'in liderlik tanımı, "bir grubun hedeflerine ulaşması ve hedefe erişme sürecinin yalnızca etkili bir lider tarafından değil, diğer yenilik savunucuları, girişimciler ve düşünürlerce geliştirilmesi" şeklinde kapsayıcıdır. Bu tanımlama, örgütün amaca ulaşmasında tek bir liderin varlığı yetmeyeceği, aynı zaman da bir ekibe de ihtiyaç duyulacağı şekilde yorumlanabilir (Akt: Kesken ve Ünnü,2011: 6).

1.2 Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlik kelimesinin literatür geçmişine bakacak olursak; 14.yüzyılda telaffuz edilmeye başlamasına rağmen son iki yüzyıl da daha önemli hale gelmeye ve üzerine yoğun araştırmalar yapılmasına başlanmıştır. Liderlik yapmak, lider ve liderlik gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni "patika" yada "yol" anlamına gelen " lead" sözcüğü iken "laeden" fiili ise seyahat eden anlamına gelmektedir. Bu sebeple, lider, yolun en önünde bulunarak birlikte yolculuk ettiği topluluğa yön belirten anlamına gelmektedir. (Güneş,2007:50)

1920'lerde liderlikle ilgili ilk bilimsel çalışmalar yapılmaya başlanmasıyla,liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu varsayımları ortaya çıkmıştır. Bu varsayımla birlikte liderin, diğer kişilerden zeka, beceri veya fiziksel özellikler bakımından üstün oldukları kanıtlanmış olsa dahi tek başına bu özellikler liderin başarı gerekçesini açıklamaya yetmemiştir (www.ogem.com.tr : 03.02.2018).

İlerleyen süreçte liderliğin, toplum, din ve ya kültür yapısına bakılmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkan bir oluşum olduğu gözlenmiş ve liderliğin daha çok paylaşılan bir vizyon oluşturmakla ve örgütü bu vizyona ulaştırmakla başarı kazandığı belirlenmiştir (dhgm.meb.gov.tr,03.02.2018). Böylelikle, devlet yönetimi veya din ile ilgili konularda ortaya çıkan liderlik kavramı, işletmeleri ilgilendiren konularda gündeme gelmeye başlamıştır (Akt:Şahne, Şar,2015: 111)

Tablo 1.1 : Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Lider ve Liderlik Tanımları
C.H Cooley	1902	Liderlik, sosyal hareketlerin özünde olabilmektir.
F. W. Blackmar	1911	Liderlik,tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
E. L. Munson	1921	Liderlik,en az çatışma,en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
C.M. Bundel	1930	Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
N. Copeland	1942	Liderlik,insanları fiziksel, zihinsel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
R. M. Stogdill	1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için gruba etkileme sürecidir.
R.Dubin	1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir.
D. Katz ve R.L. Kahn	1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde,performans göstermeye güdülenerek etki fazlalığı yaratmaktır.
R. R. Krauz	1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
R. Heifetz	1994	Liderlik, farklı durumlardaki anlayışlara farklı anlamalar yükleyebilmektir.
K. Gallagher ve diğerleri	1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.
Cook ve diğerleri	1997	Yönlendirme, enerji verme ve bireyleri (çalışanları) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama sürecidir.
Lambert	1998	Liderlik, önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri bilgiyi ve bir grubun kabiliyetlerini yönetebilme yeteneğidir.
Naktiyok	2006	Lider, belirlenmiş bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir.
Eren	2008	Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.
Avcı ve Topaloğlu	2009	Lider,örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştirdiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen yada başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.
İbicioğlu,Özmen,Taş	2009	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Buluç	2009	Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biriminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kişidir.
Koçel, Tamer	2011	Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir.

Kaynak: Akt: Tokhay, Ender. «Etik İklim ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.»

Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Tezi, 08 2016:17

Tablo1.1 incelendiğinde liderlik kavramının tarihsel literatürünün yıllara ve bakış açılarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği gözlenmektedir (Akt:Tokhay,2016:16). Sanayileşmenin gelişmesiyle birlikte önemli bir kavram haline gelen lider ve liderlik kavramı için pek çok yaklaşımlar ve tanımlamalar yapılmıştır. Bu yaklaşımlar farklı liderlik tarzlarının oluşmasına ve akabinde farklı kavramların gün ışığına çıkmasına olanak sağlar (Akt:Kılıç vd,2014: 251). Örneğin; geçmişte daha çok öneme sahip olan işlevsel zeka, ilerleyen süreçte yerini bilişsel zekaya devretmiş günümüz tarihinde ise işlevsel ve bilişsel zeka birlikte değerlendirilmeye başlanmıştır (Eröz, 2013:216)

1.3 Liderliğin Önemi

Lider, bir organizasyonun olmazsa olmaz parçalarından biridir. Organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşılması, gerekli planların oluşturulması, yapılandırılması ve uygulamaya sokulabilmesi için örgüt içersinde lidere ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda lider, ekibi bir arada tutan, eksiklileri tamamlayan örgüt içi düşüncelerin ortak payda da buluşmasını sağlayan ve paylaşılan güçlü vizyonlar oluşmasına ve çalışanların oluşturmalarına destek veren etkin kişi şeklinde ifade edilebilir.

Örgüt içersinde kendine yer bulan çalışan kendini örgütle bir bütün olarak kabul eder ve tüm özverisiyle işine sadık kalır. Örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar, kendi başarı hedeflerini örgütün başarı hedefleriyle birleştirir. Bu bağlamda liderlik faktörü oldukça etkileyicidir. Liderlerin işleyişi sürdürürken tercih edebileceği farklı kuramlar söz konusudur. Kimi liderler tek bir kurama bağlı kalırken kimi liderlerse birden fazla kuramı birleştirerek ortak bir paydada işleyişi devam ettirirler (Göksel ve Aydın,2012: 248).

Liderlik ile ilgili yedi kuram bulunmaktadır. Bunlar; büyük adam kuramları, özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları, acil durum kuramları, işlem kuramları ve dönüşüm kuramlarıdır (İşliel,2013: 66). Bu kuramların bir çoğunun, liderlerin astlarına benzer tutumları gösterip-göstermediğini önemsemeyip, liderlik tarz yada davranışlarının tüm astlar için aynı yada benzer şekilde olacağını varsaydıklarını söylemek mümkündür. Ancak yapılan araştırmalar

göstermiştir ki liderlerin astlarıyla farklı bireysel ilişki içersindedir ve farklı bireylere farklı yaklaşımlarda bulunup farklı tepkiler almaktadır (Yıldırım,2010: 25). Yine kuramların bir kısmı lidere ve liderin özelliklerine odaklanırken diğer bir kısım kuramlar ise sadece üyelere yani çalışanlara odaklanmışlardır. Halbuki örgüt içersinde bulunan her üye bütünü bir parçasıdır ve birlikte düşünülmesi gerektiğini söylemek mümkündür (Ceviroğlu,2007: 21).

Organizasyonun devamlılığını ve başarısını sağlayan en önemli etkenlerden biri de lider-üye etkileşimidir. Çekmecelioğlu ve Ülker (2014: 36) Lider-Üye etkileşim kuramını, liderlik yaklaşımına farklı soluk kazandıran, lider ile takipçileri arasındaki ikili ilişkilere karşı farkındalık oluşturan bir yaklaşım olarak açıklamaktadır. Yani liderin her bir astı ile teker ilgilendiğini ve astlarının ihtiyaçları doğrultusunda ilişkiler kurduğunu ve bu ilişkilerin liderle ast arasındaki davranışları nitelediğini ifade etmek mümkündür. Bu kuramda ilişkinin kalitesinin belirleyicileri; tek yönlü bir ilgi-etkileşimden ziyade hem liderin hem de takipçinin birbirlerinin yetkinliklerine duydukları saygı ve karşılıklı geliştirdikleri güvene dayanmaktadır (Alparslan ve Oktar,2015: 109).

Dansereau ve diğerlerine göre lider-üye etkileşim sürecinde karşılıklı beklentiler söz konusudur. Yani liderin asttan beklentileri karşılanırsa lider astı ödüllendirir. Bu ödüllendirme astın işine daha da bağlanmasına sebep olduğu ve dolayısıyla da astın performansında artış gözlemlendiği ifade edilebilir (Kesken,Ünnü,2011: 41).

Lider- üye arasındaki ilişki liderin örgüt içersindeki tutumunu etkileyen bir faktördür. Örneğin, ilk etkileşim anında liderin üyeden, üyenin de liderden aldığı elektrik birlikte geçirecekleri süreç boyunca yaşanacak ilişkilerinin temelini oluşturur. Eğer liderin ilk etkileşim anından itibaren karşı tarafa ilişkin bir ön yargısı bulunursa bu durum ikili ilişki sürecini doğrudan etkiler. Örneğin; liderin ırklara karşı bir ön yargısı mevcut ise beyaz lider siyah çalışanla, siyah bir lider de beyaz çalışanla karşı karşıya kaldığında yetki devri, üyenin davranış ve nitelikleri gibi aşamaları göz ardı ederek doğrudan etkileşim sürecinin gelişimini engelleyebilir (Kesken,Ünnü,2011: 44).

Lider ile üye arasındaki ilişki, liderin tercih edeceği liderlik tarzı üzerinde de etkili olduğu söylenebilir. Örneğin; bazı durumlar da liderin davranış şeklini örgüt üyeleri belirlediği, bazı durumlar da ise liderin hal ve hareketleri örgüt çalışanlarının davranış şeklini oluşturduğunu ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda liderin iyi yada etik bir lider olup olmadığı hem kendi tutumuna hem de örgüt çalışanlarının tutumlarına bağlı olduğu söylenebilir. Liderler sahip oldukları bazı belirgin özellikleri ile bazı gruplandırmalara tabii tutulduğu ifade edilebilir. Bir araya gelen benzer liderlik davranışları liderlik tarzlarını oluşturduğunu düşünmek mümkündür. Bu liderlik tarzları temelde benzer özelliklere sahip olsalar da bazı küçük temel farklılıklarla birbirlerinden ayrıldığı söylenebilir.

Liderliğin önemli özelliklerinden bir diğeri vizyon sahibi olmasıdır. Lider, çalışanlarına eskiyi unutturacak ve geleceğe olan inancı arttıracak bir vizyon sunmalıdır. Liderin oluşturacağı bu vizyon, üyelerin kendine güvenmesini sağlamalı ve çalışanları ortak bir amaç etrafında toplamalıdır. Etkin bir liderin sunduğu vizyon, örgüt içerisindeki tüm çalışanları heyecanlandırarak başarı için çalışmaya teşvik etmelidir (Hamedoğlu,2001: 1-5).

Liderlik kavramı denilince akla gelen bir diğeri önemli konu da duygusal zeka olgusudur. Günümüz liderlerinde aranan en önemli özelliklerden biri duygusal zekanın yeterliliğidir (Aydemir,2015: 17). Genel olarak duygusal zeka, liderin etkileşim içinde olduklarının duygularını doğru bir şekilde anlaması, değerlendirmesi ve karşılığında kendi duygularını da doğru bir şekilde ifade edebilmesidir (Taşkiran,Köse,2016: 583).

Duygusal zeka lidere kazandırdığı analitiklik sayesinde özellikle kişisel sorunların daha hızlı anlaşılmasına ve çözülmesine olanak sağlar (Şenocak,2015: 34). Duygusal zeka açısından yetkin olan lider, örgüt içerisinde oluşabilecek olan olumsuzluğu önceden sezinler gerekli tedbirleri alarak sorunun oluşmasını engeller. Ya da ani bir durumla ortaya çıkan sorunu hızlı bir şekilde fark ederek çözümün yine aynı hızla yürürlüğe girmesini sağlar. Bu bağlamda liderin duygusal zekaya yetkin olması gerek örgüt için gerekse örgütü oluşturan üyeler için oldukça önemli olduğunu belirtmek mümkündür (Acar,2002: 56).

1.4 Liderlik Tarzları

Liderler, aynı ortamı paylaşıp karşılıklı etkileşim halinde oldukları topluluğun niteliklerine, çalışanların ihtiyaçlarına ve işin yapısına uygunluğuna, takipçilerin hedef ve amaçlarına göre bir liderlik tarzı belirlerler (Taşkiran, Köse,2016: 580). Liderlik tarzının seçiminde, birlikte çalışılan insanların karakteristik özellikleri, kültürel farklılıkları, geçmiş tecrübeleri de büyük rol oynar (Kılıç vd, 2014: 250).

Zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışanlar yaptıkları işlerin topluma ve kendilerine olan katkılarını sorguladıklarını belirtmek mümkündür. Bu bağlamda içsel bir uzlaşıya sahip olmak isteyen tüm çalışanların, işyerlerinde mutlu olduklarını, bir işe yaradığını hissetmeyi ve bütünün bir parçası olduklarını hissetmek istedikleri söylenebilir. Bunu sağlamak için de yönetim sürecinde hislere, aynı paydada birleşen değerlere, bağlılıklara, takım ruhuna ve bütünlüğe önem verilmesi gerektiğini düşünmek mümkündür.

Maslow " İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı" ile insanların tam motivasyon halinde olmaları için bazı ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği söylenmektedir. Maslow' a göre kişi ihtiyaçlarını belirli bir hiyerarşiye göre sıralamakta ve her bir ihtiyacını, doygunluk sınırına ulaşıncaya kadar karşılamaya devam etmeyi istemektedir. Bu kurama göre basamağın en alt kısmında yer alan ihtiyaçlar öncelikli giderilmesi gereken ihtiyaçlardır. Bir önceki basamakta bulunan gereksinim tam yada yeteri kadar giderilmediyse kişinin bir üst basamaktaki gereksinimi hissetmesi yada hedeflemesi mümkün gözükmemektedir (Akt:Ertürk,2013: 167-170).

Maslow'un kuramı, " fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı " olarak beş basamaktan oluşmaktadır. Bireyin işe girmesiyle birlikte kuramın basamaklarını oluşturan ihtiyaçların giderilmeye başlandığı ifade edilebilir. Çalışan, kendini gerçekleştirme basamağına eriştiğinde liderle olan etkileşimini en yüksek seviyeye çıkarır. Kendini olmak istediği statüde gören çalışan, yeteneklerini ortaya çıkarabilmekte ve fikirlerini özgürce savunabilmektedir. Kendine güvenen ve kendini ifade edebilen çalışan, kendini örgütün bir parçası olarak kabul edeceği ve işine daha sıkı bağlanacağını söylemek mümkündür. Çalışanın işine ve örgütüne bağlılığı, daha özverili çalışmaya olanak sağlayacağı ifade edilebilir. Bireyin, hayatta kalması ve

toplum içersindeki konumunu belirlemesi için gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması ve iş ortamında daha etkin bir şekilde görev alması, gerek iş hayatında gerekse özel hayatında daha huzurlu ve daha mutlu hale gelmesine olanak sağlayacağı söylenebilir. Kişinin bu huzurluluk halinin iş ortamındaki verimliliğini de arttıracığı düşünülebilir. Eğer çalışan, ihtiyaçları karşılanmasına rağmen iş ortamında, olmayı hedeflediği kadar etin değil ve ya huzurlu bir iş ortamına sahip değilse, kişinin iş- özel hayat dengesinin bozulacağı söylenebilir. Bu durumun iş verimini de olumsuz etkileyeceğini söylemek mümkündür (Ertürk,2013: 168).

Çalışanın refahı ve mutluluğunun arttıran etkenlerden biri de çalışanın iş- yaşam dengesidir. Çalışanın iş- yaşam dengesinin mevcut olması, kişinin işinde ve özel yaşamında aynı oranda etkinlik sağlaması şeklinde düşünülebilir. Bu noktada liderin rolü oldukça önemlidir. Lider, takipçisini özel yaşam hassasiyetine saygı gösterir ve bu konuda onu desteklerse, takipçinin bu dengeyi kurmasına yardımcı olacaktır. İşine ve özel hayatına yeteri kadar vakit ayırabilen ve kendince belirlediği sorumlulukları yerine getirebilen çalışan, hem özel hayatında hem de iş hayatında kendisinden beklenen performansı sergileyebileceğini düşünmek mümkündür (Erben,Ötken,2014: 106).

Liderin yöneltme işlevleri, iletişim ilkeleri, liderlik özellikleri, motivasyon kuramları ve takım çalışması olarak sıralanmaktadır. Liderlik tarzlarının belirlenmesinde, liderin tercih ettiği iletişim biçimi (resmi veya gayri resmi), kendisine uygun bulduğu motivasyon kuramı (Beşeri ilişkiler modeli, çift etken kuramı, beklenti teorisi vd), takım çalışması kabiliyeti ve sahip olduğu liderlik özellikleri oldukça önemlidir (Taşkın,2013: 193-204). Liderlik tarzı, liderin örgütsel hedeflerini ulaşmasında, yaşanan sorunların giderilmesinde, çalışan huzuru ve mutluluğunun sağlanması ve iş ortamı göz önünde bulundurularak tercih edilen davranışlardır (Hamedoğlu,2001: 1). Örgütlerin, kültür, yapı, davranış ve sundukları hizmetin farklılığıyla birlikte liderlerin hedef, tutum ve davranışlarına göre bir çok liderlik tarzı (Bakan ve Büyükbeşe,2010: 75) bulunmasıyla birlikte bu çalışmada; Dönüşümcü (Dönüştürücü) Lider, Otantik Lider, Spiritüel Liderlik, Etkileşimci- İşlemsel Liderlik, Demokratik Liderlik, Etik Liderlik tarzları tanımlanmıştır.

1.4.1 Dönüşümcü (Dönüştürücü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı 1978 yılında James McGregor Burns geliştirilmiştir. Bu liderlik tarzı, liderin kendi düşüncelerinin ve hayata dair kabullerinin çalışanlara empoze edilmesinin önüne geçen bir yönetim tarzıdır (Kılıç vd,2014: 251). Dönüşümcü liderlik de lider ve izleyici birbirleriyle yoğun bir şekilde etkileşim halindedir. Her iki taraf karşılıklı olarak, karşılanması gereken ihtiyaçları çözümler, gereğini yapar ve daha güçlü bir hal alırlar. Böylelikle ulaşılması hayal olan hedefleri gerçeğe dönüştürürler (Çakar ve Arbak,2003: 84)

Dönüşümcü liderler " reformcu, değişimci ve yenilikçi " bir yapıya sahiptir . Bu tarz liderler, birlikte çalıştıkları üyelere hangi yöne yönelmeleri konusunda ilham verir ve çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönlerini keşfederek bu yönlerin üzerine odaklanır (Akt:Taşkiran ve Köse,2016: 580). Aynı zamanda çalışanları örgütün başarı sürecine dahil eder ve bunun karşılığı olarak da çalışanlardan yüksek performans bekler (Akt:Bakan ve Büyükbeşe 2010:75).

Todd ise dönüşümcü liderliğin " değişim ve dönüşümü kendine odak kabul eden ve söz konusu değişim olduğunda örgütte uygulanması gereken stratejileri belirleme ve izleyicilere rehberlik görevini üstlenen bir anlayış " olduğunu belirtmiştir (Kılıç vd,2014: 251).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerine ülkü kazandıran; bu amaca onlarında etkilerinin olması için cesaretlendiren, örgüt içinde oryantasyonlar yaparak kişilerin farklı yerlerde bulunmalarını sağlayarak gizli kalmış becerilerini açığa çıkartan ve izleyenlerin gerçekleştirdiklerinden veya gerçekleştirebileceklerinden daha fazlasını başarabileceklerine ikna edebilen liderlik tarzıdır (Akt:Yıldırım,2010: 18).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderliği, lider-üye ilişkisinin kuvvetli olduğu ve liderin üyeler üzerinde yol gösterici etki bırakan bir liderlik tarzı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Lider örgüt üyelerinin hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında vizyon sahibi olabilmeleri için çaba gösterir. Kendi ilham verici vizyonunu

alışanlarına aktararak vizyonunu etkin bir şekilde paylaşır (www.temelaksoy.com: 15.09.2017).

Liderin çalışanlarını örgütün parçası olarak hissettirmesi, üyelerin lidere olan saygı ve beğenilerini arttırır. Lider de yıkılması güç bir karizma oluşmasını sağlar. Dönüşümcü liderin, takipçilerinde meydana getirmek istediği dönüşüm ve karşılığında onlardan beklediği üstün performans, takipçilerle lider arasında güçlü bir duygusal çekimin olmasını gerektirir. Karizma ise bu oluşuma olanak sağlayacak en önemli etkenlerden biridir (akar,Arbak,2003:85).

Bass ve arkadaşları, Burns ve arkadaşlarının (1999) alışmalarını geliştirerek dönüşümcü liderliği;(1) karizma, (2) Entelektüel teşvik, (3) Bireyselleştirilmiş değerlendirme, (4) İlham verici motivasyon olarak, dört boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Karizmanın bir diğer açılımı olarak esin kaynağı olma; liderin, izleyicilere onlardan beklentisinin yüksek olduğunu hissettirmesi ve bunu basit şekillerde ifade etmesidir. Böyleye izleyici kendinden bekleneni rahatça anlayıp uygulamaya koyacağını düşünmek mümkündür (Akt:Hinkin ve Tracey,1999: 107).

Entelektüel teşvik özelliği ise izleyicilerin zekalarını üretici bir şekilde kullanmalarını; yaşanılanlara mantıkla yaklaşmalarını, sorunları müdahil yollarla özömlmelerini ve liderin fikirlerini bile sorgulamalarını teşvik eder (Akt: akar ve Arbak,2003: 85).

Bireyselleştirilmiş değerlendirme de; dönüşümcü lider, izleyicilerle teker teker ilgilerin ve her biri ile onun anlayabileceği düzeyde iletişim kurar. Bu davranış lideri, izleyici gözünde ders alabilecekleri bir kişi halinde getirir. İzleyici bu yaklaşımla kendi eksikliklerinin ve sahip olduğu potansiyelin farkına varır ve kendini geliştirmek için çabalar (Hinkin, Tracey, 1999: 108).

Son olarak , ilham verici motivasyon ile lider izleyicin neler başarabileceğini fark ettirerek zor görevler için onları deneme yapabilmeye karşı cesaretlendirir ve çalışanlarına yeni vizyonlar oluşturmaları için destek olur (Phaneuf vd,2016: 31).

Dönüşümcü liderlik tanımları kapsamında bu liderlik tarzının örgüt başarısına çalışanlarını da dahil ettiğini söylemek mümkündür. Birlik içerisindeki çalışanların

huzurlu bir ortamda bulunmaları, örgütün hedeflerine ulaşması açısından olumlu bir iklim oluşturacağı ifade edilebilir. Örgütün kararlarında söz hakkı olan çalışanın işe daha özverili olarak bağlanacağı söylenebilir. Çalışanın farklı vizyon seçeneklerinin olması, gelecek kaygısının da ortadan kalmasına olanak sağlayacağı düşünülebilir. Sonuç olarak çalışanın hem örgüte hem de lidere güvence bağlanarak, daha iyi performans sergileyeceğini söylemek mümkündür.

1.4.2 Otantik Liderlik

Otantik lider türünü kavrayabilmek için önce otantik kavramının tanımlanması gereklidir. Otantik kelimesi TDK'da " Eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan" anlamına gelmektedir. (www.tdk.gov.tr: 18.09.2017)

Harter ve Avolio'ya göre otantiklik, " kendi özünü bilmek, kendini doğru bir şekilde anlatabilmesi" şeklinde ifade edilir (Kesken ve Ayyıldız,2008: 736). Otantik davranış biçimini tercih eden kişiler, değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçları birbirleriyle uyum içersindedir (Tabak vd,2016: 93).

Otantiklik pozitif psikologlara göre; hem kişinin ruhsal sanılar, inançlar ve duygulara sahip olmasını hem de bu kişinin gerçek karakterini yansıtacak şekilde davranmasını (örneğin: aklından ve kalbinden geçenleri söylemesi ve bu bağlantıda hareket etmesi) içermekte olduğu söylenebilir (Tabak vd,2016: 93).

Goffee ve Jones'e göre bir çok kimse otantiklik kavramını yanlış algılamaktadır. Otantiklik, insanlar tarafından doğuştan sahip olunan bir özellik zannedilmektedir. Gerçekte ise sonradan kazanılan ve yaşam felsefesi haline getirilen davranışlar toplamıdır. Bir diğer yanlış inanış ise, bu kavramın dürüstlük, samimiyet ve doğruluk kavramlarıyla karşılaştırılmasıdır. Halbuki otantiklik, kişinin kendisine olan dürüstlük mertebesidir (Akt:Çiçek,2011: 61).

Otantik liderlikte, liderin kişisel düşünceleri, duyguları, zayıf ve güçlü yönleri kişisellikten bağımsız olarak yorumlanır. Lider, ceza ve ya ödül sistemi yerine kişisel değerlere, inanç ve ihtiyaçlara göre eylemlerini oluşturur. Çalışanlarıyla reddedilme korkusu duymadan gerçek bir ilişki kurar (Braun ve Nieberle,2017: 781).

Otantik lider, takipçilerine öz güven kazandırır, kendilerine güvenmelerini sağlayarak kendi yeteneklerini açığa çıkartmalarına olanak sağlar. Çalışanlarına umut verir ve örgüt içinde iyimser bir iklim oluşturur. Lider, oluşabilecek sorunlar hakkında bilgi sahibidir ve bu özelliği sayesinde, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, çalışanların bu sorunlarla başa çıkmasına yardımcı olur. Yani çalışanlarının olumsuzluklara karşı diren göstermelerini sağlar (Zehir ve Narcıkara,2016: 253).

Otantiklik kişiye insanlar tarafından atfedilen bir özelliktir. Yani lider kendi kendisini otantik ilan edemez, çünkü otantiklik ancak liderin takipçileri tarafından fark edilen, onun gerçek, samimi ve dürüstlüğüne dair bir algıdır (Çiçek,2011: 64).

Otantik liderlik iki yönlü olarak dikkat gerektiren bir liderlik tarzıdır. Lider bir yandan kendi iç dünyasında tutarlı davranmaya gayret gösterirken diğer bir yandan da izleyicileri kendisinden esinlenmesini sağlayabilmelidir. Bu süreçte liderin söyledikleri ve sergilediği davranışların tutarlı olması beklenir. Lider, iç dünyasında nitelendirdiği düşünceleri iş hayatında uygulamaya dönüştürebilmelidir (Kesken, Ünnü, 2011: 105).

Otantik liderliği, " bir lider iz düşümünü veya yansımasını oluşturmak yerine" kendi olmak; potansiyelinizi tamamlamak için kendinizi bulmak " şeklinde tanımlayan Bill George liderliğin, (1) Kendi amacının ne olduğunu anlama, (2) Sağlam değerler uygulama, (3) Yüreği ile liderlik etme, (4) Bağlı ilişkiler kurma, (5) Öz disiplini sağlama olarak beş farklı boyuttan oluştuğunu ifade eder (Akt:Tabak vd,2016: 95-97).

Örgütlerde olumlu bir ortam oluşturmayı başaran otantik liderler bu başarılarını geliştirme süreçlerinde bazı unsurlara ihtiyaç duyarlar. Bu unsurlar örgütleri dönüştürebilen, ahlaki değerlere sadık kalan, menfaatlerine kişisel çıkarlarından daha çok önem veren otantik liderlerin gelişmelerine örgüt ve izleyicilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak unsurlardır (Kesken,Ünnü, 2011:106).

Walumbwa ve arkadaşlarının ilk yaptıkları çalışma sonucunda otantik liderliği beş değişik ama birbirleriyle bağlantılı değişmez özellik olarak

incelemişlerdir. Bunalar; (1) Öz farkındalık, (2) İkili etkileşimlerde berraklık, (3) Derinlemesine konulan kurallar, (4) Karar sürecinde bilginin düzeyli ve dengeli yorumlanması ve (5) Olumlu yönde ahlaki perspektiftir. Ancak, içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif arasında kavramsal olarak benzerlik bulunduğunu fark etmişler ve bu iki boyutu, " içselleştirilmiş ahlak anlayışı" olarak birleştirmişlerdir. Sonuç olarak otantik liderlik; (1) Öz farkındalık, (2) Bilgiyi dengeli ve yansız değerlendirme, (3) İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, (4) İlişkilerde berraklık şeklinde dört boyutta incelemeye alınmıştır (Akt:Tabak vd,2016: 95).

Otantik liderlikle ilgili tanımlar kapsamında, bu liderlik tarzıyla betimlenen liderlerin hizmet etmeye karşı duyarlı, örgüte karşı tarafsız bir tutum sergiledikleri, ahlaki değerleri genelleştirerek tüm örgüte hitap ettikleri, çalışanlarına karşı dürüst ve açık sözlü oldukları ifade edilebilir. Liderin çalışanlarına güven verdiğini ve örgütü ortak hedefler doğrultusunda birleştirici bir tutum sergilediğini söylemek mümkündür.

1.4.3 Spiritüel (Ruhsal) Liderlik

Spiritüalizm Latince "ruh" anlamına gelen "spritus" sözcüğünün sıfatı olan " spiritüalis" sözcüğünden türemiş olup " ruhçuluk" anlamında kullanılmaktadır (Kurtar,2009: 8). Kişilerin canlılığını sağlayan ve görünmez kudret olarak ifade edilen ruh, kişinin özüyle birleşmesini sağlayan ve insanın gizli kalmış sırlarının tanımlanmasına olanak sağlayan farkındalık durumudur (Karadağ,2017: 1361). Türkçede maneviyat olarak karşılık bulan ruhçuluğun TDK'ya göre , " Maddi olmayan, manevi" ve "yürek gücü, moral " anlamları mevcuttur (www.tdk.gov.tr: 21.09.2017).

Örgütsel olarak ruhsallık; kişiler arası bağlılığın, saygının ve bilinirliğinin sadece kişisel sınırlarla kalmayıp etkileşimde bulunulan tüm çalışanlarla ilgili olduğunun fark edilmesidir. Böylece bütünlük sağlanarak daha verimli bir çalışma ortamı oluşturulur ve yapılan yatırımların geri dönüşü pozitif artış gösterir (Kesken ve Ayyıldız,2008: 745).

Moxley'e göre spiritüel liderliğin temelinde; (1) Beden, (2) Akıl (rasyonellik ve mantık), (3) Kalp (duygular ve hisler), (4) Ruh olmak üzere dört unsur bulunmaktadır. Bireye ed etki eden bu dört unsurdan herhangi birinin eksikliği,

kişinin verimsiz ve huzursuz olmasına neden olur. Unsurların bir arada ve etkileşimde olması dengenin ve bütünlüğün oluşmasına sebep olur. Bunları sağlayan birey bir grup içerisinde kendini bütünler ve güvende hisseder. Bireyin farklılıkları onu kutsal yapar ve örgüt içindeki düşünceleri farklılıklarla bütünleştirir (Baloğlu ve Karadağ,2009: 184).

Bu liderlik tarzında, lider örgüt çalışanlarının bireysel büyüme ve gelişimlerini manevi bir ortam yaratarak sağlar. Lider, manevi bir kültür oluşturarak örgüt çalışanlarını ortak hedefe yöneltir. Kişilerin manevi olarak birbirlerine bağlanmasıyla özverili çalışmalarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlar (Weinberg ve Locander,2014: 392).

Guillory'e göre ruhsal liderlik, takipçilerinin yetenek ve işlevlerini bir bütün olarak yansıtabildikleri ve optimist algıların hüküm sürdüğü bir iş ortamının oluşturulmasını hedefler (Akt:Karadağ,2017: 1362).

Fairholm'un yüksek lisans öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada, ruhsal liderlik kavramının, bireyleri kişisel çıkarlardan ziyade toplumsal çıkarlara yönlendirdiğini, aynı zamanda bu liderlik tarzının, bireylerin hayata geliş amacını sorgulatarak onları etik davranışa yönelttiği sonucuna varmıştır (Akt:Benefiel,2005: 724).

Kurth, iş yeri ruhsallığı için hem liderlerin hem de izleyenlerin takip etmesi gereken temel ruhsal uygulamalar olarak; (1) Kişinin kendisini bilmesi, (2) Başkalarının ihtiyaçlarına saygılı olması, (3) Mümkün olduğu miktarda diğerlerinin güvenilir olduğuna inanması, (4) Ruhsal anlamda ferahlatıcı faaliyetlerde bulunması, şeklinde bahsetmiştir (Akt: Baloğlu ve Karadağ,2009: 174).

Ruhsal lider kapsamında, örgüt içerisindeki bireyin kendini işin bir parçası, uğraş verdiği işin de yaşamının bir parçası olarak kabul ettiğini söylemek mümkündür. Liderin, manevi iklim oluşturmasıyla çalışanların, bireysel hedefleri yerine örgütsel hedeflere odaklandıkları ifade edilebilir. Bu liderlik şeklinin benimsenmesi örgüt içerisinde performansın artmasına, buna bağlı olarak da kalıcı başarının yüksek olmasına olanak sağladığını düşünmek mümkündür.

1.4.4 Etkileşimci (İşlevsel) Liderlik

Literatürde " Transactional leadership " olarak geçen Türkçe de etkileşimci, işlevsel veya transaksiyonel gibi karşılıklar bulan kavram, bir çok araştırmacı için geleneksel liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Kılıç vd,2014: 251).

Etkileşimci liderlik, iş görenin neyi ne zaman yapması gerektiği konusunda yol gösteren, performansa ve denetlemeye önem veren, başarıyı ödüllendiren, başarısızlığı ise cezalandıran bir liderlik tarzıdır (Akt:Gövez,2013: 49).

Etkileşimci liderlide lider, çalışanların sadece görevini yerine getirmesini bekler ve iş görene, iş yapma standartları ve kuralları uygular. Bu liderlik tarzında takipçiler, liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile motive olmakta ya da azarlanma, kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disipline edilmektedirler (Taşkiran ve Köse, 2016: 581).

Venable ve Gardiner etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin temelde benzer bağlantı noktalarına sahip olmaları sebebiyle birlikte çalışılması gereken kavramlar olduğunu belirtir (Akt:Tunçbilek,2013: 14). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, çalışanlar arasında bağlılık yaratarak örgüt odaklı fikir oluşmasına katkıda bulunur (Deichmann ve Stam,2015: 205).

Etkileşimci liderlikte, takipçiler onlardan beklenenleri yaptıklarında ödüllendirilir, beklendiği gibi davranmadıklarında ise cezalandırılırlar. Lider ve takipçiler bir pazarlık içindedir. Takipçilerin onlardan ne beklendiğinin bilincinde oldukları ve verilen mesaj ve hedefleri açıkça anladıkları bir liderlik tarzıdır (Akt:Tyssen vd,2014: 366).

Vroom ve Yetton, lider ve astın karar verme sürecine ortak katılım sağlamaları durumunda astların verilen kararlara daha hızlı uyum sağladığını ve daha iyi sonuçlara ulaşıldığını söylemektedir(Akt: Gövez,2013: 46). Performansın ödül ile ilişkili olduğunu belirtir ve çalışanın istekleriyle ödül etkisinin doğru orantılı olarak değiştiğini söyler. (Saylam,academia.edu. tr : 25.09.2017). Vroom ve Yetton'a göre, çalışanın başarısı ihtiyaçlarının giderilmesiyle değil, davranışlarının ödüllendirilmesiyle sağlanır (sadienvrenseker.com : 25.07.2017).

Etkileşimci lider, çalışanlarına verdiği görevleri ve karşılığında elde edecekleri edinimleri doğru ve detaylı şekilde tanımladığından çalışanlar başarıya ulaşmak adına daha etkin şekilde yoğunlaşmaktadır. Çalışanlar verilen görevleri tamamladıklarında elde edecekleri edinimleri bildiklerinden dolayı görevi tamamlamakta büyük özveri gösterirler. Verilen ödüller çoğunlukla maddi olmasına karşın etkileşimci lider ve izleyici arasındaki iletişimin gelişmesine bağlı olarak manevi ödüller de olmaktadır. Etkileşimci lider başarıyı ödüllendirdiği gibi performans düşüklüğünde ya da görevin tamamlanmaması durumunda ceza yöntemini de uygulamaktadır (Tunçbilek, 2013: 16).

Etkileşimci lider, alt yapı değişikliği olamadı müddetçe yada yenilik içeren şartlar oluşmadığı sürece kapalı bir sistem şeklinde çalışır. Lidere dışarıdan gelebilecek katkılara karşı kapalıdır. Genelde yeniyi takip etme yada uygulama fikri etik liderin kaçındığı unsurlar arasındadır (Akt:Gövez,2013: 49). Etkileşimci lider, günlük işlevleri tamamlayamama endişesi ile büyük değişiklikleri takip etmeyi reddeder. Lider, sürekliliği sağlayıcı olan yüksek satış rakamları, kaliteli hizmet,birim başına düşük üretim maliyeti gibi işlevlere yoğunlaşmayı tercih eder (Tunçbilek,2013: 13).

Liderin, çalışanlarına müdahalesi sürecin durumuna göre, yani, çalışanların başarılı olma durumlarında ya da başarısızlık ihtimali durumları ve başarısızlığın netleştiği durumlarda gerçekleşmektedir. Ödül ve ceza sistemi ise verilen görevin başarılmaması ya da başarılmaması halinde işleyişe geçmektedir. Bu noktada çalışanlar açısından lider adil olarak ön görülür (Bass,1999: 184).

Etkileşimci liderlikle ilgili verilen açıklamalar doğrultusunda, bu liderlik tazının çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik bir liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür. Liderin kontrol yöntemi olarak, ödül ve ya ceza sistemini kullandığı ifade edilebilir. Lider, çalışanlarını ödüllendirerek verimin artmasını sağlarken, ceza yöntemiyle de istenmeyen davranışlara engel olduğunu düşünmek mümkündür.

1.4.5 Demokratik Liderlik

Literatürde " Katılımcı Liderlik" olarak da isimlendirilen demokratik liderlik, izleyenlerin verilen kararlara ortak olduğu bir liderlik şeklidir (Çelik,2016: 25). TDK'nın demokrasi tanımları, " Toplum bilimi", " Halkın egemenliğı temeline dayanan yönetim biçimi" şeklindedir (tdk.gov.tr: 01.10.2017). Demokratik liderlik, demokrasi tanımında olduğu gibi insan merkezli bir yönetimdir. Bu liderlik tarzında lider, yetkisini izleyenlerle paylaşmaktadır. Amaç belirleme, plan ve politika oluşturma süreçlerin de lider ve astları ortak kararlarmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75)

Demokratik liderlikte, lider çalışanlarının gerek iş yaşamında gerekse özel hayatlarındaki duygu, düşünce, fikir, ihtiyaç, inanç ve arzularına değer verir, bunun karşılığında da iş görenlerinden çalışmaya olan isteklerinin artmasını bekler (Akt:Çelik,2016: 25).

Demokratik liderlik tarzında lider, takipçilerine yol göstererek onlara öncü olur, örgüt içinde karar alma süreçlerine çalışanların katılımını ister ve onları bu görevlere teşvik eder. Genel olarak insan odaklı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında kurumların yapısından çok, grupların ilişkisi ön plandadır (Bakan ve Büyükbeşe,2010: 75).

Demokratik liderlik tarzında, çalışanların fikirlerine değer verilir. Her ne kadar bu süreç zaman ve emek harcanmasına neden olsa da çalışanların verim ve motivasyonu açısından geri dönüşümü yüksek bir oluşumdur. Liderler, amaçların, planların ve uygulanacak politikaların belirlenmesinde, iş bölümü ayarlamalarında ve diğer yönetim süreçlerinde astlarının görüşleri doğrultusunda kararlarmır. Bu bakımdan anlaşmacı bir yönetim şeklidir (Şenocak,2011: 59).

Demokratik liderlikte merkezi otorite kavramı uygulamaya alınmaz. Lider ve izleyenleri sosyal bir grubun parçası halinde hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları iş hakkında bilgilendirilir, işe etki eden olaylar hakkında yorum yapar, düşüncelerini paylaşarak çözümün bir parçası olmak için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (İbicioğlu vd,2009: 6).

Demokratik liderlik kapsamında verilen açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, bu liderlik tarzının paylaşıma olanak sağlayan bir yönetim şekli olduğunu söylemek mümkündür. Gerek liderin gereke çalışanların birbirlerine dürüst ve açık sözlü davranış sergiledikleri ifade edilebilir. Örgüt içersinde çalışanların ve liderin birbirlerine güven duyması, sorunların veya fikirlerin paylaşıyor olması, örgüt vizyonunun gelişmesine ve hedeflerin gerçekleşmesine olanak sağlayacağını düşünmek mümkündür.

1.4.6 Etik Liderlik

Etik liderlik konusunu liderlik tarzlarının içinde ayrı olarak ele almak uygun değildir. Bir liderin kurallara uyup uymama durumu onu ayrı bir kategoriye ait yapmaz. Herhangi bir özelliği sebebiyle liderlik konumunda olan bir kişinin etik kurallara bağlılığının ele alınması liderliğin etik boyutu olarak düşünülebilir. Lider konumu gereği örgüt içersinde iletişimde olduğu örgütün üst kademesinde yer alsa da, kendi içerisinde her bireyde olduğu gibi inandığı ve kabul ettiği değerler vardır (Akt:Uzun,2013: 77).

Küreselleşme süreciyle birlikte dünyanın giderek küçülmesi, uluslararası platformda ülkelerin daha sıkı işbirliği içersinde olmalarını gerektirmiştir. Gerek teknolojik gelişmeler gerekse toplumsal yapılardaki değişimler bir çok alanda etik ile ilgili sorunların yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle siyaset ve iş hayatının da içinde bulunduğu pek çok alanda etik konusu daha fazla dikkat çeker hale gelmiştir. Tüm bu gelişmeler liderlerden etiksel beklentilerin artmasına neden olmuştur. İnsanların birbirine değer verdiği, insana insanca muamele edilen ve çalışanların kişisel gelişimlerine destek olunan, çalışanlara ve müşterilere karşı dürüst davranılan, bireysel ihtiyaçlardan ziyade çoğunluğun ihtiyaçlarına hizmet etme ve diğer hususlarda lidere güvenilebilen bir dünyaya büyük bir istek ve ihtiyaç duyulmaktadır (Akt:Demirtaş,2013: 91).

Brown ve arkadaşları etik liderliği tanımlarken; " bireysel faaliyetlerinde ve kişiler arası etkileşimde ve iş ilişkilerinde ahlaki değerlere önem veren normatif bakımdan bu kurallara uyan ve yönetimde uygulayan, etkileşimlerinde çift yönlü iletişimi kuvvetlendirme ve çalışanların ahlaki düşüncelere yer vermesine olanak sağlayarak takipçilerine yol gösteren kişidir (Akt:Tokhay, 2016: 18). " Normatif etik çerçevesinden kasıt, hangi olgunun iyi hangi olgunun kötü olduğu kararı sürecinde,

sürecin nasıl işlemesi gerektiği ve etiği "normlar" ve " standartlar" sınırlarında ele alınmasıdır. Normatif etik ise, hangi olgunun ahlaki bakımdan doğru yada yanlış, hangi olgunun iyi veya kötü olarak nitelendirileceğini belirleyen ölçütler sunup, bu ölçütleri haklılığını kanıtlama ve sağlamlandırma durumudur (Akt:Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 190).

Etik davranışlar, liderin güvenilirliğini ve çalışanları üzerindeki olumlu etkisini arttıran önemli bir etkidir. Çalışanların iş tatmini, örgüte olan bağlılığı, örgütsel birleşmeyi ve daha bir çok etkeni olum yönde artırıcı etkisi vardır (Akt:Mete ve Demir,2016: 560).

Piccolo ve arkadaşlarının yaptığı etik lider tanımında, etik liderin çalışanlarına kendilerini ifade edebilmeleri için fırsat tanıdığını, daha fazla otonomi sunduğunu ve onların karar verme fonksiyonlarında daha fazla etkin olmalarını sağladığını söylemektedir. Bu tanımdan yola çıkılarak etik liderliğin izleyenlere tanıdığı haklar ve sağladığı katılım haklarıyla birlikte paylaşımcı, öngörülü ve karşılıklı güvene dayalı bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Akt:Akpınar,2016: 5).

Etik lider sahip olduğu yetkilerini takipçileriyle paylaşır, onlara karşı dürüst ve adildir.Bu liderlik tarzı örgüt içi anlaşmayı sağlayan, hedefleri ve istekleri payaşan uyumlu ve uyarlamaya olanaklı çalışma ekiplerinin geliştirilmesini sağlar (Akt: Gillet vd,2018: 2).

Etik liderliği, örgütsel bağlılık ve memnuniyet sağlamadaki rolü oldukça önemlidir. Çalışanların doğru ve yanlış ayırt etmesini sağlayan, takipçilerini rüşvetin yapılmadığı bir iş ortamında bulunduklarına inandıran, dürüstlüğü önemsendiği çalışanların birbirlerine değer verildiği, yükselişin veya düşüşün açık bir dille ifade edildiği bir kültürün oluşturulmaya çalışıldığı bir yönetim tarzıdır (İleri ve Soylu,2017: 258).

Etik lider, çalışanların haklarını önemseyen, çalışanlarla ilgili önemli konularda kararlar alırken adaletli davranan, çalışanların kendileriyle rahatça iletişim kurabilmeleri için ortam hazırlayan kişilerdir (Mete ve Demir,2016: 559). Aynı zamanda etik lider, çalışanını kabul edilir ve hoş görülü davranışlara yönlendirilmesini sağlayan ahlak standartlarını tanımlayan bir rol modelidir. Bu görev kapsamında doğru ve yanlış olarak kabul edilen davranış algısını oluştururken örgütteki ahlaki sorunlarla nasıl mücadele edileceğinin varsayımlarını da nitelendirir Özbağ,2016: 236).

Etik lider etik yanlısı davranışları ödüllendirirken etik dışı davranışları cezalandırır. Etik olmayanlara uygulanan cezalar uzun vade de bir çok olumlu katkı olarak örgüt yönetimine dönüş yapmıştır (Çıkgel,2015: 16).

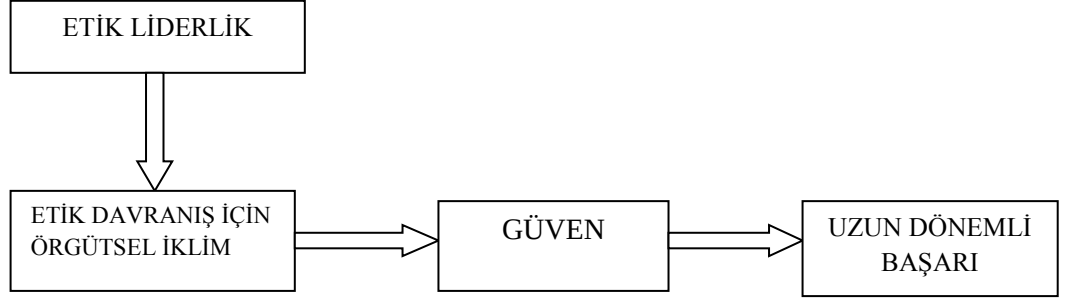
Etik liderliğin yüksek seviyelerde uygulandığını yansıtan davranışlar; (1) Normatif davranışa katılma, (2) Savunulan davranışlarda tutarlı olma (Politik baskılara karşı olan uyum), (3) Takipçilere etik davranış hakkında bilgi verme ve uygulayama karşı teşvik etme, (4) Dürüst ilişkilere değer verilmesi, (5) yönetimde ahlakın hatırlanmasını sağlama, (6) Etik olmayan davranışların cezalandırılması olarak sıralanmaktadır (Akt: Zheng vd,2015: 733).

Podsakoff, gerekli olduğu durumlarda ve ölçüsü doğru olarak ayarlanmış disiplinin doğru davranışlarla sonuçlanabileceği bulgusuna varmıştır. Gerçekte uygulanan ceza ve disiplin uygulamaları doğrudan etik davranış kararlarını, çalışanın etik dışı davranışlarının neticelerini ve bu neticelerin istenme oranlarını değiştirebilir (Akt:Akpınar,2016: 21).

Brown ve Trevino'a göre, etik liderlik,ahlaki şahsiyet boyutu ve ahlaki yöneticilik boyutu olmak üzere iki önemli boyuttan oluşmaktadır. İlki, dürüstlük ve güvenilirlik gibi sahip olunması gereken kişisel özelliklerle ilgidir, ikincisi ise takipçilerin ahlaki davranışlarını aktif bir şekilde etkileyen yöneticilikle ilgilidir. Lider, çalışanların kişisel çıkarlarına tepkisel davranarak onları örgüt çıkarlarına yöneltir (Akt:Özbağ,2016: 238).

Hitt, etik ve liderliğin iç içe kavramlar olduğunu söylemiştir. Etik çevre etkili liderliği, etkili liderlik de etik davranış doğurur. Etik liderlik, etik davranışın bir sonucu, etik davranışta etkili liderliğin bir sonucudur. Bu sebeple lider örgüt içersindeki insanların davranışlarına yol veren etik ilkeleri yada normları oluşturmakla hükümlüdür. Bu sorumluluğun başarısı etik lidere bağlıdır. Etik bir liderlik ve uzun vadede örgüt hedefleri için etik liderin sergilediği tutum çok önemlidir (Akt: Demirtaş,2013: 95).

Şekil 1. 1: Etik Liderlik ve Uzun Dönemli Başarı



Kaynak: Akt:Demirtaş,2013: 95

Şekil 1'de özetlendiği üzere, örgütün uzun dönemdeki başarısının kalbi güvendir. Güven ise lider-üye arasındaki ilişkinin şeffaflığı ile ilintilidir. Liderin dürüstlüğü, ahlaklı tutumu ve korumacı tavrı, takipçinin lidere olan saygısını ve duygusal bağlanmanın temelini oluşturur. Kendini güvende hisseden üye işine özverili davranır ve bir bütün olarak uzun vadede organizasyonu başarıya ulaştırır (Akt: Zheng vd, 2015: 734).

Örgütlerin pazarda edindikleri konumun, rakipleri ile olan etkileşim ile sabitlendiğini söylemek mümkündür. Örgüt politikasının etik yaklaşımı, çevreye hissettirdiği güven ilgili firmaya ayrı bir prestij kazandırdığı ifade edilebilir. Yakın geçmişten günümüze firmalar, kazançları kadar prestijleri ile de pazarda yer edinir hale geldikleri söylenebilir. Ortak yürütülen bir çok projenin güven üzerine dayandırıldığını ifade etmek mümkündür. Ancak, günümüzde bazı yöneticilerin, kurumları kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak yanlış, etik dışı ve sorumsuz uygulamalarla, kurumsal başarısızlıklara neden olduğu söylenebilir. Ahlaki davranışın göz ardı edildiği ve sayılarının gittikçe artış gösterdiği bu yöneticilerin varlığında etik liderliğin öneminin arttığını düşünmek mümkündür. Dünyanın giderek küçük bir hal alması, en uzak mesafenin küreselleşme ile yakın hale gelmesi dürüstlüğe, şeffaflığa ve toplamında etik tutumlara olan ihtiyacı arttırdığı ifade edilebilir.

Liderlik ile ilgili verin bilgilerin ışığında, liderin örgütün olmazsa olmazı olarak ifade edilen öncüsü olduğunu düşünmek mümkündür. Aynı zamanda liderin, liderlik yapabilmesi için bir örgütün var olası gerekliliği de göz ardı edilmemelidir. Bu bağlam, gerek vizyon paylaşımı gerekse başarıya ulaşımında en az lider kadar örgüt üyeleri de önemli roller üstlendiği ifade edilebilir.

Liderin varlığında, örgütün daha hızlı ve daha düzenli bir şekilde süreci tamamlayacağını söylemek mümkündür. Lider örgüt üyelerini bir arada tutarken aynı zaman da farklı amaç ve isteklerden doğan farklı tutum ve fikirlerinde bir arada bulunmalarını sağlar. Çalışanların birbirleriyle uyum ve saygı içersinde çalışabilmeleri, liderin eşit muamelesi ve adaletli yönetimi ile gerçekleşecektir. Aynı zaman lider örgütün yeni vizyonlar oluşturmamasından ve uzun vadeli gelecek planlarına emin adımlarla ulaşmasından da sorumludur. Liderin paylaşımcı, geliştirici ve üretici fikir ve tutumları, hem örgütün hem üyelerin ve beraberinde liderin başarısına başarı katacak, bir bütün halinde ortak hedeflere ulaşılacaktır. Nitekim, yazında verilen liderlik yaklaşımları da bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Bu tarz liderlerle birlikte son zamanlarda araştırılmaya başlansa dahi uzun zamandır yok sayılan, çalışanlarına eziyet eden, örgüt bütünlüğünü önemsemeyen, kendi vizyonunu örgüt vizyonuna tercih eden ve karanlık lider olarak isimlendirilen liderler de mevcuttur. Bir çok çalışanın, bu yaklaşıma sahip liderlerden dolayı öz güven eksikliği, motivasyon düşüklüğü ve ait olamama duygusu gibi pek çok problem yaşadığını söylemek mümkündür. Çalışmanın ikinci bölümünde bu tarz liderlerin özellikleri çalışan algısı üzerinden tanımlanacak ve çalışanlarda neden olduğu olumsuz etkiler anlatılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde karanlık liderlik kavramı tanımlanmış, karanlık liderlik kavramının tarihsel gelişimi ve öneminin anlatılmasıyla beraber, Küçük Tiranlık, İstismarcı Yönetim, Narsist Liderlik, Toksik Liderlik, Yıkıcı Liderlik ve Etik Dışı Liderlik tarzları tanımlanmıştır.

2.1 Karanlık Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar, sıklıkla liderlik türlerinin etkinlikleri, liderlerin kişilik özellikleri, yönetim tarzları ve liderin aslarına yaklaşımları üzerinedir. Bir çok araştırmacı hangi liderlik türünün daha etkili ve yapıcı olduğu hakkında çalışmalar yaparak farklı liderlik türleriyle liderliğin içeriğini tanımlamıştır (Gündüz ve Dedekorkut,2014: 96). Ancak son yıllarda çalışanların olumsuz iş davranışları üzerine yapılan tartışmalar, çalışmaların bireysel (demografik, kişilik ve kişisel eğilimler) ve durumsal belirleyiciler (liderlik tarzı, örgütsel gereklilikler) üzerine yoğunlaşmasına olanak sağlamıştır (Akt:Sezici,2015: 107). Bu durum liderlerin, çalışanları ve örgütü olumsuz olarak etkileyebilecekleri liderlik tarzlarının araştırılmasına neden olmuştur (Akt:Güldü ve Aksu,2016: 92). Özellikle son yirmi yılda, iş yerlerindeki karanlık liderler daha çok araştırılmaya başlanmıştır (Akt:Khoo ve Burch,2008: 87).

İlerleyen süreçte, olumsuz lider davranışları işletme yönetimi başta olmak üzere bir çok alanda araştırmacıların dikkatini çekmiş ve liderliğin karanlık yüzü hakkında çalışmalar yapılmıştır (Başar vd, 2016: 66). Öncelikle liderlerin kişilik özelliklerine yoğunlaşarak nitelik-liderlik ilişkisine yönelik yapılan meta-analizler ile tarafsız, dürüst ve dışa dönük liderlerin, nevrozizm (nefret yüklü, sinirli ve güvensiz duygu bozukluğu) ile olumsuz ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarla birlikte, başarısız örgütlerin neden başarısız olduğu sorusuna aranan cevaplar, liderlerin kişilik özellikleri ve liderlik tarzları arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (Khoo,Burch,2008: 88).

Özellikle ülkemizde konuyla ilgili yeterli miktarda çalışmaya rastlanmadığı gibi karanlık liderlik için kapsayıcı bir tanıma da ulaşamamıştır. Son dönemde yerli yazında karanlık liderlikle ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarla (Yıkıcı Liderlik:2014, 2016, Toksik Liderlik:2016, Narsist Liderlik: 2011, vd) birlikte farklı karanlık liderlik tarzları oluşturulmaya başlansa dahi karanlık liderliğin temel liderlik kavramı gibi geniş ölçekli tanımlamalarının mevcut olmadığını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda yapılan çalışma ile karanlık liderlik kavramına ışık tutulmuş ve karanlık liderliği oluşturan altı boyut belirlenmiştir. Hem tüm boyutlar için ayrı ayrı kullanılabilecek hem de tüm boyutları kapsayarak "Karanlık Liderlik Ölçeği" olarak kullanılabilecek bir ölçek geliştirilmiştir.

2.2 Karanlık Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Karanlık liderlik ile ilgili ilk açıklamalar 1990 yılına dayanmaktadır. İlk olarak Jay Conger , lideri yöneticiden ayıran üstün vasıflarının, örgüt ve çalışanlar için istenmeyen davranışlara ve problemlere yol açacağını söylemiştir (Akt: Başar vd,2016: 66).

Liderin sahip olduğu, stratejik vizyonu, lider-üye iletişimi ve izlenim yöntemi becerisi problem çıkmasına olanak sağlayacak üç unsurdur. Lider örgüt için benimsediği esasları kendi karakteri ile bütünleştirmesi çevrede gerçekleşen değişimlerin farkına varamamasına sebep olur (Kesken ve Ünnü, 2011: 192). Ayrıca lider, yetersiz kaldığında ve örgüt içerisinde algısal hatalar yaptığında örgüt üyelerinin güvenini kaybeder. Bu durum da lider-üye iletişiminin zayıflamasına sebep olur. Lider, üyeleri kendi vizyonuna inandırdığında eğer ki varsa vizyonundaki hataları göremez hale gelir. Bu hatalı davranışlar liderin karanlık yüzünün açığa çıkmasına sebep olur (Khoo ve Burch,2008: 88). Conger'in yaptığı bu açıklama liderin, bilinçli olarak gerçekleştirdiği olumsuz davranışlara bir açıklama getirmiş olmasa da karanlık liderlikle ilgili yazın olduğundan oldukça önemlidir; Akt: Başar vd,2016: 66).

Ashforth'un (1994) yaptığı çalışma ile karanlık liderliğin ilk sınıflandırılması gerçekleşmiş oldu. "Küçük Tiranlık" olarak nitelendirdiği çalışma ile karanlık liderlik tarzları oluşturulmaya başlandı. Onun akabinde Tepper'in (2000) çalışması olan " İstismarcı Yönetim", Glad (2002) çalışması " Narsist Liderik", Kellerman (2004) çalışması " Kötü Liderlik", Padilla, Mulvey, Kaiser (2007) " Yıkıcı Liderlik" ve son

olarak Whicker, Lipman-Blumen ve Goldman'nın farklı zamanlar da yaptığı " Zehirli Liderlik" isimli çalışmalar ile karanlık liderlik tarzları ve literatürü oluşmuştur.

Ülkemizde ise; Uymaz (2013), Gündüz ve Dedekorkut (2014) ve Güldü ve Aksu'nun (2016), " Yıkıcı Liderlik" çalışması, Çelebi, Güner ve Yıldız (2015), Reyhanoğlu, Akın (2016), Kasalak, Aksu (2016) ve Adem Yavaş(2016) "Toksik Liderlik" çalışması, Üçok ve Turgut (2013), Ülbeği'nin (2014) "İstismarcı Yönetim" çalışması, Kesken, Ünnü'nün " Narsist Liderlik" (2011) çalışması ve son olarak Başar, Sıgır ve Basım'ın (2016) çalışması olan ve ilk olarak " Karanlık Liderlik" kavramını kullandıkları" İş Yerinde Karanlık Liderlik" isimli çalışma konuyla ilgili ulaşılabilen araştırmalardır. Aynı zamanda konuyla ilgi olarak çalışması yapılan lisan, yüksek lisans ve doktora çalışmasına rastlanmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkıda bulunacağı ve yani çalışmalara fikir oluşturacağı düşünülmektedir.

2.3 Karanlık Liderlik Kavramının Önemi

Karanlık liderliğin açıklanabilir olması, gerek örgüt için gerekse liderlerin kişisel farkındalıkları açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Liderlerin tutum ve davranışlarının analizi, özellikle bilişsel zekası yüksek olduğu halde başarıyı yakalayamayan lider ve örgütlerin konuya farklı pencerelerden bakmalarına olanak sağlayacaktır (Çakar ve Arbak,2004: 25).

İnsanın önem kazandığı günümüzü iş dünyasında, ikili ilişkilerin en az sahip olunan bilgi kadar önem kazandığı ifade edilebilir.

Liderin, tutum ve davranışlarının çalışanların verim ve mutluluğu açısından önemli olduğu bilinen bir söylemdir. Bu bakımdan liderin örgüt içerisinde oluşturduğu olumsuz iklim, başlangıçta çalışanların motivasyonlarını olumsuz olarak etkiler, akabinde tüm örgütün zarar görmesine neden olur (Reyhanoğlu ve Akın,2016: 444).

Liderin her davranışının, beraberinde iletişim halinde olduğu insanları da etkilediği düşünüldüğünde lider ve üye arasındaki etkileşimin karanlık liderlik olgusu için de oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle, liderin bireysel çıkarları, mesleki ideallerinin önüne geçtiğinde lider, ikili ilişkilerinde sorunlar yaşamaya, tutumlarını baskıcı hale getirmeye ve saygısızlık, gruplaşma gibi olumsuz davranışlar sergilemeye başlar (Akt:Kasalak ve Aksu,2016: 677).

Liderin olumlu enerjisinin astlara geçtiği gibi yansıttığı negatif enerjisi de izleyenleri etkiler. Örneğin, liderin davranışları kendi kişisel hedeflerine hizmet yönünde (aç gözlülük, hırs) olduğunda astların liderlerine duyduğu güven azalır ve lider işlevselliğini kaybeder (Kesken ve Ünnü, 2011: 196).

Liderler, üyelerle karşılıklı güven ve saygı eksikliği bulunan düşük kaliteli ilişkiler kurduğunda lider ve üyeler arasında etkileşim sınırlı hale gelir, karşılıklı destek azalır ve ödül hazzında düşüş meydana gelir. Bu tarz durumlarda lider, çalışanlarına daha zor ulaşabilmekte ve yaşananlarla ilgili sınırlı bilgiye ulaşabilmektedir (Akt: Turgut vd, 2015: 2).

Lider, astlarına karşı olumsuz bir davranış sergilediğinde astları da ona benzer şekilde karşılık verir. Bu durum da lider üye arasında bir iletişim kopukluğuna sebep olur. Böylece astlar, lidere karşı saygısız, sınırlı iletişimin ve yanlış anlamaların olduğu, destek ve bağlılık düzeyinin düşük olduğu davranışlar sergilerler. Liderin olumsuz davranışı doğrudan astı kötüye kullanma şeklinde olabileceği gibi, grup içersinde kayırma yapma şeklinde de olabilir (Akt:Göksel ve Aydın,2012: 250). Liderin, astlara karşı farklı tutumlar sergilemesi örgüt içersinde eşitsizlik algısının oluşmasına sebep olur. Örgüt içersinde kayırma algısı iki şekilde ortaya çıkar. Birinci durumda lider, bilgi eksikliği yada üyeleri yeteri kadar takip edememe nedenlerine bağlı olarak yanlış değerlendirme yapabilir. İkinci durumda ise lider, kendisiyle aynı görüşte olan astlara daha yakın davranabilir. Her iki durumda da örgüt içersinde adaletsizlik algısı oluşur ve üye lider arasındaki güven zedelenir (Kesken,Ünnü,2011:195).

Liderlerin karanlık yönleri, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesine rağmen örgüt motivasyonunun ve uzun vadede örgüt verimliliğinin düşmesiyle açığa çıkmıştır. Örgütler üzerinde araştırmalar yapıldığında, başlangıçta herkes tarafından kabul gören, kendine güveni ve başarıya olan inancıyla ön plana çıkan liderin, uzun vadede takipçilere zarar vermeye başladığı, mükemmellik adına çalışanlarına zorbacı yaklaşımlarda bulunduğu açığa çıkmıştır. İlerleyen süreçte "Narsist Liderlik" tarzı olarak tanımlanan bu davranışlar, liderlerin olumsuz tutumları hakkında bilgi vermektedir (Akt: Harms vd,2011: 496).

Liderin, kendi çıkarları doğrultusunda kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleyebilmesi stratejik anlamda da yüksek duygusal zeka seviyesi gerektirir. Strateji kelimesinden maksat, kişinin kasıtlı ve bilinçli bir süreç içersinde

bir hedefe odaklanmasıdır. Baskıcı davranışlar, bir ürünü pazarlama stratejisi halinde ürün satışını arttırmak için, örgüt çalışanları arasındaki rekabeti artırma ya da liderin bir üst kademdeki liderlere kendisini beğendirme nedenleriyle uygulanabilir. Örneğin, Enron skandalında iki yönetici, analistleri istedikleri şekilde yönlendirmek için hem kendi duygularını hem de örgüt çalışanlarının duygularını kontrol ederek, örgütün sorunsuz bir şekilde faaliyet gösterdiğine herkesi inandırmışlardır (Kilduff vd, 2010: 131).

Liderin örgüte yönelik zayıf bir vizyon modellemesi, liderin hoşgörüsüz olduğunun, örgütün düzeylerinde yetersiz kaldığının ve güç kullanarak mesajları kabul ettirdiğinin göstergesidir. Bu liderlik tutumunda, önerileri tek başına belirleyen ve çalışanlarını kabule zorlayan lider, örgütsel olarak başarısızlığa neden olur. Aynı zamanda liderin oluşturduğu vizyonun tüm örgütü kapsamı gerektiğini söylemek mümkündür. Lider, vizyon oluştururken kendi çıkarlarını gözetip, örgütü ve çalışanları vizyon dışında bıraktığında örgütün bölünmesine ve çalışanların vizyondan uzaklaşmasına neden olabileceği ifade edilebilir (Akt:Çelik, 1997: 12).

Liderin, sergilemiş olduğu bu olumsuz davranışların uzun vadede örgütün başarısını engelleyeceğini düşünmek mümkündür. Liderin olumsuz tutumlarının, çalışanların güven duygusunu zedeleyebileceğini akabinde, örgüt içi motivasyonun olumsuz etkilenebileceği ifade edilebilir. Bu durumun uzun vadede örgüt verimini düşüreceğini söylemek olasıdır.

2.4 Karanlık Liderlik Tarzları

Liderlik, herhangi bir durumda, bir hedefe erişmek için bir kişinin veya bir topluluğun işlevlerini yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır(Kılıç vd,2014: 250). Liderlikle ilgili çalışmaların çoğunluğu iyi ve etkili liderliği anlamaya, yorumlamaya ve geliştirmeye yönelik olsa da bazı çalışmalar liderliğin olumsuz yönleri üzerinde durmakta ve bu davranışların ortadan kaldırılmasını savunmaktadır. Kendi çıkarlarını örgüt menfaatlerinden üstün tutmak, süreci örgüt ve çalışanların hedefleri doğrultusunda yönetmemek ve yönetimde etik davranışlar sergilememek olarak belirtilen davranışlar hem örgüt hem de üyeler için zarar verici sonuçlara neden olur (Akt:Uymaz,2013: 39).

Lider, iş görenin rehberi, yol göstericisidir. Hem söylemleri hem de davranışlarıyla izleyenleri etkiler. İzleyenlere hissettirdiği olumlu veya olumsuz

hisler ile onları örgütün bir parçası yada dışlanan üyesi haline getirir. Dolayısıyla liderin seçtiği tarz ve yönetim şekli örgütün geleceğini belirler (Akt: Bakan ve Büyükbeşe; 2010: 74).

Liderlik tarzları içerisinde olumlu liderlik tarzları olduğu gibi olumsuzlukların ön plana çıktığı karanlık liderlik tarzları da bulunduğu ifade edilebilir. Bir çok araştırmacı farklı açılardan konuyu ele alarak bir çok karanlık liderlik tarzı tanımlamışlardır.(Lasakova ve Remisova,2015: 320) Gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde örgütlere zara veren, çalışanları zor durumda bırakan liderler sınıflandırılmış ve bir çoğu birbirini kapsayan liderlik tarzlarını oluşturulduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada en çok dikkat çeken ve karanlık liderlik tanımlamalarını birleştiren; Küçük Tiranlık, İstismarcı Yönetim, Narsist Liderlik, Zehirleyici Liderlik, Yıkıcı Liderlik ve Etik Dışı Liderlik tarzlarından bahsedilecektir.

2.4.1 Küçük Tiranlık

Küçük tiranlık başlığı altında gruplanabilecek olan liderler, yakın denetimde bulunan, üyelere karşı sürekli şüphe içerisinde olan, güvensiz, kişisel etkileşimden uzak duran, diğerlerinin davranışlarını küçümseyen ve patron olduğunu hissettiren davranışlara sahiptir. Aynı zamanda bu liderler, sürekli olarak duygusal patlamalar yaşar ve izleyenleri zorlayarak onları övmeye geri dururken kendini övmeyi ve yüceltmeyi sever. Bu liderlik tarzını uygulayan liderler, otoriter, baskıcı bir yapıya sahiptir, keyfi kararlar alır, üyelerin gösterdiği çabaları ve başarıyı kendi çaba ve başarısı olarak lanse eder. Örgüt içerisinde yapılan hatalardan astarını sorumlu tutar. Bu tarz liderler, izleyenler hakkında yorumlarda bulunur ve diğerleriyle bu yorumlarını paylaşır. Bu özelliklere ek olarak, üyeler arasındaki ikili ilişkilerden hoşlanmaz, aralarında sadece iş ilişkisi olmasını ister. Küçük tiranlar olarak nitelendirilen liderler, izleyenleri aşırı şekilde kontrol altında tutma, keyfi ve aşırı cezalandırma eğilimindedir (Ashforth,1994: 756).

Tiran kelimesinin " New Collegiate Dictionary" ' de " mutlak baskıcı, güç sahibi ve bunu uygulayan" olarak tanımlanmıştır ve bu tanım karanlık karakter özellikleri bulunduran liderler için oldukça uyumlu bir tanımdır. Bu isimlendirmede "Küçük" sıfatının kullanım sebebi ise bu liderlerin dar görüşlülüğüne atıfta bulunmak içindir (Akt:Ashforth,1994: 757).

Ashforth (1994) küçük tiran liderlik davranışlarını altı başlıkta toplamıştır.

1. Keyfi kararlar verme ve kendini yüceltme; kişisel çıkarları için bulunduğu pozisyonu yada yetkilerini kullanırlar.
2. Astlarını küçümseme ; başkalarının önünde astlarına bağırır, onları küçümser ve utandırır.
3. Saygı eksikliği; samimiyetsiz ve düşmanca davranış gösterirler, grup üyelerinin kişisel refahlarını görmezden gelirler.
4. Kendi düşüncelerini zorla kabul ettirme, üyelere kendi görüşlerini baskılar ve izleyenlerin fikirlerini umursamazlar.
5. Caydırıcı girişimlerde bulunma; önemli kararlarda üyelerin fikir sunmasına engel olurlar onların bu konuda cesaretlerini kırarlar.
6. Gereksiz cezalandırma; izleyenleri hata yapmalar da azarlar ,bağırır ve onları manevi olarak cezalandırırlar.

Küçük tiran liderlik özelliği için iki unsur mevcuttur. Bunlar; bireysel yatkınlık ve durumsal kolaylaştırıcı etkidir. Lideri yönlendiren etkenleri içeren "Bireysel Yatkınlık" unsuru; liderin bürokratik yönelimleri (kuruluş ile inançları), astları hakkındaki inanç ve yönelimleri, kendi tutumları ve benlik saygısı ve eylem tercihi gibi etkenleri içerir. Durumsal kolaylaştırıcı etki ise iki faktöre bağlı olarak gelişir. Bunlar ; Makro düzeyde faktörler (kurumsal değerler ve normlar), Mikro düzeyde faktörler (güç ve stres) olarak sınıflandırılır. Makro düzey faktörler içersinde organizasyon türüne göre davranışın şekil alması söz konusudur. Örneğin mekanik veya otonom bir üretimde otorite belirli bir düzeyde sabit kalabilirken insan yönetiminde otorite daha üst düzeylerde kendini gösterir. Mikro düzey faktörlerde ise; yeteri kadar güçlü olduğunu hissetmeyen lider statüsü ile elde ettiği gücü zorbacı bir şekilde kullanır ve gücünü kanıtlamaya çalışır. Stres altındaki liderler daha direktif davranırlar. Eğer stres bir krizden kaynaklanıyorsa, stres altındaki astlar liderlerine daha güçlü görünmek isterler (Ashforth,1994: 759).

Küçük tiranların astlar üzerindeki etkisi, kısıtlı olarak açıklanabilir. Çünkü, astlar hiyerarşik olarak üstüne bağımlıdır ve bu zorbacı davranışın hedefindedirler. Dolayısıyla tepkilerini net bir şekilde ifade etmekte zorlanırlar. Ayrıca lidere direkt olarak bağlı olmayan astlar, üstler ile farklı etkileşim içersindedirler. Literatür araştırmaları, küçük tiranlığın astlar üzerinde (1) Lider tarafından onaylanama isteği,

(2) Hayal kırıklığı ve stres, (3) Mutsuzluk ve işten soğuma, (4) Öz güven eksikliği ve performans düşüklüğü, (5) Çalışılan birime olan bağlılıkta azalma olarak beş etkisi olduğunu söylemektedir (Akt:Ashforth,1994: 761).

Küçük tiranlık tanımlaması kapsamında, liderlerin çalışanlarına yönelik sergilediği baskılayıcı tavrın çalışanlara katlanılması zor bir iş ortamı oluşturduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın, bulunduğu örgütte değersiz, işlevsiz ve sürekli hata yapan biri olarak lanse edilmesi, kişisel güvenin zedelenmesine ve kişinin daha verimsiz hale gelmesine olanak sağlayacağı ifade edilebilir. Bu liderlik tarzının örgüt içinde oluşturduğu gergin hava, çalışanların stresli bir iş yaşamı sürmesine neden olacağını ve bunun özel yaşama yansıtacağını düşünmek mümkündür.

2.4.2 İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim kavramı Tepper tarafından , " astların, yöneticiler tarafından yapılan fiziksel teması içermeyen ancak sözlü veya sözsüz olarak uygulanan düşmanca davranışların , ne sıklıkla ve ne ölçüde yapıldığının algılanması ve yorumlanması" olarak tanımlanır (Tepper,2000: 179). Bu tanıma göre istismarcı yönetim, astların gözlemine dayanmakta ve farklı ortamlarda istismarcı yönetim olarak kabul gören bir davranış bir diğer ortamda istismar olarak algılanmayabilmektedir. İstismarcı yönetim, yöneticinin ve astın bireysel özelliklerine ve örgütsel koşullara bağlı olarak farklılıklar gösteren bir olgu şeklide yorumlanabilir. İstismarcı yönetimi tanımlayan belirli özellikler; uygulanan şiddetin fiziksel temas yada cinsel unsur içermemesi, şiddeti gerçekleştirenin yönetici olması, şiddetin gerçekleştirilme amacının farklılıklar taşıması olarak sıralanabilir (Tepper,2000: 180).

İstismarcı yönetimi uygulayan lider, çalışanını toplum içersinde alay konusu haline getirebilir, haksız yere suçlayabilir, çalışanın başarısını kendi başarısı olarak lanse edebilir, hatalı bir durum karşısında öfke patlaması yaşayabilir (Tepper,2007: 262).

Harris ve arkadaşları istismarcı yönetim şeklini benimseyen lider için bazı karakteristik özellikler belirlemişlerdir. İzleyici için yönetici istismarı öznel bir durumdur ve çalışanın algısına göre değişir, kendisi için istismar kabul edilen

davranış bir başkasına göre doğal bir tavır olarak algılanabilir. İstismar olarak kabul edilecek davranış süreklilik arz etmektedir. Yani nadiren olarak sergilenen tavır istismar olarak kabul görmez. Son olarak istismarcı yönetici ile çalışan arasında fiziksel temasın gerçekleşmemiş olması gerekmektedir (Akt:Üçok ve Turgut,2014: 165).

Yöneticinin çalışanı istismar ediyor olabilmesi için örgüt çalışanlarının tamamının bu görüşe katılmaları gerekmektedir. İstismarcı yönetici, kişiyi aşağılamakla birlikte onunla dalga geçebilmesi, yüksek sesle konuşuyor olabilmesi ya da toplum içerisinde kişiyi istemediği durumlara ve algılara mensup ediyor olabilmesi söz konusudur (Akt: Üçok ve Turgut,2014: 166).

Bu tür davranışlara maruz kalan çalışanlar, tükenmişlik hissi, liderin adil davranışına karşı inançsızlık, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi etkiler oluşmakta uzun vade de çalışanın işten ayrılmasına neden olmaktadır (Akt:Ülbeği vd, 2014: 2).

Lideri tarafından istismar edildiğini düşünen çalışan, hem kendine hem de içinde bulunduğu ortama şüpheyile yaklaşacağını düşünmek mümkündür. Tüm çalışanlarda aynı etkiyi çağrıştıran lider, çalışanlarının psikolojik olarak yorulmalarına ve işlerine yoğunlaşamamalarına sebep olacağı ifade edilebilir.

2.4.3 Narsist Liderlik

Mental rahatsızlık olarak narsistlik, bir kişilik bozukluğu olup, " muhteşemlik, hayranlığa duyulan ihtiyaç ve empati eksikliği gibi temel özellikler" ile tanımlanmaktadır. Narsist liderler, bireysel olarak yetersizdirler ancak bencil davranışlarla, astlarına karşı kendini üstünlüklerini ilan ederler. Mutlak suretle kendi menfaatlerini örgüt menfaatlerinden önde tutma gibi özelliklere sahiptir. (Kesken ve Ünnü,2011: 212).

Glad yayınladığı yazında, zorba liderlerin gücü elinde tutmak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğiliminde olmalarını narsist liderlik ile açıklamıştır (Akt:Başar vd, 2016: 67).

Narsist kişiliğe sahip olan bireyler kendilerine olan hayranlıkları sebebiyle liderlik pozisyonuna meyillidirler. Başlangıçta sahip oldukları cazibe, kendini beğenme halleri ve yetkin olduğunu hissettiren güven onları karizmatik kılabilir ve liderlik pozisyonu için uygun kişi olduğuna karşı tarafı ikna edebilir. Ancak bu pozisyona ulaştıkların da yeteri kadar etkinlik gösteremezler (Akt: Harms vd,2011: 497).

Narsist liderler, kendilerini eleştirilerin üstünde görürler. Kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ederler, fakat bu parçanın en önemli kısmını oluşturduklarına inanırlar ve izleyicileri buna inandırmaya çalışırlar.

Narsist liderler her ne kadar güçlü ve gösterişli gözükmek isteseler de, elde ettikleri başarılarından mutluluk duymazlar, çünkü daima daha fazlasını isterler. Narsist liderler kendilerini mükemmel çalışan olarak nitelendirdikleri için diğer çalışanlarında aynı kalitede çalışabileceğini kabul etmezler. Bu durum çalışanlarının aşağılık hissi duymalarına sebep olur, onları şüphe içersinde bırakır. Narsist liderler, benliklerine ilişkin bir tehdit hissettiklerinde saldırgan bir yapıya bürünürler. Yapılan araştırmalar yüksek narsist kişiliğine sahip bireylerin daha fazla öfkelenediklerini ve öfkeleri zarar verici/amacı baltalayıcı iş davranışları sergilediklerini tespit etmiştir (Kesken,Ünnü,2011: 21).

Narsist liderler örgüt içersinde krizle karşılaştıklarında bu durumu avantaja dönüştürmekte zorlanırlar. Örgüt kararsızlıkla birlikte kaos ortamına dönüşür. Durum genelde başarısızlıkla sonuçlanır (Akt:Paulhus ve Williams,2002: 557).

Narsist liderlerin belirgin özellikleri olarak;

- Kendi mükemmeliyetlikleri ile çok meşgul oldukları için çalışanlarının sürekli hata yaptıklarını düşünür ve onları sürekli olarak eleştirir.
- Çalışanlarını görmezden gelir ve onları sürekli olarak eleştirir.
- Benlik duyguları bencillik seviyesindedir.
- başkalarının katkılarına değer vermez.
- Her durumda kendilerine saygılı ve hürmetli bir şekilde davranılmasını ister.

- Kendi amaçlarına ulaşmak için diğerlerini kullanır.
- Duygusal olarak soğukturlar ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarsızdırlar. Kendi davranış ve düşüncelerinin etrafına verdiği zararı umursamaz.
- Çevrelerine kendilerini sabırlı, özverili, güvenilir ve sevecen olarak tanıtır. Çalışanlarına ve birlikte bulundukları kişilere karşı küstahça, bencilce, küçümseyen bir tavır takınırlar ve sürekli olarak onlara patronun kendisi olduğunu hatırlatır.
- Eğer çıkarlarına uymuyorsa gerçeği göz ardı ederler yada reddeder.
- Kontrol bağımlısıdırlar ve kendilerinden başkasına güvenmez.
- Başarısızlığı kabul etmezler ve başarıyı kimseyle paylaşmaz.
- Eleştiriler karşısında saldırgan tutum takınır.
- Başarısızlık durumunda öfkelenirler, kaygı yaşarlar ve benlik durumlarında hızlı bir değişim yaşar.
- Rekabet durumlarında aşırı hırs, savunma ve diğerlerine karşı düşmanca tepkiler gösterir (Kesken ve Ünnü, 2011:220; Lamkin vd, 2015: 225; Fatfouta, 2017: 1-2).

Narsist yöneticiler kendi belirledikleri hedeflere ulaşma süresince etik olan yada olmayan her yola başvurulur ve yöneldiği yolların doğruluğunu sorgulamazlar. Etraflarındaki kişileri çok iyi gözlemler ve onların zayıf noktalarını deşifre ederler. Kendilerine gerek gördüklerin de bu zayıf noktaları kullanmaktan çekinmezler (Fatfouta, 2017: 2).

Narsist yöneticiler etrafındaki herkesi rakip olarak görürler. Organizasyon içinde rekabet ortamı yaratırlar. Bu rekabet durumu beraberinde güvensizliği de getirir. Narsist lider herkese şüphe ile yaklaşır. Özellikle başarılı olan kişileri manipüle etme eğilimindedirler. Etrafındaki başarıları kendisine yükler ve bu başarıda kendisinin bir payı olduğuna diğerlerini de inandırır (Kesken ve Ünnü, 2011:217). Aynı zamanda narsist özellik gösteren bireylerde, eleştiriye tahammül edememe, başarısızlık ve ret edilme durumlarında aşırı hassasiyet gösterme gibi olumsuz tepkilere rastlanmaktadır (Lamkin vd 2015:225).

İlişkisel boyuta daha uygun olarak Russ, Shedler, Bradley ve Westen narsizmi üç faktörlü modelle açıklamışlardır. Üç faktörlü model; " Zarar verici/görkemli, kırılgan ve yüksek işlevli teşhirci " olarak açıklanır. Üçüncü faktör olan yüksek işlevli teşhircilik, kendi duygularına aşırı önem verme, liderlik yeteneği, sahte sempati gibi belirgin narsist özellikler taşır. Narsizimle ilgili psikolojik boyuttaki çalışmalar sonucunda ise, narsizim patolojik narsizm ve uyumsuz narsizm olarak ikiye ayrılmaktadır (Akt:Indako vd,2015: 9).

Bir başka araştırma narsizmi, savunmasız ve iddialı /düşmanca davranan olarak ikiye ayırır. İddialı narsizmi yüksek olan bireyler, statü, üstünlük, güç gibi narsistik amaçlara ulaşmak için kendini geliştirmek yerine başkalarını tahrip ve manipüle eder ve kasıtlı hileye başvurur (Grosz vd,2017: 13).

Raskin ve Terry'nin tanımlarına göre narsizm, başkalarını görmezden gelme eğilimi gösteren ve empati eksikliği ile aşırı bencillik olarak nitelendirilir (Akt:Nagler vd,2014: 132).

Narsist kişilerin duygusal manipülasyon yetenekleri yüksektir. Bu kişiler sosyal ortamlarda kendi veya diğerlerinin düşüncelerine yön vermek adına manipülasyona baş vururlar. Kendi görkemli görünüşlerini devam ettirmek için başkaları ile olan ilişkilerini başarılı bir şekilde devam ettirirler. Yüksek benlik duyguları sebebiyle diğerlerinin duygularını yorumlama gereği duymazlar. Bu durumda narsistlerin düşük duygusal empati eğilim gösterdiklerini ve diğerlerinin duygularını tanımlamada zorlandıklarını gösterir (Nagler vd,2014: 135).

Narsist liderlikle ilgili verilen açıklamalar doğrultusunda bu liderlik tarzını, " kendi doğrularından başkasına güvenmeyen, benlik duygusu yüksek liderlik" olarak tanımlamak mümkündür. Narsist liderlik çalışan algısı üzerinden değerlendirildiğinde, çalışanların kendini değersiz hissettikleri, örgüte güven duymadıkları ve sürekli bir kaos ortamında çalışmak zorunda kaldıklarını söylemek mümkündür. Liderin kendi doğrularına olan inancının, çalışanların doğru bildiklerini sorgulamaya yönelttiği ifade edilebilir. Çalışanın sorgu halinin de karar verme sürecinin uzamasına ve çalışanın yanlış kararlar almasına neden olacağı düşünülebilir.

2.4.4 Zehirleyici (Toksik) Lider

Toksit kelimesi İngilizce ve Latince'deki " Toxic" sözcüğünden türemiştir. TDK, toksit kelimesini " zehirlilik, zehirleme yeteneği olan" şeklinde tanımlamaktadır (tdk.gov,30.06.2017). Toksik kelimesi ilk olarak 19 yüzyılda " zehirli olma durumu" anlamında kullanılmıştır (etymonline,30.06.2017).

Yönetim ve organizasyon ile ilgili yazımlarda, ilk olarak Whicker tarafından toksik kelimesi ile liderlere atıfta bulunulmuştur. Whicker, toksik lider tanımını,"uyum sağlayamayan, bulunduğu durumdan memnun olmayan, art niyetli, çevresine zararlı ve ayrıca bireysel eksikliklerini saklayıp bencilce davranarak, etrafındakileri aldatan ve rakiplerini her yolu deneyerek ortadan kaldırıp başarıya ulaşan lider." şeklinde yapmıştır (Akt:Başar vd, 2016:67).

Zehirli liderlik, personel verimliliğini düşüren ve kuruluşlar için maliyet-fayda ilişkisini olumsuz olarak etkileyen bir liderlik tarzıdır (Yavaş,2016: 268). Toksik lider, çalışanlarının motivasyonlarını ve morallerini bozucu yönde etkileyen, onları verimsiz hissetmeye yönelten bir yıkıcı liderlik türüdür, bu manada yönetimi idare edemeyen kötü liderlerden veya sağlığı yeterli olmayan, yüksek strese maruz kalıp uygun bir şekilde örgütü idare edemeyen liderlerden ayrılmaktadır (Akt: Reyhanoğlu ve Akın,2016: 445).

Frost, örgütsel toksisiteyi " iş görenlerin huzursuz olması ve işlevsel sorunlar yaşamalarına sebep olan, moral ve motivasyonlarını negatif yönde etkileyerek görevlerine bağlılığı düşüren bir olgu " olarak tanımlamaktadır. Ayrıca toksisitenin iş görenlerin özgüvenlerini yıktığını ve saygınlıklarını öldürerek acıya sebebiyet verdiğini belirtir. Burada acı ile anlatmak istediği duygusal yıkımdır ve bu toksisiteyi oluşturur (Akt: Kasalak ve Aksu,2016: 677).

Redd, toksik liderliğin sadece takınılan tavırla ve takipçiye özgü olmadığını zamanla tüm organizasyona yayılan motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olan bir etkileşim olduğunu belirtir. Ayrıca toksik liderliği bir sendrom olarak görür ve bunu üç unsurla açıklar. Bunları;

- Astların esnekliğini umursamayan,
- Örgütte olumsuz bir hava estiren bireysel veya ikili ilişkilere sahip olan,
- Çalışanlarına kendi menfaatlerini önemsememeye ikna ettiren olarak sıralar (Yavaş,2016:269).

Toksik liderlik, diğer karanlık liderlik tarzlarıyla benzer özellikler göstermesine karşın tarzını diğerlerinden ayıran özelliklere de sahiptir. Toksik liderler, grup içi üyeri grup dışı üyelere karşı kışkırtırlar, bazı durumlar da grup üyelerini dışlayıcı davranışlarda bulunurlar, çalışanlarını aşağılayıcı söylemlerde bulunurlar, alaycı düşünür ve davranırlar ve son olarak diğerlerini kendi çıkarları uğruna suçlamaktan çekinmezler (Padilla vd,2007: 178).

Toksik liderlikte lider-üye etkileşimine bakıldığında, lider kendi çıkarları doğrultusunda bazı üyelere çok yakın davranırken diğerlerine uzak ve ceza verici olarak davranmaktadır. Grup üyelerine adaletsizce davranışlarda bulunurlar. Lider-üye ilişkisi zayıf olan üyeler liderlerini aşırı cezalandırıcı ve adaletsiz olarak tanımlamaktadırlar (Pelletier,2012: 413).

Toksik liderler, narsist, katı, saldırgan ve etik dışı davranışlar sergilerler. Narsist davranışlar, çalışma ortamında büyükenen davranışlar sergileme, ukalaca davranma, diğerlerini kendinden düşük seviyede görme ve onlara değer vermeme, vicdani yetersizlik ve empati eksikliği gösterme, diğerlerinin önemseddiği olguları aşağılama, sadece kendi önemini göz önünde tutma, benmerkezci olmak olarak sıralanabilir. Saldırgan davranışlar, kıskançlık davranışları sergileme, grup içersinde tarafını seçmeye mecbur etme, iftirada bulunma ve asılsız söylemler çıkarma şeklindedir. Kaba davranışlar, nezaketten uzak tavırlar, saygısızlık ve kırııcı sözler katı davranışın özellikleridir. Son olarak etik dışı davranışlar, iş görenin görevi dışında işler bekleme, iş görenin özlük haklarına engel olma, iş yükünü haksız biçimde arttırma olarak sıralanabilir (Kasalak ve Aksu,2016: 679).

Açıklamalar ışığında toksik liderliğin özellikleri;

- Aşırı kontrollü davranış gösterirler. Bu özellikleri otoriter liderlik tarzı ile örtüşür.
- İstismarcı özellik gösterirler. Yani çalışanlarına hakaret edebilir, onları küçük düşürebilirler,
- Sergiledikleri olumsuz davranışlarla tüm örgütü etkilerler,

- Örgüt içersinde sürekli negatif iklim oluşmasına sebep olurlar,
- Çıkarıcı ve bencil kişilik yapılarına sahiptirler,
- Kendi mükemmelliklerine hayrandırlar ve hata yaptıklarını asla kabul etmezler, şeklinde yorumlanabilir.

Genel olarak toksik liderlerin, bilerek ve isteyerek izleyenlere olumsuz etkileyecek davranışlarda bulundukları söylenebilir. Bu liderler, huzursuz, uyum sorunu yaşayan ve genelde art niyetli, kötü davranışı kendisine yol seçen kişiler olarak ifade edilebilir. Toksik liderlerle birlikte çalışmak durumunda kalan iş görenler, mutsuzluk, güvensizlik ve dışlanma gibi duygusal baskılara maruz kaldıklarını ifade etmek mümkündür.

2.4.5 Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlikle ilgili pek çok ortak yorumlama bulunmasına rağmen net bir tanımlama mevcut değildir (Sezici,2015:107). Einarsen ve arkadaşları yıkıcı liderliği, " Örgüt içerisinde yönetici pozisyonunda olan bir liderin, örgütün temel hedef ve amaçlarını, işleyişlerini, sahip olduğu kaynakları ve yönetimdeki etkinliğini önemsemeyen yada çalışanlarının iş doyumlarını, motivasyonlarını ve işe karşı olan özverilerini olumsuz olarak etkileyen tutumları sürekli ve istemli bir şekilde sergilemesi" şeklinde tanımlamışlardır (Akt:Uymaz,2013: 39).;

Krasikova, Green ve LeBreton yıkıcı liderliği iki tanımda toparlamıştır; (Akt:Güldü ve Aksu,2016: 92)

- Örgütün yada izleyicilerin çıkarlarına zarar verme amacıyla gerçekleştirilen istemli lider davranışları,
- Liderin örgüte ve izleyicilerine zarar verme amacıyla yada niyetiyle, örgütün menfaatlerine ters düşen hedefleri ve amaçları benimsemesi.

Bir liderin yıkıcı lider olarak tanımlanabilmesi için, yaptığı olumsuz davranışları bilerek yada bilmeyerek yapıyor olmasının bir önemi yoktur. Liderin sergilediği davranışlar başlangıçta yapıcı özellik gösterse de (performans takibi, görevi yerine getirmek için cesaretlendirme) bu davranışın sürekli ve baskıcı bir şekilde devam etmesi yıkıcı bir hal almasına neden olur (Ericson vd,2015:267).

Liderlik tarzının yıkıcı liderlik olarak isimlendirilebilmesi için,uzun vadede olumsuz etkilere sebep olması gerekir. Bununla birlikte, eğer liderler takipçilerine, kaynaklarına ve örgüt bileşenlerine veya örgütün tamamına zarar verirse, yıkıcı liderlik meydana gelmiş olur (Padilla vd,2007: 175).

Yıkıcı liderlik; kişisel yıkıcılık ve örgütsel yıkıcılık olarak ikiye ayrılır. Kişisel yıkıcılık, liderlerin kişiye uyguladığı yıkıcı davranışlardır. Örneğin, benlik duygusunun sebep olmasıyla gerçekleşen itibar zedeleme, kişinin kariyerine leke sürme gibi davranışlardır. Örgütsel yıkıcılık ise, liderin iç ve dış paydaşlarda dahil olmak üzere takipçilerine ve sosyal kurumlarına da olumsuz etkilere sebep olacak davranışlarda bulunmasıdır. Örnek olarak, motivasyonu engelleyen liderler, ülkeleri fakirleştiren yöneticiler verilebilir. Kişisel yıkıcılık ve örgütsel yıkıcılık birbirinden farklı etkilere sebep olur. Kişisel yıkıcılık da, diktatörler kişisel kazançlar için bireyin yada tek bir kanalın yıkımına etken olurken, örgütsel yıkıcılık, büyük bir kitleye etki eder ve örgütün çıkarlarının zarara uğramasına neden olur (Padilla vd,2007: 181).

Bir liderin yıkıcı liderlik tarzını benimsemesinin birden fazla sebepleri vardır. Bu nedenler liderin özelliklerinden kaynaklanabildiği gibi, grup veya kurumdan da kaynaklanabilir (Gündüz ve Dedekorkut 2014: 98). Ancak bir liderin davranışlarının yapıcı veya yıkıcı olması, o liderin nüfuzunu kullanım şekline bağlıdır. Fiziksel yada psikolojik şiddet de dahil olmak üzere, liderin sergilediği her türlü saldırgan davranış liderin gücünü kanıtlama çabası, düşük öz yeterlilik, otoriterlik yada narsistik gibi kişisel eğilimlerinden kaynaklanmaktadır (Güldü ve Aksu,2016: 94). Yıkıcı davranışlara etken olan bir diğer neden de grup yada kurumun özellikleridir. Bu özelliklerden kasıt; mağduriyet ve adaletsizlik algısı, merkeziyetçi yapı ile kontrol mekanizması olarak şiddetin kullanılmasıdır.(Mumford vd,2007: 218).

Padilla, Hogan ve Kaiser (2007); yıkıcı liderliğin daha geniş bir anlatım potansiyeline sahip olduğunun idrakiyle "zehirli üçlü" kavramını ortaya sürmüşlerdir. Zehirli üçlü kavramını "lider, takipçiler ve çevre (koşullar) " oluşturur. Liderin yıkıcı lider olarak kabul görmesi ve benliğini kabul ettirmesi, kişilik özelliklerine bağlı olduğu kadar irdelemeden kabul eden takipçilere ve bunları gerçekleştirebileceği uygun ortama da bağlıdır.

Yıkıcı liderin varlığını sürdürebilmesi için takipçileri en çok etkileyen bir özellik olan " karizmaya" sahip olması gerekir. Bu bağlamda karizmatik liderliğin yıkıcı yönlerinden de bahsetmek mühimdir. Karizma; Max Weber tarafından " bireyi

diğer olağan insanlardan ayıran, doğaüstü, insanüstü yada olağan dışı güç ve özellikleri içeren kişiliğe ilişkin bir nitelik " şeklinde tanımlanmıştır. Her ne kadar karizma; ilham kaynağı , dinamizm, öz güven, dışa dönüklük ve yüksek duygusal zeka gibi etkenleri bünyesinde barındırıyor olsa da lideri etkileyen karanlık yönlerinin olduğunu da kabul etmek önemlidir. Karizma, liderin kendini yücelmesi ve kişisel çıkarlarını gerçekleştirmesi için diğerlerinin istismar edilmesinde bir araç olarak kullanılır (Akt:Kesken ve Ünnü,2011:203).

Karizmanın üç unsuru yıkıcı liderler için geçerlidir; vizyon, kişisel sunum becerileri ve kişisel enerji. Yıkıcı-Karizmatik liderler, arzulanan bir geleceğe ilişkin vizyonu satma yeteneğine sahiptirler (Padilla vd,2007: 181). Yapıcı- karizmatik liderler, toplumsal kuramlara sağladığı faydaları içeren bir vizyon sunarken, yıkıcı-karizmatik liderler ise, kişisel zaferleri içeren, hakimiyeti ele geçiren, tehditler ve güvensizliklerle dolu bir vizyon oluştururlar. Yani karizmatik liderler sosyal toplumun ortak çıkarlarını gözetken vizyonlar oluştururken yıkıcı liderler ise kişisel güçlerini kabullendirici vizyonları desteklerler (Strange ve Mumford,2002: 347);

Tüm bu açıklamalar ışığında, tüm karizmatik liderlerin yıkıcı olmadığı ancak, tüm yıkıcı liderler karizmatik özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda yıkıcı liderlik ve karizma arasında anlamlı olarak ifade edilebilecek bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Kesken,Ünnü,2011: 204).

Ayrıca literatürde, bazı yazınlarda olumlu anlamada yapıcı yıkıcı liderlikten bahsedilmektedir. Bu liderler bulundukları sistemi yıkıp yerine daha demokrat düzenin hakim olduğu yeni bir yönetim sistemi oluştururlar. Verilen örnekler daha çok siyasi alanı kapsasa da örgütlerde de bu tarz liderlere rastlamak mümkündür (Padilla vd,2007: 180).

Yıkıcı liderliğin özü bir sonuç meselesi olduğunu düşünmek mümkündür. Yıkıcı liderler, takipçileri ve bağlamları (çevreleriyle) birlikte, iç ve dış paydaşlarda dahil olmakla birlikte kendilerine ve örgüte zarar vermeleri, yıkıcı liderliğin meydana gelmesi şeklinde yorumlanabilir.

Tüm tanımlamaların toplamında yıkıcı liderin özellikleri sıralanmak istenirse;

- Yıkıcı liderlik bilinçli yada bilinçsiz olarak uzun vade de tahribata sebep olur,

- Yıkıcı liderlik de ikna ve güven yerine zorlama ve aşırı kontrol söz konusudur,
- Yıkıcı lider bencildir, örgüt çıkarları ve takipçi refahından ziyade kendi çıkarlarını korumayı ve sürdürmeyi ister,
- Yıkıcı liderliğin unsurları yaşam kalitesinin düşmesine sebep olur. Yani lider takipçiye o kadar hükmeder ki, takipçi onaysız direnme yada itiraz eylemleri gerçekleştiremez,
- Yıkıcı liderlik, örgütsel sonuçlara, duyarlı takipçilere ve elverişli ortama bağlı olması şeklinde sıralanabilir..

Yıkıcı liderlik olarak belirtilen yaklaşımın, karanlık liderler olarak tanımlanan tarzların toplamını oluşturduğunu söylemek mümkündür. Genel tabirle, her karanlık liderin bir yıkıcı lider olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla yıkıcı liderlik için kabul gören ortak bir tanımın olmadığı söylenebilir.

2.4.6 Etik Dışı Liderlik

Etik dışı liderlik, örgüt çalışanlarına ve örgütün hedeflerine zarar verir. Etik dışı liderliğin çalışanlar üzerinde , kaygı, çaresizlik hissi, hayal kırıklığı, düşük iş doyumunu, yöneticiye karşı güven kaybı, işe yabancılaşma gibi negatif etkileri vardır (Lasakova,2015: 321).

Brown ve Mitchell etik olmayan liderliği; " örgüt liderleri tarafından uygulanan yasadışı ve/veya ahlaki standartlara aykırı davranışlar ve takipçiler tarafından etik olmayan davranışları teşvik eden süreçler ve buna olanak sağlayan kurallar" olarak tanımlarlar. Ancak bu tanımda bazı eksiklik yada kısıtlamalar söz konusudur. İlk olarak, yazarların bahsettiği ahlak dışı davranışlar, kültürel ve dinler arasında değişiklik gösterir ve kavramın daha kapsamlı bir şekilde açıklanması gerekmektedir. İkinci olarak da, yazarlar etik dışı davranışların lider karakterine bağlılıktan ziyade onları yönlendiren takipçi ve çevre ile ilgili olduklarını savunmaktadırlar (Akt:Lasakova,2015: 320).

Eisenbeiß ve Brodbeck yaptıkları çalışmada kültürel ve sektörler arası ortak ve farklı noktaları araştırdılar. Araştırmaya, Batı ve Doğu kültüründen 36 yazar katılmıştır. Yazarların çoğunluğu etik dışı liderlik için, ahlaksızlık, haksızlık, yolsuzluk ve diğer cezai davranışlara katılma, düşük empati yeteneği, sorumluluk

almada yetersizlik, kendi çıkarlarına yönelik egosantrik arayış, başkalarının manipölasyonu ve kötüye kullanımı gibi ortak algıları belirlediler (Akt:Lasakova,2015: 321).

Lasakova ve Remisova (2015: 319) etik dışı liderliğı, " birey, organizasyon ve/veya toplumun başkalarına zarar verdiği, verilen zararın kasıtlı veya kasıtsız olduğı, aynı zamanda zararın pasif, aktif ve tekrar eden bir süreç " olarak tanımlamaktalar. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, liderin kasıtsız da olsa başkasına zarar vermesi etik dışı davranış olarak kabul edilir. Lider davranışının neticesinden habersiz olsa dahi zararlı sonuçlara neden oluyorsa, liderin yine "etik dışı lider" olarak isimlendirildiğı ifade edilebilir.

Liderin, başkalarının etik dışı davranış sergilemelerine sessiz kalması, etik olmayan davranışlara neden olan veya zararlı sonuçlar oluşturabilecek kurallar üzerinden karar vermesi etik dışı liderliğın bir başka bölümünü oluşturur. Liderin sergilediğı sessiz tavır, örgüt içersinde liderliğın olmaması olarak da yorumlanabilir.

Lasakova ve Remisova (2015:324) etik liderliğı yedi başlık altında sınıflandırmaktadır.

1. Etik dışı davranış gösteren liderler,
2. Etik dışı davranışları destekleyen liderler,
3. Etik dışı davranışa sessiz kalan liderler,
4. Liderin, liderlik vasfı taşımama durumu,
5. Ben merkezli, kendini koruyan ve kendine hizmet eden lider,
6. Kurallara saygı duymayan lider,
7. Profesyonel olmayan lider .

Bir diğerk yaklaşım ise, etik başarısızlıkların liderin, sosyal yöneliminden kaynaklanması durumudur. Lider, örgütsel grup içersinde hayati bir rol oynar. Üstlendiğı bu rol onun davranışlarına etki eder. Bazı durumlar da oynadığı rol lideri etik dışı davranışlara yöneltir. Lider hem ortak hedefleri belirlemek, hem de grup üyelerinin bireysel eylemlerini bu hedeflere yöneltmek için büyük bir sorumluluğı üstlenir. Dolayısıyla başarıya ulaşmak için gerekli olduğunda etik dışı davranışlara yönelebilir. Bu görüş, yıkıcı liderlikte açıklanan zehirli üçlü kavramını destekleyici niteliktedir. Zehirli üçlü olgusunun alt başlıklarından biri olan çevre kavramı bu durumu açıklamaktadır (Lasakova,2015: 320).

Literatürde "Karanlık Üçlü" olarak nitelendirilen Makyavelizm, Narsistlik ve Psikopati kavramların; Makyavelizm, etik dışı liderliğin farklı bir açıklaması niteliğindedir (Austin vd, 2007: 180). Kavram ilk olarak Machiavelli'nin "Hükümdar" adlı eserine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Machiavelli'nin akılda kalan ve karanlık liderlerin uyguladığı duygusal manipülasyon ile bağdaştırılan en önemli yaklaşımı " Amaca götüren her yol geçerlidir" cümlesidir. Makyavelciliğin en belirgin özelliği kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için başkalarının duygu ve düşüncelerini manipüle edecek davranışlar sergilemeleridir.(Kesgin,2015: 107)

Makyevelist kişiliğe sahip lider, etkileşim içersinde oldukları kişilere karşı sömürücü ve duygusal olarak soğuk davranışlar sergilerler. Bu tarz liderler, astlarını başarıyla idare etmek için kişiler arası anlayışın minimuma inmesi gerektiği fikrini savunurlar. Bu durum toplumsal sömürge olarak nitelendirilir (Nagler vd,2014: 48).

Makyevelizm'de genel düşünce, prensipler ve kurallar yerine hedefe uygun olan değerlerin (amaca uygunluk) yol gösterici olarak kullanılmasıdır. Makyevelizm'de çıkarlar söz konusu olduğunda ahlaki değerler önemini yitirmektedir. Mutlak başarının sağlanması için yapılması gereken her şey yapılmalıdır. Bu tarz liderlikte lider kişinin duygusal algısını değiştirebilir, kandırabilir ve yerine getirmeyeceği vaatlerde bulunabilir (Tuna ve Yeşiltaş,2013: 190).

Makyevelist liderlik, " yapılan işin sonucunun lider için taşıdığı anlam" şeklinde açıklanabilir. Makyevelist liderler sonuca ulaşma yolunda örgüte yada kişiye verdikleri yıkımı önemsemezler. Sadece sonuca odaklandıkları için verdikleri zararın farkında olmazlar. Bu özellikleri sebebiyle etik olmayan liderliğin , daha geniş kapsamda yıkıcı liderliğin alt başlığında yer alırlar (Tuna ve Yeşiltaş,2013: 192).

Etik dışı liderliğin, karanlık liderlik tarzlarındaki ortak davranışların bir araya getirilmesiyle oluşan bir liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür. Karanlık liderlik tarzlarının tümü etik dışı davranışları bünyesinde bulundurduğu ve her karanlık liderlik aynı zamanda etik dışı liderlik kapsamına girdiği ifade edilebilir. Etik dışı liderlik davranışlarının gerek liderin gerekse örgütün sektörden dışlanmasına neden olacağı düşünülebilir. Bununla beraber, etik olmayan davranışlar sektörel prestijin zedelenmesine olanak sağlayacağı ifade edilebilir.

Karanlık liderlik ile ilgili yazın kapsamında, bu liderlik tarzları için yapılacak yorumların çalışan algısı ile değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Liderin sergilemiş olduğu davranışlar, bazı çalışanlar için sıradan kabul edilebilirken bazı çalışanlar içinse oldukça olumsuz olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda çalışanın lidere karşı kişisel olarak hissettiği kin, nefret gibi duygular lideri, karanlık lider olarak tanımlamasına neden olabilir. Bu bağlamda, liderin karanlık lider olarak tanımlanmasında örgüt çoğunluğunun aynı düşüncede olması gerektiğini düşünmek yanlış olmaz.

Bir diğer husus olarak, örgüt kültür yapısı da liderin karanlık davranışlar sergilemesine neden olabilir. Örgütün baskıcı ve empatiden yoksun bir anlayışının olması ve ya çalışan sayısının azlığıyla birlikte iş yükünün fazlalığı, lideri daha zorlayıcı davranışlar uygulamaya yönlendirebilir. Nitekim bu çalışma kapsamında elde edilen veriler, çalışan sayısının düşük olduğu örgütlerde karanlık liderlik algısının daha yüksek olduğunu söylemektedir.

Genel olarak karanlık liderler birlikte çalışmak zorunda kalan çalışanların, fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına rağmen, ait olma, değer görme, kendini gerçekleştirme gibi sosyolojik ihtiyaçlarının karşılanmadığını söylemek mümkündür. Özellikle, değersizliğine emin olmuş, örgüt içersinde kendi kararlarını alamayacağına inanmış bir çalışan kendi özelliklerinin farkına varamayacağı ve bu ihtiyacını karşılayamayacağı ifade edilebilir. Öz güvenini kaybeden bir çalışandan örgütü yeni fikirler yüceltmesi beklenmeyeceği söylenebilir.

Gelecekte lider olmayı hedefleyen çalışanların, karanlık liderlerle birlikte çalışması, kendi liderlik profillerinin oluşmasına katkı sağlayabilir. Bu liderleri gözlemleyerek, kendi etik davranış olgusunu geliştirerek, ileride nasıl bir lider olacağına yön verebilir.

Karanlık liderlikle ilgili ifadelerin oluşturulması ve ölçeklendirilmesi, liderlerin farklı yönlerinin araştırılabilmesine yardımcı olacaktır. Özellikle liderlerin, kendilerini çalışan gözünden değerlendirmeleri ve kendi karanlık yönlerini keşfetmeleri adına bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Literatürde karanlık liderlikle ilgili kaynakların yetersizliği ve karanlık liderliği değerlendirebilmek adına bir ölçeğin bulunmaması bu çalışmanın yapılmasını gerekli kılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. UYGULAMA

Bu bölümde, araştırma konusu, araştırmanın amacı ve önemi betimlenip, araştırma yöntemlerinin belirlenmesi ve gerekli ifadelerin oluşturulabilmesi için görüşmelerin yapılma süreci anlatılmıştır. Devamında, oluşturulan veriler için istatistiksel çalışmaya başlanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında, iç tutarlılık analizi, zaman geçerliliği, yapı geçerliliği öncesi iç tutarlılık testi uygulanmıştır. Akabinde, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak alt boyutların model uyumluluğu incelenmiştir. Paralel test tekniği ile geçerlilik test edilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgular sıralanmış, değerlendirilmiş, çalışmaya katılanların demografik özellikleri tablo ve grafiklerle sunularak ölçek ile ilişkileri belirtilmiştir. Sonuç kısmında bulgular yorumlanarak gelecek çalışmalar için öneriler verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Konusu

Literatürde yeteri kadar kaynağa sahip olmayan karanlık liderlik kavramı çalışan algısı üzerinden değerlendirilerek Karanlık Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir

3.2 Araştırmanın Amacı

Liderliğin karanlık yüzü ile ilgili ülke genelinde yapılan kısıtlı ve dar kapsamlı çalışmalar, konuya genel bir bakış açısı kazandırma ve konu ile ilgili ifadelerin netleşmesine ihtiyaç doğurmuştur. Karanlık liderlikle ilgili bir ölçeklendirme bulunmaması konunun sayısal verilerle değerlendirilmesini engellemektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile karanlık liderlikle ilgili genel ifadelerin belirlenmesi ve bir sonraki aşama da ifadelerin ölçek haline getirilmesi hedeflenmiş, Karanlık liderlik ölçeği çalışanlar algısı açısından için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı mıdır? araştırma sonucuna yanıt aranmıştır.

3.3 Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze yapılan bir çok araştırma da liderliğin üstün özelliklerinin sıralanması, liderleri insanların gözünde ulaşılmaz mükemmelliğe taşımıştır. Ancak günlük yaşantıların verileri gerçeğin teorilerden farklı olduğunu bizlere anlatmaktadır. Liderlerin karanlık yönleriyle ilgili yapılan literatür taramasında yeterli sayıda kaynağa rastlanmaması, yaşanan bu gerçeğin kanıtlanabilir olmasını zorlaştırmaktadır. Ulusal literatürde karanlık kişilik özellikleriyle (Makyavelizm, Narsistlik ve Psikopati) bağdaştırılan liderliğin karanlık yönü, farklı kişilik testleriyle değerlendirilip psikolojik olarak yorumlanmıştır. Devamında bu karanlık kişilik özellikleri dönüşümcü, yıkıcı liderlik gibi bir çok liderlik tarzları üzerinde değerlendirilerek liderliğin karanlık yönü betimlenmiştir (Khoo vd, 2008; Padilla vd,2007).

Yerli literatürde ise, Yıkıcı Liderlik (Uymaz, 2013) ve Toksik Liderlik (Çelebi vd, 2015) gibi bir çok alt boyutta araştırılması yapılan karanlık liderlik, Başar ve arkadaşlarının (2016) " İş Yerinde Karanlık Liderlik" isimli çalışmasıyla kavram olarak yerli literatüre girmiştir. Yerli ve ulusal literatürde ölçeklendirilmesi yapılan alt boyutlar, farklı başlıklar altında benzer ifadeler içermektedir. Farklı alt boyutların toplamında karanlık liderliği oluşturuyor olması bir karanlık liderlik ölçeğinin oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Yapılan bu çalışma ile, literatür taraması ve mülakatlarla elde edilen ifadeler, çalışan algısı üzerinden değerlendirilip bir araya getirilmiştir.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Konu ile ilgili olarak daha önce yapılan nicel bir çalışmada olmaması ve konu ile ilgili ölçeklendirme bulunmaması sebebiyle, liderliğin karanlık yüzüne ait ifadeler nitel araştırma yönetimi ile oluşturulmuş, anket yöntemiyle de ölçeklendirme çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmada izlenecek yolun belirlenebilmesi için Keskin ve arkadaşlarının çalışmalarından faydalanılmıştır. Çalışmanın başlangıç aşamasından literatür araştırmaları yapılmış, karanlık liderlik tarzlarına ait ifadeler ve ölçekler incelenmiştir. Bir araya toplanan ifadeler pilot çalışma kapsamında Keskin ve arkadaşlarının (2017) " Knowledge sharing barriers in software development

teams: a multiple case study in Turkey" isimli çalışmasından faydalanılarak nitel araştırmanın kapsamı belirlenmiştir.

Nitel çalışma, bireylerin grupların veya örgütsel toplulukların konulara yükledikleri anlamları, olayları nasıl betimledikleri ve sosyal yaşantılarına nasıl aktardıklarını inceleyen bir araştırma yöntemidir (Özdemir,2011).

Storey , nitel araştırmanın kişiye özel öznellik içermesinden dolayı ve kişinin kendi sınırlarını zorlamasına olanak sağlamasından dolayı nicel araştırmadan daha üstün olduğunu belirtir (Akt:Özdemir,2011).

Nitel araştırma kuram sürecinin en önemli aşamalarından biri olan örneklem seçimi, amaçlı örneklem olarak modellenmektedir. Bu örneklem modelinde araştırmanın konusunu oluşturan olay, kişi yada kişiler hakkında belirli bir hedef doğrultusunda ayrıntılı olarak araştırma yapılır (Akt:Özdemir,2011).

Nitel çalışmanın bir diğer aşaması olan veri toplama, üç farklı ortamdan üç farklı şekilde veri toplaması yapılır. Çevreye, sürece ve algıya ilişkin veriler, derinlemesine görüşme (odak grup görüşmesi, mülakat), gözlem ve yazılı doküman incelenmesi yöntemleriyle elde edilirler (Akt:Özdemir,2011).

Bu çalışmada, niteliksel yöntemler yararlanılmış, derinlemesine görüşme ve yazılı dokümanların incelenmesi ile de veriler toplanmıştır. Uygulanan görüşme yöntemleri üç şekilde gerçekleşmektedir.Bunlar; "Yapılandırılmış Görüşme", "Yapılandırılmamış Görüşme" ve "Yarı Yapılandırılmış Görüşme" şeklindedir. Yapılandırılmış görüşme, önceden hazırlanan ve sorulacak sorulan daha önceden planlandığı bir mülakat tarzıdır. Burada araştırmacı ne tür soruları nasıl soracağını ve nasıl cevaplar alacağını planlar ve araştırmasına gerekli olan verileri elde edeceği sorular oluşturur. Araştırmacı planın dışına çıkmaz, herkese aynı soruları aynı şekilde yöneltir. Bu görüşme tarzında görüşme yapılan kişi özgür kalmadığı için ucu kapalı cevaplar verebilir veya kişi kendisini net ifade edemeye bilir. (Develioğlu,2014) Yapılandırılmamış görüşme ise, kişiye özel spontane sorulardan oluşmuş ve belirli bir plan içermeyen görüşme tarzıdır. Araştırmacı aldığı cevaplara göre sürekli bir yapılanma halinde ve yeni soru üretme gereği içersindedir. Görüşmecinin verdiği cevapları hızlı analiz edebilmeli, araştırdığı konudan uzaklaşmayı önleyici şekilde farklı sorular üretmelidir. Yarı yapılandırılmış görüşme ise; yapılandırılmış görüşme tekniğinin daha esnek bir formudur. Bu tarzda araştırmacı belirlediği planda ilerlerken verilen cevaplara ek olarak plan dışı sorular

yöneltir. Araştırmacı görüşmenin akışını yönlendirir, kişinin verdiği cevapları açmasını sağlayarak daha kapsamlı cevaplar verilmesini sağlar (Özdemir,2011).

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine ek olarak görüşmecilerden doldurulması istenen dokümanlar değerlendirilmeye alınmıştır. Görüşmecilerden konuyla ilgili görüşlerini kendi kelimeleri ile yazılması istenmiş ve bu veriler ışığında ifadeler oluşturulmuştur.

3.5 İfadelerin Oluşturulması

Çalışmanın başlangıç aşamasında farklı karanlık liderlik tarzlarına ait olan ifadeler bir araya toplanmıştır. Daha önce ölçeklendirme çalışması yapılmış olan karanlık liderlik ifadeleri birebir kullanılmıştır (İstismarcı Yönetim (Tepper,2000), Toksik Liderlik (Akt:Çelebi vd,2015), Yıkıcı Liderlik(Padilla ve diğerleri, 2007)). Elde edilen ifadeler üzerinden bir mülakat planı hazırlanmıştır. Katılımcılara karanlık liderlik tarzlarının açıklanmasının akabinde kendi değerlendirmeleri sorulmuş, açıklayıcı cevaplar ele etmek için plan haricinde spontane sorular da yöneltilmiştir. Börü ve arkadaşlarının (2007) uygulamış olduğu yöntemden faydalanılarak katılımcıların kendi ifadelerinin oluşturulması sağlanmıştır. Verdikleri ifadeler sınırlı kapsamda kaldığı için eldeki mevcut ifadeler katılımcılara yöneltilmiş karşılığında yorum yapılması istenmiştir. Çalışma neticesinde katılımcıların ifadeleri derlenip madde havuzu oluşturulmuştur. Çalışanların oluşturduğu ifadeler derlendikten sonra bağlı bulundukları ortak yöneticilere aynı ifadeler yöneltilmiştir. Yöneticilerin oluşturulan ifadeleri baz alarak etraflarındaki diğer yöneticileri değerlendirmeleri istenmiştir. Ancak verilen cevapların dürüstlük ve netlik içermemesi sebebiyle bu aşama değerlendirilmeye eklenmemiştir. Çalışma, çalışan algısı üzerinden devam etmiştir. Toplanan ifadeler pilot çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

8 aylık yerli ve ulusal literatür çalışmasıyla birlikte uygulaması yapılan pilot çalışmanın akabinde elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışanların verdikleri ifadeler ve literatürde bulunan ifadeler karşılaştırılmış, ortak olan veriler Krippendorff' un içerik analizine uygun olarak tek bir ifade altında birleştirilmiştir. Krippendorff (2004) içerik analizi, farklı kaynaklardan elde edilen tekrarlanan ve ya çıkarılması gereken verilerin belirlenmesinde kullanılan bir yöntemdir. Ayrıca içerik analizinde teorik bir ifadeyi kavramsal olarak doğrulamak ve genişletmek için yönlendirilmiş yaklaşım kullanılmıştır (Hsieh ve Shannon ,2005). Öncelikle yarı

yapılandırılmış mülakatla elde edilen veriler, güvenilirliği ve yanlış anlaşımaları engellemek için birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Devamında ifadeler literatürden elde edilen ifadelerle karşılaştırılmıştır. İçerik analizi kapsamında ifadeleri ayrı çalışmalar olarak ele alan çapraz vaka sentezi (Yin,2009) kullanılmış ve güvenilirliği arttırmak, benzerlik veya farklılıkları belirlemek için ifadeler birbirleriyle karşılaştırılmıştır (Akgün vd,2017: 12) . Başlangıçta 108 adet olarak belirlenen ifadeler konusunda uzman akademisyenler ile birlikte çalışılarak 76 ifadeye düşürülmüştür. (Afacan Fındıklı ve Afacan, 2017)

Elde edilen 76 ifadenin içersinde, Ülbeği ve arkadaşlarının (2014) Türkçeye uyarladığı istismarcı yönetim (Tepper, 2000) ölçeğinde, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) Türkçeye uyarladığı toksik liderlik (Adrew ve Schmid, 2008) ölçeğinde ve Uymaz'ın (2013) Türkçeye uyarladığı yıkıcı liderlik (Shaw vd, 2011) ölçeğinde yer alan bazı ifadeler kullanılmıştır.

3.6 Görüşmenin Yapılması

Pilot araştırmaya dahil edilen firmaların ulusal ve uluslar arası boyutta faaliyetleri olması ve ast üst etkileşiminin yoğun olduğu departmanlarının mevcut bulunması tercihte önemli rol oynamıştır. Aynı zamanda araştırmaya dahil edilen çalışanların en az beş yıl süresinde aynı firmada çalışıyor olmalarına da dikkat edilmiştir.

Pilot araştırma kapsamına dahil olabilecek 21 kişiyle birebir yüz yüze görüşülerek araştırmanın amaç ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Kişilere mülakata katılıp ifade belirlemede yardımcıyı olmayı isteyip istemedikleri sorulmuştur. Görüşülen kişilerin hepsi yöneticileri tarafından olumsuz davranışlarla karşılaştıklarını onaylayıp görüşme talebini kabul etmişlerdir. Ancak görüşme günün de 2 kişi yöneticilerine karşı duydukları endişe sebebiyle önce sanal ortamda görüşlerini belirtmeyi teklif etmiş ancak akabinde bu yolu da güvenli bulmayıp araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Görüşmeler katılımcılara uygun yer ve zamanda gerçekleşmiştir. İki farklı sektörde ve farklı yaş gruplarındaki kişilere sorular yöneltilmiştir.

Katılımcılara karanlık liderlik tanımları verilmiş ve bu tanımlara uyan liderlerle çalışıp çalışmadıkları sorulmuştur. Ayrıca katılımcılara " Yöneticiniz

sergilediği olumsuz davranışların farkında mı? " , " Yöneticinize sergilediği olumsuz davranışlardan rahatsızlık duyduğunuzu belirttiğinizde nasıl bir tepkiyle karşılaştınız? " , " Yöneticinizin olumsuz davranışlarını betimleyebilir misiniz?" Şeklinde sorular sorulmuş ve karşılığında " Eğer yöneticime davranışlarından dolayı rahatsız olduğumu söylersem benimle arasına mesafe koyar", " yöneticim kendisini bizlerden üstün görmekte " , " yöneticim,kendimi değersiz hissetmeme neden olmakta " şeklinde cevaplar alınmıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakatlar Ekim-Aralık 2016 döneminde mevcut iş yerlerinin toplantı salonlarında veya gürültünün izole edildiği uygun ortamlar da birebir yapılmıştır. Her bir mülakat yaklaşık 20 ile 30 dakika arasında gerçekleşmiştir. Tüm mülakatlar 6 haftalık bir süre içerisinde tamamlanmıştır. Mülakat süresince katılımcıların verdikleri cevaplar not edilmiş aynı zamanda mülakatın tamamı katılımcının izni ile ses kaydına alınmıştır. Mülakat sonunda notlar ve ses kaydındaki ifadeler bilgisayar ortamında yazıya dönüştürülmüştür.

Mülakata katılan katılımcıların 9'u bulundukları sektörde ast pozisyonunda 10'u ise üst pozisyonundadır. Aynı zamanda çalışanların 7'si kadın, 12'si erkektir, 14 evli, 5'i bekar, yaşları 31 ile 54 arasında değişmektedir. Katılımcıların 10'u bankacılık, 9'u havacılık sektöründe çalışmaktadır.

3.7 Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen veriler, güncel analiz paket programı ile analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizlerinde iç tutarlılık için Cronbach's Alpha katsayısı yorumlanmış ve madde analizi yapılmıştır. Madde analizi, madde-toplam korelasyonları ve madde silindiğinde Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiştir.

Geçerlilik analizlerinde zaman geçerliliği hem eşleşmiş örneklem t testi hem de sınıf içi korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Yapı geçerliliği ise önce açıklayıcı faktör analizi ile ortaya çıkarılmış, ardından doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Paralel test geçerliliği aşamasında ise benzer bir ölçek ile korelasyonları Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma, Medyan, IQR) yanı sıra normal dağılımın incelenmesi için Kolmogorov - Smirnov dağılım testi kullanılmıştır.

Sosyo-demografik özellikler ile karanlık liderlik ölçeği ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.8 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde ölçüm aracının güvenilirlik analizi yapılmış ve geçerlilik analizi incelenmiştir.

3.8.1 Madde Havuzu için Güvenilirlik (İç tutarlılık) Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri yanıtların iç tutarlılığını incelemek için Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Güvenilirlik; bir ölçme aracında (test) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır.

Testlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu testte yer alan soruların irdelenmesine ise madde analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri; (Özdamar, 2004:633)

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo3. 1. Cronbach's Alpha Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,993	76

Tablo 3.1 Cronbach's Alpha Katsayısının hesaplanması neticesinde Karanlık Liderlik Ölçeğinde yer alan 76 maddenin genel güvenilirliği 0,993 olarak bulunmuştur.

Tablo 3. 2. Madde Havuzunun 76 İfadesine İlişkin Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ifade1	196,03	8862,432	0,826	0,993
ifade2	195,97	8927,306	0,687	0,993
ifade3	196,20	8854,107	0,878	0,993
ifade4	196,12	8850,866	0,878	0,993
ifade5	196,08	8890,847	0,773	0,993
ifade6	196,50	8892,238	0,752	0,993
ifade7	196,50	8874,892	0,813	0,993
ifade8	196,42	8851,632	0,869	0,993
ifade9	196,63	8884,462	0,826	0,993
ifade10	196,50	8847,985	0,896	0,993
ifade11	196,42	8848,806	0,889	0,993
ifade12	196,46	8881,103	0,844	0,993
ifade13	195,93	9261,929	- 0,481	0,993
ifade14	196,66	8877,318	0,864	0,993

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ifade15	196,65	8915,789	0,724	0,993
ifade16	196,29	8883,155	0,813	0,993
ifade17	196,40	8872,094	0,863	0,993
ifade18	196,06	8863,936	0,842	0,993
ifade19	196,35	8841,576	0,904	0,993
ifade20	196,52	8882,211	0,848	0,993
ifade21	195,94	8854,750	0,884	0,993
ifade22	196,49	8884,238	0,838	0,993
ifade23	196,29	8918,301	0,682	0,993
ifade24	196,29	8859,901	0,896	0,993
ifade25	196,10	8864,317	0,832	0,993
ifade26	196,05	8835,711	0,897	0,993
ifade27	196,14	8859,934	0,859	0,993
ifade28	196,36	8850,671	0,870	0,993
ifade29	196,16	8843,241	0,914	0,993
ifade30	196,30	8850,547	0,891	0,993
ifade31	196,28	8872,415	0,837	0,993
ifade32	196,36	8897,246	0,779	0,993
ifade33	196,69	8888,096	0,864	0,993
ifade34	196,79	8878,128	0,867	0,993
ifade35	196,68	8873,034	0,896	0,993
ifade36	196,77	8883,259	0,832	0,993
ifade37	196,54	8865,463	0,890	0,993

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ifade38	196,76	8888,596	0,861	0,993
ifade39	196,59	8872,804	0,842	0,993
ifade40	196,41	8844,417	0,899	0,993
ifade41	196,48	8871,478	0,820	0,993
ifade42	196,35	8879,856	0,835	0,993
ifade43	196,68	8887,247	0,817	0,993
ifade44	196,53	8870,864	0,902	0,993
ifade45	196,60	8880,721	0,858	0,993
ifade46	196,93	8919,988	0,759	0,993
ifade47	197,11	8954,807	0,658	0,993
ifade48	196,60	8861,494	0,883	0,993
ifade49	196,29	8896,928	0,795	0,993
ifade50	196,40	8860,949	0,863	0,993
ifade51	196,21	8843,608	0,877	0,993
ifade52	196,19	8835,236	0,880	0,993
ifade53	196,00	8855,973	0,865	0,993
ifade54	195,48	8928,864	0,732	0,993
ifade55	196,09	8855,746	0,873	0,993
ifade56	196,55	8881,143	0,845	0,993
ifade57	196,30	8883,971	0,854	0,993
ifade58	196,01	8869,040	0,850	0,993
ifade59	196,76	8896,436	0,837	0,993
ifade60	196,44	8917,901	0,737	0,993

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ifade61	195,87	9259,436	- 0,462	0,993
ifade62	196,05	8980,251	0,529	0,993
ifade63	195,93	8915,308	0,717	0,993
ifade64	196,56	8860,848	0,847	0,993
ifade65	196,59	8870,070	0,873	0,993
ifade66	196,21	8863,195	0,867	0,993
ifade67	196,24	8831,903	0,925	0,993
ifade68	196,46	8877,824	0,816	0,993
ifade69	196,60	8881,014	0,840	0,993
ifade70	196,56	8929,408	0,711	0,993
ifade71	196,30	8873,787	0,845	0,993
ifade72	196,00	8853,373	0,873	0,993
ifade73	196,36	8893,793	0,784	0,993
ifade74	196,38	8896,650	0,843	0,993
ifade75	196,77	8925,433	0,780	0,993
ifade76	196,44	8874,701	0,832	0,993

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere madde silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde; herhangi bir maddenin ölçek güvenilirliğini düşürmediği ve 0,993 iç tutarlılık düzeyinde sabit tuttuğu görülmektedir.

“13. Empati yeteneğine sahiptir.” ve “61. Yöneticime genel olarak güveniyorum.” ifadelerinin madde toplam korelasyonlarının negatif olduğu görülmektedir. Bu iki madde kontrol sorusu için ölçeğin genel yapısına ters olarak sorulmuştur. İki maddenin madde toplam korelasyonlarının negatif çıkması, ölçeğe

verilen yanıtların tutarlı olduğu ve anketi yanıtlayan çalışanlar tarafından maddelerin okunarak yanıt verildiğini göstermektedir.

3.8.2 Zaman Geçerliliği

Çalışmada zaman geçerliliğini değerlendirmek için 23 çalışana test uygulanmış ve aradan 2 hafta ile 1 ay geçen bir sürede aynı ifadeler tekrar sorulmuştur. Verdikleri yanıtların ortalamalarının tutarlı olup olmadığını test etmek için eşleşmiş t testi kullanılmıştır.

Tablo 3. 3. Test – Tekrar Test Bulguları (n=23)

İfade	Test	Tekrar test	T	p
	Ort±Ss	Ort±Ss		
ifade1	3,652±1,402	3,870±1,424	-1,226	0,233
ifade2	3,391±1,373	3,391±1,373	0,000	1,000
ifade3	3,478±1,473	3,522±1,592	-0,182	0,857
ifade4	3,957±1,430	4,043±1,461	-0,624	0,539
ifade5	3,913±1,345	4,087±1,345	-0,940	0,357
ifade6	3,870±1,456	3,826±1,527	0,569	0,575
ifade7	3,435±1,472	3,739±1,389	-1,576	0,129
ifade8	3,182±1,435	3,636±1,497	-2,339	0,029
ifade9	3,261±1,514	3,087±1,535	0,678	0,505
ifade10	3,261±1,484	3,435±1,562	-1,073	0,295
ifade11	3,217±1,445	3,391±1,406	-1,073	0,295
ifade12	3,217±1,536	3,478±1,648	-1,447	0,162
ifade13	2,826±1,403	2,391±1,340	2,647	0,015
ifade14	2,652±1,434	3,174±1,642	-2,152	0,043
ifade15	2,217±1,278	2,652±1,555	-1,796	0,086

İfade	Test	Tekrar test	T	p
	Ort±Ss	Ort±Ss		
ifade16	3,348±1,496	2,870±1,576	1,591	0,126
ifade17	3,087±1,505	3,261±1,453	-1,000	0,328
ifade18	3,591±1,563	3,773±1,478	-1,283	0,213
ifade19	3,130±1,486	3,261±1,421	-0,826	0,418
ifade20	3,174±1,557	3,130±1,660	0,196	0,847
ifade21	3,739±1,421	3,913±1,474	-1,283	0,213
ifade22	3,087±1,379	3,348±1,402	-1,664	0,110
ifade23	3,826±1,435	3,609±1,616	0,961	0,347
ifade24	3,304±1,550	3,391±1,500	-0,439	0,665
ifade25	3,826±1,403	3,957±1,430	-1,367	0,186
ifade26	4,000±1,508	4,043±1,522	-0,327	0,747
ifade27	3,739±1,514	4,043±1,364	-1,908	0,069
ifade28	3,696±1,521	3,783±1,536	-1,000	0,328
ifade29	3,609±1,500	3,696±1,396	-0,492	0,628
ifade30	3,318±1,359	3,773±1,270	-2,887	0,009
ifade31	3,261±1,421	3,435±1,441	-1,164	0,257
ifade32	3,391±1,500	3,304±1,363	0,401	0,692
ifade33	2,826±1,370	3,261±1,421	-2,102	0,047
ifade34	2,435±1,409	2,913±1,411	-2,712	0,013
ifade35	2,783±1,380	3,261±1,389	-3,447	0,002
ifade36	2,522±1,534	2,870±1,392	-1,558	0,133
ifade37	3,261±1,544	3,565±1,441	-1,499	0,148
ifade38	2,435±1,376	2,435±1,273	0,000	0,999

İfade	Test	Tekrar test	T	p
	Ort±Ss	Ort±Ss		
ifade39	2,391±1,500	2,913±1,535	-2,409	0,025
ifade40	3,435±1,409	3,522±1,410	-0,419	0,680
ifade41	2,739±1,602	3,261±1,630	-2,517	0,020
ifade42	2,957±1,551	3,348±1,584	-1,899	0,071
ifade43	2,391±1,340	2,783±1,476	-2,398	0,025
ifade44	2,783±1,242	3,174±1,557	-2,598	0,016
ifade45	2,522±1,473	2,783±1,413	-1,664	0,110
ifade46	2,304±1,490	2,565±1,343	-1,664	0,110
ifade47	1,783±1,278	2,217±1,313	-2,328	0,030
ifade48	2,957±1,609	3,130±1,517	-1,000	0,328
ifade49	3,348±1,584	3,478±1,729	-0,720	0,479
ifade50	3,478±1,702	3,522±1,675	-0,371	0,714
ifade51	3,565±1,779	3,609±1,828	-0,253	0,803
ifade52	3,696±1,663	3,696±1,717	0,000	0,999
ifade53	3,870±1,517	4,000±1,624	-1,141	0,266
ifade54	4,043±1,397	4,130±1,254	-0,624	0,539
ifade55	3,609±1,644	3,522±1,473	0,810	0,426
ifade56	3,043±1,397	3,130±1,456	-0,347	0,732
ifade57	3,304±1,295	3,435±1,376	-0,826	0,418
ifade58	4,000±1,382	4,087±1,411	-0,810	0,426
ifade59	2,435±1,161	2,870±1,456	-2,865	0,009
ifade60	2,739±1,096	3,130±1,217	-2,237	0,036
ifade61	3,130±1,359	3,261±1,484	-0,549	0,589

İfade	Test	Tekrar test	T	p
	Ort±Ss	Ort±Ss		
ifade62	3,478±1,123	3,696±1,146	-0,926	0,365
ifade63	4,261±1,137	4,304±1,063	-0,327	0,747
ifade64	3,261±1,602	3,217±1,650	0,569	0,575
ifade65	3,348±1,301	3,565±1,343	-1,417	0,171
ifade66	3,696±1,396	3,913±1,505	-1,738	0,096
ifade67	3,565±1,532	3,609±1,530	-0,371	0,714
ifade68	2,826±1,435	2,957±1,461	-0,768	0,451
ifade69	2,870±1,517	3,000±1,567	-0,720	0,479
ifade70	3,391±1,340	3,652±1,434	-1,545	0,137
ifade71	3,043±1,331	3,478±1,377	-1,931	0,066
ifade72	3,870±1,392	4,043±1,397	-1,447	0,162
ifade73	3,435±1,472	3,609±1,530	-1,164	0,257
ifade74	2,957±1,461	3,261±1,630	-1,576	0,129
ifade75	2,826±1,403	2,870±1,576	-0,176	0,862
ifade76	3,130±1,486	3,174±1,642	-0,238	0,814

Tablo 3.3'de verilen bilgiler neticesinde, Test-tekrar test analizi sonucunda 8, 13, 14, 30, 33, 34, 35, 39 ,41, 43, 44, 47, 59, 60 numaralı ifadeler zaman geçerliliğinde değişkenlik gösterdiğinden çalışmadan çıkarılmıştır. Geriye 62 madde kalmıştır.

Zaman geçerliliğini değerlendirmek için ayrıca sınıf içi korelasyon analizi kullanılmıştır. Sınıf içi korelasyon analizi ilk verilen yanıtlar ile tekrar testte verilen yanıtların ne düzeyde ilişkili olduğunu incelemektedir.

Tablo 3. 4. Sınıf içi Korelasyon Analizi

İfade	Sınıf İçi Korelasyon	p
ifade1	0,819	0,000
ifade2	0,807	0,000
ifade3	0,720	0,000
ifade4	0,893	0,000
ifade5	0,873	0,000
ifade6	0,970	0,000
ifade7	0,791	0,000
ifade8	0,807	0,000
ifade9	0,674	0,000
ifade10	0,870	0,000
ifade11	0,851	0,000
ifade12	0,853	0,000
ifade13	0,835	0,000
ifade14	0,715	0,000
ifade15	0,667	0,000
ifade16	0,559	0,002
ifade17	0,841	0,000
ifade18	0,905	0,000
ifade19	0,864	0,000
ifade20	0,781	0,000
ifade21	0,899	0,000
ifade22	0,854	0,000
ifade23	0,748	0,000
ifade24	0,806	0,000
ifade25	0,948	0,000
ifade26	0,911	0,000

İfade	Sınıf İçi Korelasyon	p
ifade27	0,859	0,000
ifade28	0,963	0,000
ifade29	0,829	0,000
ifade30	0,842	0,000
ifade31	0,875	0,000
ifade32	0,736	0,000
ifade33	0,747	0,000
ifade34	0,820	0,000
ifade35	0,885	0,000
ifade36	0,733	0,000
ifade37	0,787	0,000
ifade38	0,586	0,001
ifade39	0,766	0,000
ifade40	0,750	0,000
ifade41	0,811	0,000
ifade42	0,801	0,000
ifade43	0,846	0,000
ifade44	0,868	0,000
ifade45	0,864	0,000
ifade46	0,860	0,000
ifade47	0,761	0,000
ifade48	0,858	0,000
ifade49	0,863	0,000
ifade50	0,945	0,000
ifade51	0,896	0,000
ifade52	0,952	0,000
ifade53	0,939	0,000

İfade	Sınıf İçi Korelasyon	p
ifade54	0,873	0,000
ifade55	0,946	0,000
ifade56	0,645	0,000
ifade57	0,839	0,000
ifade58	0,932	0,000
ifade59	0,847	0,000
ifade60	0,738	0,000
ifade61	0,679	0,000
ifade62	0,507	0,006
ifade63	0,832	0,000
ifade64	0,975	0,000
ifade65	0,845	0,000
ifade66	0,915	0,000
ifade67	0,933	0,000
ifade68	0,842	0,000
ifade69	0,841	0,000
ifade70	0,830	0,000
ifade71	0,682	0,000
ifade72	0,915	0,000
ifade73	0,886	0,000
ifade74	0,821	0,000
ifade75	0,684	0,000
ifade76	0,843	0,000

Tablo 3.4 verilen Sınıf içi korelasyon analizi sonucunda; tüm maddelerde ilk verilen yanıtlar ile tekrar testte verilen yanıtların yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Sınıf içi korelasyon açısından zaman geçerliliği sağlanmıştır. Sınıf içi korelasyon değerleri incelendiğinde tüm ifadelerde test-tekrar test yanıtları

arasındaki korelasyon anlamlıdır. Bu çerçevede madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

3.8.3 Yapı Geçerliliği Öncesi Güvenilirlik (İç tutarlılık) Analizi

Zaman geçerliliği sonrası çıkarılan 14 madde olmuş ve kalan 62 madde üzerinden tekrar Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir.

Tablo 3. 5. Cronbach's Alpha Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,992	62

Karanlık Liderlik Ölçeğinde kalan 62 maddenin genel güvenilirliği 0,992 olarak bulundu.

Tablo 3. 6. Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
madde1	162,28	6134,645	0,834	0,992
madde2	162,23	6189,562	0,692	0,992
madde3	162,45	6128,743	0,882	0,992
madde4	162,37	6125,075	0,885	0,992
madde5	162,33	6158,876	0,779	0,992
madde6	162,75	6159,670	0,758	0,992
madde7	162,75	6145,443	0,819	0,992
madde9	162,88	6156,026	0,822	0,992
madde10	162,75	6125,123	0,894	0,992

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
madde11	162,68	6126,181	0,886	0,992
madde12	162,71	6152,781	0,842	0,992
madde15	162,90	6183,050	0,715	0,992
madde16	162,54	6153,876	0,813	0,992
madde17	162,65	6145,523	0,859	0,992
madde18	162,31	6136,536	0,848	0,992
madde19	162,60	6120,521	0,899	0,992
madde20	162,77	6152,416	0,851	0,992
madde21	162,19	6128,583	0,890	0,992
madde22	162,74	6154,193	0,841	0,992
madde23	162,54	6180,983	0,690	0,992
madde24	162,54	6134,996	0,894	0,992
madde25	162,35	6136,949	0,837	0,992
madde26	162,30	6112,851	0,903	0,992
madde27	162,39	6133,800	0,862	0,992
madde28	162,61	6126,186	0,872	0,992
madde29	162,41	6121,110	0,912	0,992
madde31	162,53	6144,891	0,837	0,992
madde32	162,62	6166,598	0,774	0,992
madde36	163,02	6157,100	0,819	0,992
madde37	162,79	6139,818	0,887	0,992
madde38	163,01	6160,640	0,851	0,992
madde40	162,66	6123,025	0,894	0,992

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
madde42	162,60	6152,948	0,828	0,992
madde45	162,85	6154,672	0,846	0,992
madde46	163,18	6187,828	0,745	0,992
madde48	162,85	6137,659	0,876	0,992
madde49	162,54	6163,556	0,803	0,992
madde50	162,66	6135,081	0,864	0,992
madde51	162,46	6119,970	0,880	0,992
madde52	162,44	6113,182	0,883	0,992
madde53	162,25	6130,403	0,868	0,992
madde54	161,73	6189,932	0,741	0,992
madde55	162,34	6130,078	0,877	0,992
madde56	162,80	6153,774	0,838	0,992
madde57	162,55	6154,956	0,852	0,992
madde58	162,26	6140,969	0,855	0,992
madde61	162,12	6467,786	- 0,463	0,993
madde62	162,30	6233,427	0,534	0,992
madde63	162,18	6179,254	0,722	0,992
madde64	162,81	6136,303	0,844	0,992
madde65	162,84	6143,135	0,872	0,992
madde66	162,46	6135,637	0,874	0,992
madde67	162,49	6110,692	0,927	0,992
madde68	162,72	6150,538	0,812	0,992
madde69	162,85	6153,339	0,835	0,992

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
madde70	162,81	6191,556	0,715	0,992
madde71	162,56	6146,528	0,843	0,992
madde72	162,25	6127,896	0,878	0,992
madde73	162,62	6162,958	0,783	0,992
madde74	162,63	6166,168	0,838	0,992
madde75	163,02	6189,980	0,776	0,992
madde76	162,69	6147,656	0,828	0,992

Tablo 3.6 'daki veriler ile Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde; 61 numaralı “61. Yöneticime genel olarak güveniyorum.” maddesinin ölçek güvenilirliğini düşürdüğü ve ölçekten çıkarıldığında ölçeğin içtutarlılığının 0,993 düzeyine yükseldiği görülmektedir. 61 numaralı madde ölçekten çıkarılarak tekrar analiz edilmiştir.

Tablo 3. 7. Cronbach's Alpha Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,993	61

Karanlık Liderlik Ölçeğinde kalan 61 maddenin genel güvenilirliği 0,993 olarak bulundu.

Tablo 3. 8. Madde Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
madde1	159,17	6244,792	0,832	0,993
madde2	159,11	6299,789	0,691	0,993
madde3	159,33	6238,436	0,882	0,993
madde4	159,25	6234,483	0,886	0,993
madde5	159,21	6269,155	0,777	0,993
madde6	159,63	6269,848	0,757	0,993
madde7	159,63	6255,115	0,820	0,993
madde9	159,76	6266,183	0,821	0,993
madde10	159,63	6234,568	0,894	0,993
madde11	159,56	6235,675	0,886	0,993
madde12	159,59	6262,337	0,843	0,993
madde15	159,78	6292,919	0,716	0,993
madde16	159,42	6263,472	0,814	0,993
madde17	159,53	6254,931	0,861	0,993
madde18	159,19	6245,836	0,849	0,993
madde19	159,48	6229,638	0,901	0,993
madde20	159,66	6262,481	0,850	0,993
madde21	159,07	6238,188	0,890	0,993
madde22	159,62	6264,023	0,841	0,993
madde23	159,42	6291,726	0,687	0,993
madde24	159,42	6244,552	0,894	0,993

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
madde25	159,23	6246,473	0,837	0,993
madde26	159,18	6222,161	0,904	0,993
madde27	159,27	6243,252	0,863	0,993
madde28	159,49	6235,652	0,873	0,993
madde29	159,29	6230,701	0,912	0,993
madde31	159,41	6254,510	0,838	0,993
madde32	159,50	6276,412	0,775	0,993
madde36	159,90	6266,783	0,819	0,993
madde37	159,68	6249,381	0,888	0,993
madde38	159,89	6270,642	0,851	0,993
madde40	159,54	6232,396	0,895	0,993
madde42	159,48	6262,771	0,828	0,993
madde45	159,74	6264,129	0,848	0,993
madde46	160,06	6297,603	0,746	0,993
madde48	159,74	6247,116	0,877	0,993
madde49	159,42	6273,819	0,801	0,993
madde50	159,54	6244,850	0,864	0,993
madde51	159,34	6229,721	0,880	0,993
madde52	159,32	6222,607	0,884	0,993
madde53	159,13	6240,022	0,868	0,993
madde54	158,61	6300,253	0,740	0,993
madde55	159,22	6239,345	0,878	0,993
madde56	159,68	6263,498	0,839	0,993

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Madde- toplam korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
madde57	159,43	6264,633	0,853	0,993
madde58	159,15	6250,659	0,855	0,993
madde62	159,19	6344,445	0,532	0,993
madde63	159,06	6289,523	0,721	0,993
madde64	159,69	6245,882	0,844	0,993
madde65	159,72	6252,829	0,872	0,993
madde66	159,34	6245,547	0,873	0,993
madde67	159,37	6219,835	0,928	0,993
madde68	159,60	6260,296	0,812	0,993
madde69	159,74	6262,996	0,835	0,993
madde70	159,69	6301,882	0,714	0,993
madde71	159,44	6256,194	0,843	0,993
madde72	159,13	6237,262	0,879	0,993
madde73	159,50	6272,678	0,784	0,993
madde74	159,51	6275,985	0,839	0,993
madde75	159,90	6300,090	0,776	0,993
madde76	159,57	6257,487	0,828	0,993

Tablo 3.8 'de Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde; herhangi bir maddenin ölçek güvenilirliğini düşürmediği ve 0,993 içtutarlılık düzeyinde sabit tuttuğu görülmektedir.

3.8.4 Yapı Geçerliliği

Bu bölümde Karanlık Liderlik Algısı ölçeğinde kalan 61 maddenin yapı geçerliliği incelenmiş ve alt boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Alt boyutları

net olarak bilinmeyen ancak literatür ile uyumlu olduğu tahmin edilen yapıyı ortaya çıkarmak için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Elde edilen boyut yapısını doğrulamak için ise Doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır.

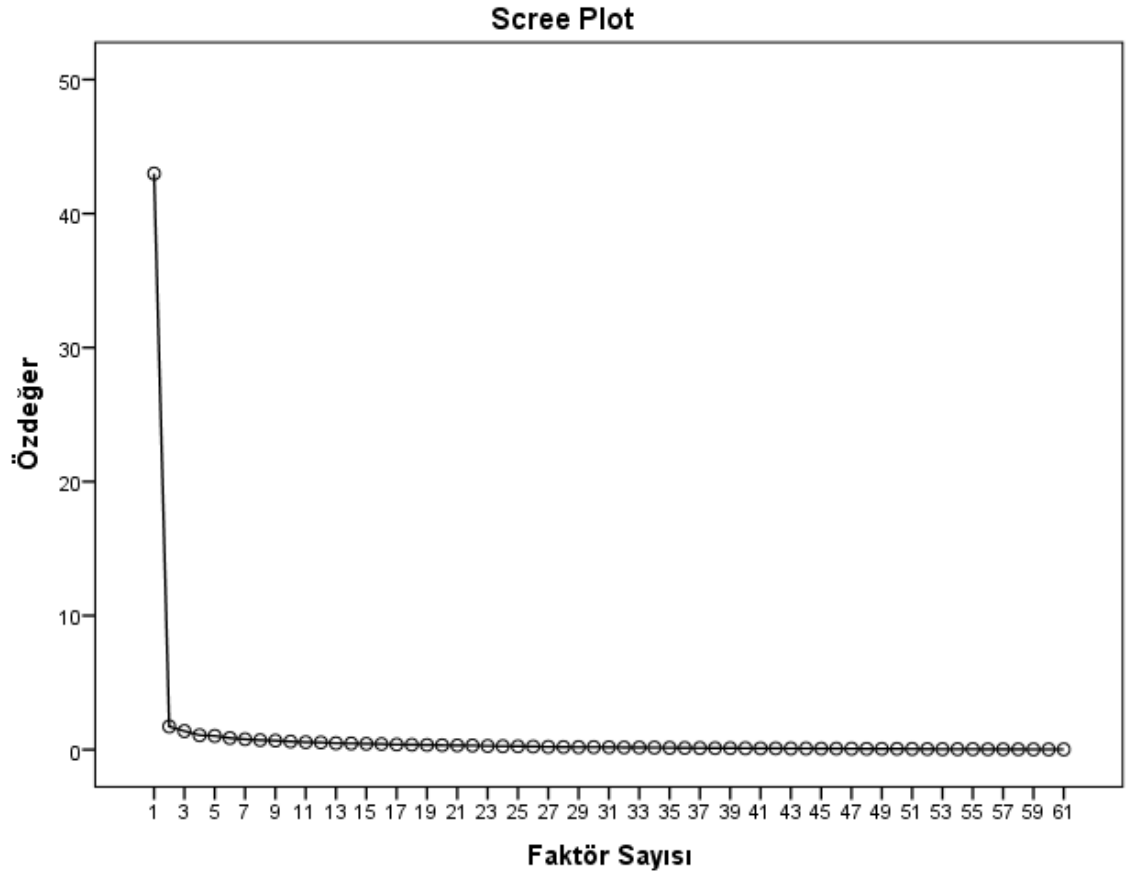
3.8.4.1 Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur.

Tablo 3. 9. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure (Örnek yeterliliği)		0,961
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare	13543,859
	Sd	1830
	P	0,000

Tablo 3.9' da faktör analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişki olması beklenir. Barlett değerinin $p < 0.05$ durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir. (Büyüköztürk,2009) Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri ölçülen değişkenler için örnek(gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir.(Büyüköztürk,(2009) Yapılan test sonucunda ($KMO=0.961 > 0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 3. 1. Scree Plot

Şekil 3.1 'deki faktör sayısını belirlemek için Scree Plot grafiği incelendiğinde; ilk faktörün özdeğerinin çok yüksek olduğu, daha sonra gelen faktörlerin birbirine yakın bir azalış ile özdeğere sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple grafikten, faktör sayısı hakkında net bir yorum çıkarılamamakla birlikte, ölçek toplamının tek bir faktör ile ifade edilebilmesi olasılığı doğmuştur.

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %80,432 olan 6 faktör altında toplanmıştır.

Karanlık Liderlik ölçeğindeki 61 maddeye açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle boyutlar isimlendirilmeye çalışılmıştır. Teorik olarak ilgili boyutta yer almayan, birden fazla boyutta %50'den yüksek faktör yüküne sahipken aynı zamanda faktör yükleri arasındaki fark %10'dan küçük olan ifadeler üzerinde

çalışılarak yeniden değerlendirilmiştir. Çalışma sonunda geriye 35 madde kalmıştır. Toksik liderlik alt boyutunda 9 madde, Küçük Tiranlık alt boyutunda 7 madde, Narsist liderlik alt boyutunda 5 madde, Yıkıcı liderlik alt boyutunda 7 madde, Etik dışı liderlik alt boyutunda 4 madde, İstismarcı yönetim alt boyutunda 3 maddeden oluşmuştur. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. 10. Karanlık Liderlik Ölçeği Orijinal 6 Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör yükü
Toksik liderlik	36. Rakip gördüğü astların terfisine engel olur.	0,628
	76. Düşük kıdeme sahip olanların düşük beceriye sahip olduklarına inanır.	0,620
	38. Başkalarının yanında astını küçük düşürür.	0,609
	75. Yeniliklere karşı kapalıdır.	0,602
	42. Verdiği vaatleri unutur.	0,576
	71. Astları hakkında olumsuz yorum yapmaktan çekinmez.	0,492
	70. Ekip içersinde dedikoduya sessiz kalır.	0,474
	11. Davranışlarıyla/söylemleriyle astının kendisini yetersiz hissetmesine neden olur.	0,494
	10. Psikolojik baskı uygulayarak astının değersiz hissetmesine neden olur.	0,434
Küçük Tiranlık	2. Astlarıyla arasına mesafe koyar.	0,729
	25. Toplu bir tepki almadığı sürece davranışlarından vaz geçmez.	0,602
	21. Kendi düşüncesini kabule zorlar.	0,596
	26. Baskıcı tavırları ekip motivasyonunu düşürür.	0,557
	24. Sergilediği olumsuz davranışlar söylendiğinde astlarına tepki gösterir.	0,533
	32. Astlarının inisiyatif kullanmasına izin vermez.	0,495
	4. Pasif kişilere karşı daha baskıcıdır.	0,476
Narsist liderlik	54. Başarılı bir lider olduğunu düşünür.	0,692
	52. Her fırsatta kendini över.	0,688
	53. Her olay için kendinden örnek verir.	0,669
	51. Kendini mükemmel olarak nitelendirir.	0,628
	72. Planlar istediği doğrultuda gelişmediğinde baskıcı tavrını artırır.	0,518

Yıkıcı liderlik	6. Baskıcı davranışının gücünü kendi üstlerinden alır.	0,686
	50. Oluşturduğu gruba imtiyazlar sağlar.	0,593
	22. Baskılayıcı tavrından astlarını sorumlu tutar.	0,556
	9. Birebir görüşmeler de ılımlı bir tavır takınırken, grup çalışmalarında sert ve aşağılayıcıdır.	0,521
	48. Kendi çıkarları için astlarını ayırtırmaktan çekinmez.	0,403
	49. İşletme içerisinde kendisine yakın bir grup oluşturur.	0,427
	56. Etik dışı davranışları olağan bulur.	0,436
Etik dışı liderlik	15. Şirket olanaklarını kendi çıkarları için kullanır.	0,722
	19. Kendi çıkarları doğrultusunda astlarını gözden çıkarır.	0,503
	16. Astlarıyla empati kurma ihtiyacı hissetmez.	0,471
	55. Kendi hedeflerine ulaşmak için her yolu kullanır.	0,414
İstismarcı yönetim	62. Yöneticim sürekli bana ne yapmam gerektiğini söyler.	0,790
	63. Yöneticim her zaman yapabileceklerimden daha fazlasını ister.	0,681
	64. Yöneticim "insan" olduğumu unuttur.	0,502

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi öncelikle boyutlar isimlendirilmeye çalışılmıştır. Teorik olarak ilgili boyutta yer almayan, birden fazla boyutta %50'den yüksek faktör yüküne sahipken aynı zamanda faktör yükleri arasındaki fark %10'dan küçük olan ifadeler üzerinde çalışılarak yeniden değerlendirilmiştir. Çalışma sonunda isimlendirilebilen 6 boyutta 35 madde kalmıştır. Karanlık Liderlik Ölçeğinde kalan 35 maddenin genel güvenilirliği 0,987 olarak bulunmuştur.

Tablo 3. 11. Karanlık Liderlik Ölçeği 6 Faktöre İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Toksik liderlik	0,957	9
Küçük tiranlık	0,955	7
Narsist liderlik	0,955	5
Yıkıcı liderlik	0,947	7
Etik dışı liderlik	0,919	4
İstismarcı yönetim	0,857	3
Karanlık liderlik	0,987	35

Tablo 3.11'den elde edilen faktörler, iç tutarlılık açısından yeniden değerlendirildiğinde; 9 maddeden oluşan” Toksik liderlik” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,957; 7 maddeden oluşan” Küçük tiranlık” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,957; 5 maddeden oluşan” Narsist liderlik” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,957; 7 maddeden oluşan” Yıkıcı liderlik” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,957; 4 maddeden oluşan” Etik dışı liderlik” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,957; 3 maddeden oluşan” İstismarcı yönetim” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,957 olarak bulunmuştur. 35 maddenin genel iç tutarlılık düzeyi ise %98,7 olarak bulunmuştur. Hem alt boyutların hem de ölçeğin genel iç tutarlılığı oldukça yüksektir.

3.8.4.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Elde edilen 6 faktörlü yapının model uyumunun incelenmesi ve doğrulanması için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. 12. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum iyiliği	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç
Ki-kare / SD	<3	2,4
RMSEA	<0,08	0,097 (%90 GA= 0,090 - 0,103)
SRMR	<0,08	0,104
NFI	>0,90	0,83
IFI	>0,90	0,89
CFI	>0,95	0,89
IFI	>0,90	0,89

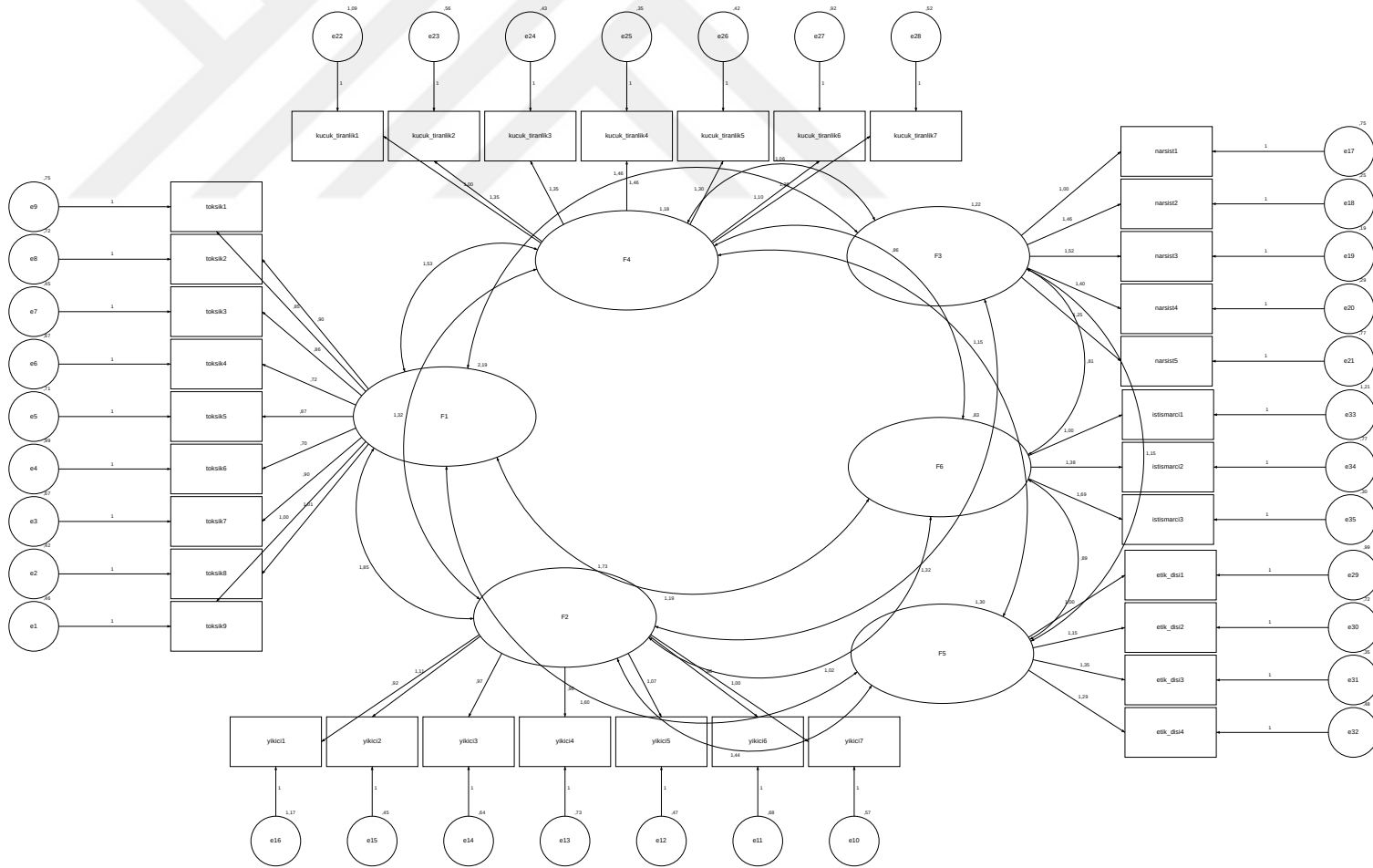
Tablo 3.12 ile Karanlık Liderlik Ölçeği için elde edilen yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği kriterleri tabloda sırasıyla Ki-kare / SD = 2,40; RMSEA = 0.097 (%90 GA= 0,090 – 0,103); SRMR = 0,104; NFI = 0,83; IFI = 0,89; CFI = 0,89; IFI = 0,89 olarak hesaplanmıştır ve kabul edilebilir seviyededir. Uyum iyiliği kriterleri kabul edilebilir olması sonucunda, doğrulayıcı faktör analizinin yapısı ve değerlerinin yorumlanabilir olduğu görülmüştür. Ölçüm modelinde tahmin için Maximum Likelihood yöntemi kullanılmıştır.

Tablo3. 13. Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Sonuçları

Madde		Faktör	B	Standadize Edilmiş B	P
toksik9	<---	Toksik	1,000	0,909	
toksik8	<---	Toksik	1,014	0,917	0,000
toksik7	<---	Toksik	0,901	0,852	0,000
toksik6	<---	Toksik	0,703	0,721	0,000
toksik5	<---	Toksik	0,873	0,837	0,000
toksik4	<---	Toksik	0,719	0,793	0,000
toksik3	<---	Toksik	0,864	0,885	0,000
toksik2	<---	Toksik	0,902	0,843	0,000
toksik1	<---	Toksik	0,851	0,824	0,000
yikici7	<---	Yıkıcı	1,000	0,868	
yikici6	<---	Yıkıcı	0,958	0,838	0,000
yikici5	<---	Yıkıcı	1,074	0,900	0,000
yikici4	<---	Yıkıcı	0,963	0,829	0,000
yikici3	<---	Yıkıcı	0,971	0,847	0,000
yikici2	<---	Yıkıcı	1,110	0,908	0,000
yikici1	<---	Yıkıcı	0,919	0,745	0,000
narsist1	<---	Narsist	1,000	0,786	
narsist2	<---	Narsist	1,460	0,955	0,000
narsist3	<---	Narsist	1,519	0,969	0,000
narsist4	<---	Narsist	1,399	0,944	0,000
narsist5	<---	Narsist	1,250	0,844	0,000
kucuk_tiranlik1	<---	Küçük tiranlık	1,000	0,722	
kucuk_tiranlik2	<---	Küçük tiranlık	1,351	0,891	0,000
kucuk_tiranlik3	<---	Küçük tiranlık	1,353	0,913	0,000
kucuk_tiranlik4	<---	Küçük tiranlık	1,464	0,937	0,000
kucuk_tiranlik5	<---	Küçük tiranlık	1,304	0,910	0,000

kucuk_tiranlik6	<---	Küçük tiranlık	1,104	0,781	0,000
kucuk_tiranlik7	<---	Küçük tiranlık	1,360	0,899	0,000
etik_disi1	<---	Etik dışı	1,000	0,753	
etik_disi2	<---	Etik dışı	1,150	0,840	0,000
etik_disi3	<---	Etik dışı	1,352	0,934	0,000
etik_disi4	<---	Etik dışı	1,288	0,904	0,000
istismarci1	<---	İstismarcı	1,000	0,638	
istismarci2	<---	İstismarcı	1,380	0,820	0,000
istismarci3	<---	İstismarcı	1,694	0,942	0,000

Tablo 3.13de açıklanan ölçüm modelinin regresyon analizine ilişkin bulguları incelendiğinde; Toplam 35 madde, kendi faktör yapısı içinde anlamlıdır. Tüm ifadeler için faktör yükleri %50'nin üzerindedir. Ölçek yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

3.8.5 Paralel Test Geçerliliği

Türkiye literatüründe Karanlık Liderlik Algısına alternatif olan bir ölçeğe rastlanmamıştır ancak yakın ölçek olarak (Alkan, 2015) çalışmasındaki Etik liderlik ölçeğinde, çalışanlar liderlerini etik açıdan değerlendirmektedirler. Çalışmada yer alan ifadeler lidere ilişkin olumlu ifadeler olup, karanlık liderlik algısı ile negatif korelasyona sahip olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3. 14. Paralel Test Geçerliliği İçin Korelasyon Analizi

		Etik ve adalet boyutu	Görevlerin / rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu	Güç paylaşımı boyutu
Toksik liderlik	r	-0,149	-0,343	-0,403
	p	0,068	0,000	0,000
Küçük tiranlık	r	-0,205	-0,340	-0,428
	p	0,011	0,000	0,000
Narsist liderlik	r	-0,222	-0,327	-0,373
	p	0,006	0,000	0,000
Yıkıcı liderlik	r	-0,162	-0,296	-0,364
	p	0,048	0,000	0,000
Etik dışı liderlik	r	-0,205	-0,373	-0,384
	p	0,012	0,000	0,000
İstismarcı yönetim	r	-0,142	-0,263	-0,394
	p	0,083	0,001	0,000
Karanlık liderlik toplam	r	-0,191	-0,348	-0,417
	p	0,019	0,000	0,000

Tablo 3.14 incelenerek, Karanlık liderlik ölçeği alt boyutları ile etik liderlik ölçeğinin etik ve adalet, görevlerin / rollerin açıklığa kavuşturulması, güç paylaşımı

alt boyutları ile beklendiği gibi negatif ilişkili bulunmuştur. Etik liderlik ölçeği etik ve adalet alt boyutu ile Toksik liderlik ve İstismarcı yönetim arasında ilişki yönü negatif bulunmuş ancak anlamlı ilişki bulunmamıştır. ($p>0,05$).

Etik ve adalet boyutu ile Küçük tiranlık arasında %20,5 düzeyinde; Narsist liderlik arasında %22,2 düzeyinde; Yıkıcı liderlik arasında %16,2 düzeyinde; Etik dışı liderlik arasında %20,5 düzeyinde; Karanlık liderlik toplam arasında %19,1 düzeyinde negatif yönlü ilişkiler anlamlı bulunmuştur. ($p<0,05$).

Etik liderlik ölçeği Görevlerin / rollerin açıklığa kavuşturulması boyutu ile Toksik liderlik arasında %34,3 düzeyinde; Küçük tiranlık arasında %34 düzeyinde; Narsist liderlik arasında %32,7 düzeyinde; Yıkıcı liderlik arasında %29,6 düzeyinde; Etik dışı liderlik arasında %37,3 düzeyinde; İstismarcı yönetim arasında %26,3 düzeyinde; Karanlık liderlik toplam arasında %34,8 düzeyinde negatif yönlü ilişkiler anlamlı bulunmuştur. ($p<0,05$).

Etik liderlik ölçeği Güç paylaşımı boyutu boyutu ile Toksik liderlik arasında %40,3 düzeyinde; Küçük tiranlık arasında %42,8 düzeyinde; Narsist liderlik arasında %37,3 düzeyinde; Yıkıcı liderlik arasında %39,4 düzeyinde; Etik dışı liderlik arasında %38,4 düzeyinde; İstismarcı yönetim arasında %26,3 düzeyinde; Karanlık liderlik toplam arasında %41,7 düzeyinde negatif yönlü ilişkiler anlamlı bulunmuştur. ($p<0,05$).

Pearson korelasyon katsayıları %15 ile %43 arasında değişmekte olup anlamlıdır ($p<0,05$). Özellikle Karanlık liderliğin alt boyutları ile güç paylaşımı alt boyutu arasında hem korelasyonlar daha yüksek hem de anlamlılık düzeyleri yüksektir. Bu çerçevede paralel test geçerliliği sağlanmıştır.

3.8.6 Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular

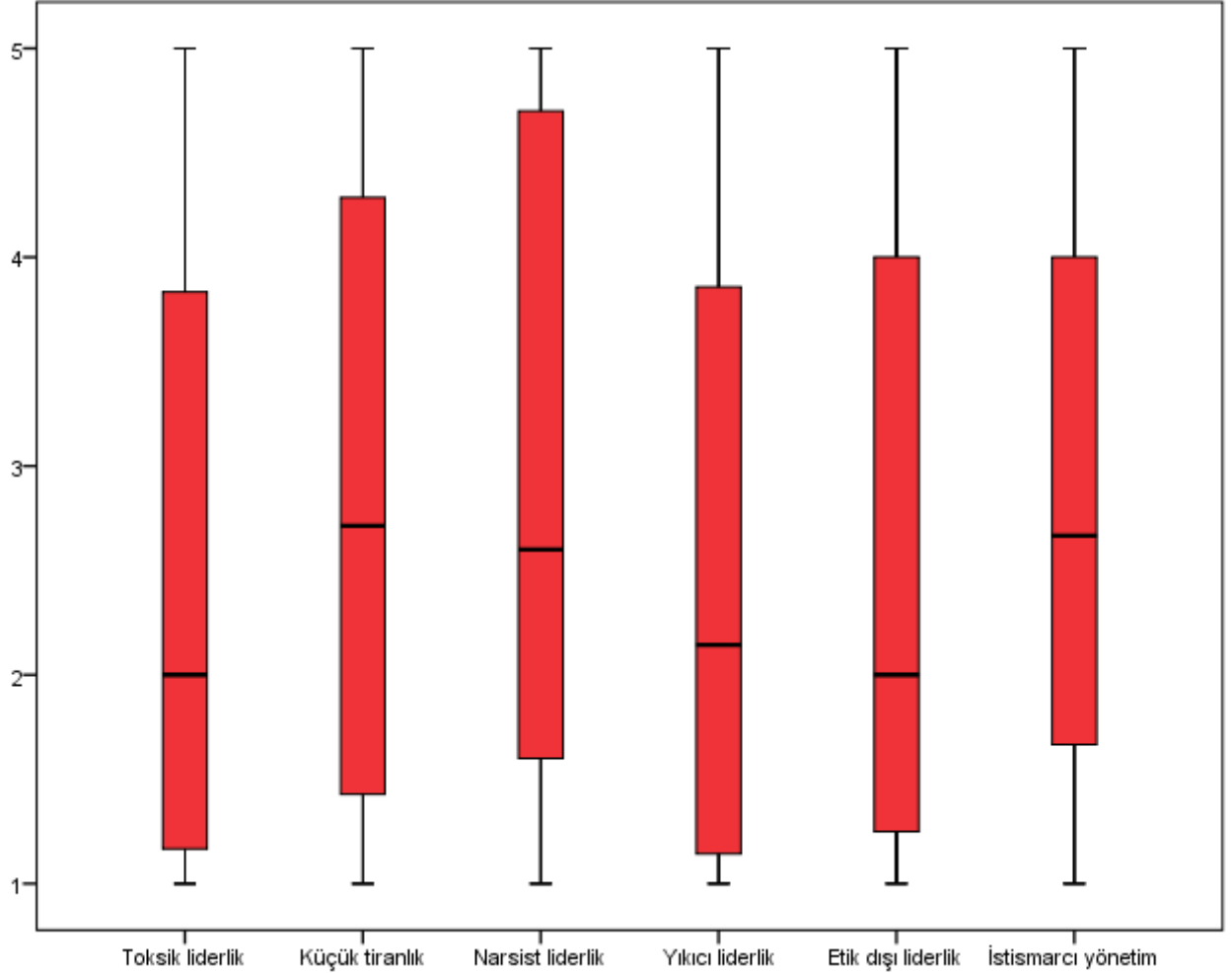
Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında her bir faktörün puanının hesaplanması aşamasına geçilmiştir. Faktör analizi sonucunda doğrulanan alt boyutların puanlarını hesaplamak için ortalama hesabı tercih edilmiştir. Hem alt boyutlar için hem de ölçek genel puanı için her bir çalışanın likert tipi ifadelerle verdikleri skorun ortalaması alınmaktadır. Ölçek puanlama sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Anketi yanıtlayan katılımcılar her bir alt boyuttan ve ölçek toplamından minimum 1 ile maksimum 5 puan arasında bir değer almaktadır. Ortalama alınarak, karanlık liderliğin alt boyutları arasında karşılaştırma imkanı mevcuttur.

Tablo 3. 15. Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama Bulguları

	Ort $\pm$ Ss	Medyan (IQR)	Min.	Max.
Karanlık liderlik toplam	2,674 $\pm$ 1,309	2,5 (1,4 - 4,1)	1	5
Toksik liderlik	2,446 $\pm$ 1,320	2 (1,1 - 3,9)	1	5
Küçük tiranlık	2,868 $\pm$ 1,423	2,7 (1,4 - 4,3)	1	5
Narsist liderlik	3,011 $\pm$ 1,499	2,6 (1,6 - 4,8)	1	5
Yıkıcı liderlik	2,492 $\pm$ 1,356	2,1 (1,1 - 3,9)	1	5
Etik dışı liderlik	2,642 $\pm$ 1,429	2,0 (1,3 - 4,0)	1	5
İstismarcı yönetim	2,808 $\pm$ 1,358	2,7 (1,7 - 4,0)	1	5

Tablo 3.15 göz önünde bulundurulduğunda, Çalışanların Karanlık liderlik toplam ortalaması $2,674 \pm 1,309$; Toksik liderlik alt boyutu ortalaması $2,446 \pm 1,320$; Küçük tiranlık alt boyutu ortalaması $2,868 \pm 1,423$; Narsist liderlik alt boyutu ortalaması $3,011 \pm 1,499$; Yıkıcı liderlik alt boyutu ortalaması $2,492 \pm 1,356$; Etik dışı liderlik alt boyutu ortalaması $2,642 \pm 1,429$; İstismarcı yönetim alt boyutu

ortalaması $2,808 \pm 1,358$ olarak bulunduğu gözlenmektedir.. Tablo 15’de ortalama puanların dağılımı incelendiğinde; çalışanların liderlerinden algıladıkları en karanlık yönün narsist liderlik olduğu ve istismarcı yönetimin takip ettiği görülmektedir. En düşük puan alan alt boyutlar ise toksik liderlik ve etik dışı liderlik alt boyutlarıdır.



Şekil 3. 3. Karanlık Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Box Plot

Şekil 3.3 ile Box Plot olarak çizilen grafik meydan değerlerini ortalayacak şekilde puanların dağılımını göstermektedir. Bu çerçevede olarak bulunmuştur. Tablo 15’de ortalama puanların dağılımı incelendiğinde; çalışanların liderlerinden algıladıkları en karanlık yönün küçük tiranlık, narsist liderlik ve istismarcı yönetim olduğu görülmektedir. ancak genel olarak alt boyutlar 2-3 puan aralığında dağılmakta olup, karanlık liderlik algısı orta seviyededir.

Tablo 3. 16. Karanlık Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normal Dağılımının Değerlendirilmesi

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	sd	P
Karanlık liderlik toplam	0,136	151	0,000
Toksik liderlik	0,149	151	0,000
Küçük tiranlık	0,125	151	0,000
Narsist liderlik	0,156	151	0,000
Yıkıcı liderlik	0,155	151	0,000
Etik dışı liderlik	0,177	151	0,000
İstismarcı yönetim	0,148	151	0,000

Normal dağılımın incelenmesi için Kolmogorov Smirnov normal dağılıma uyum iyiliği testi kullanılmıştır. Kolmogorov Smirnov normal dağılıma uyum iyiliği testinin hipotezi;

- H_0 : Örneklem dağılımı normal dağılıma uygundur.
- H_1 : Örneklem dağılımı normal dağılıma uygun değildir.

Kolmogorov Smirnov normal dağılıma uyum iyiliği testi iki birikimli dağılım fonksiyonunun incelenmesi temeline dayanır. Birincisi yokluk hipotezinde belirtilen dağılımın birikimli dağılım fonksiyonudur. İkincisi örnekten elde edilen gözlenen birikimli dağılım fonksiyonudur. (Gamgam,2008: 62) İki dağılım karşılaştırılarak örneklem dağılımının, normal dağılıma uyum gösterip göstermediğine karar verilir.

Tablo 3.16 incelendiğinde; Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarının her bir alt boyut ve ölçek genel puanı için anlamlı olduğu görülmüştür. Örneklem dağılımı normal dağılıma uygun değildir. Bu çerçevede gelecek çalışmalarda örnek sayısına bağlı olarak normal dağılım varsayımının mutlaka kontrol edilmesi ve parametrik ya da parametrik olmayan testler doğru şekilde karar verilmelidir.

Bu çalışmada da sosyo-demografik özellikler ile karanlık liderlik ölçeği ilişkisi incelenirken parametrik olmayan analizler kullanılmıştır.

3.9 Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Bu bölümde araştırmaya katılan 151 çalışanın profilinin dağılımı incelenmiş ve sosyo-demografik dağılımları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. 17. Sosyo-demografik Özellikler

		Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş grubu	30 yaş ve altı	46	30,5
	31-40 yaş	69	45,7
	41 yaş ve üstü	36	23,8
	Toplam	151	100,0
Cinsiyet	Erkek	73	48,3
	Kadın	78	51,7
	Toplam	151	100,0
Medeni durum	Evli	108	71,5
	Bekar	43	28,5
	Toplam	151	100,0
Çocuk sayısı	0	68	45,0
	1	52	34,4
	2	27	17,9
	3 ve üstü	4	2,6
	Toplam	151	100,0
Eğitim durumu	Lise	13	8,6
	Lisans	82	54,3

	Yüksek lisans	33	21,9
	Doktora	23	15,2
	Toplam	151	100,0
Firmada çalışma süresi	1-5 yıl	71	47,0
	6-10 yıl	42	27,8
	11 yıl ve üstü	38	25,2
	Toplam	151	100,0
Sektör	Hizmet sektörü	77	51,0
	Üretim sektörü	32	21,2
	Sağlık sektörü	24	15,9
	Kamu sektörü	18	11,9
	Toplam	151	100,0
İş yerinde çalışan sayısı	1-9 kişi	19	12,6
	10-49 kişi	38	25,2
	50-249 kişi	25	16,6
	250 kişi ve üzeri	69	45,7
	Toplam	151	100,0

Çalışanlar yaş grubu değişkenine göre 46'sı (%30,5) 30 yaş ve altı, 69'u (%45,7) 31-40 yaş, 36'sı (%23,8) 41 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 73'ü (%48,3) Erkek, 78'i (%51,7) Kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 108'i (%71,5) Evli, 43'ü (%28,5) Bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çocuk sayısı değişkenine göre 68'i (%45,0) 0, 52'si (%34,4) 1, 27'si (%17,9) 2, 4'ü (%2,6) 3 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 13'ü (%8,6) Lise, 82'si (%54,3) Lisans, 33'ü (%21,9) Yüksek lisans, 23'ü (%15,2) Doktora olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar firmada çalışma süresi değişkenine göre 71'i (%47,0) 1-5 yıl, 42'si (%27,8) 6-10 yıl, 38'i (%25,2) 11 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar sektör değişkenine göre 77'si (%51,0) Hizmet sektörü, 32'si (%21,2) Üretim sektörü, 24'ü (%15,9) Sağlık sektörü, 18'i (%11,9) Kamu sektörü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar iş yerinde çalışan sayısı değişkenine göre 19'u (%12,6) 1-9 kişi, 38'i (%25,2) 10-49 kişi, 25'i (%16,6) 50-249 kişi, 69'u (%45,7) 250 kişi ve üzeri olarak dağılmaktadır.

3.10 Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Karanlık Liderlik Algısı İle İlişkisi

Bu bölümde çalışanların kişisel özellikleri ile karanlık liderlik algılarının ilişkisi incelenmiş olup, sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3.18. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Değişkenine göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	MW	p
Karanlık Liderlik Toplam	Erkek	73	2,615	1,392	2638,000	0,436
	Kadın	78	2,728	1,232		
Toksik Liderlik	Erkek	73	2,390	1,365	2622,500	0,402
	Kadın	78	2,499	1,282		
Küçük Tiranlık	Erkek	73	2,783	1,496	2658,500	0,482
	Kadın	78	2,947	1,356		
Narsist Liderlik	Erkek	73	2,918	1,591	2587,500	0,332
	Kadın	78	3,097	1,413		

Yıkıcı Liderlik	Erkek	73	2,489	1,446	2748,000	0,711
	Kadın	78	2,495	1,276		
Etik Dışı Liderlik	Erkek	73	2,534	1,403	2598,500	0,352
	Kadın	78	2,744	1,455		
İstismarcı Yönetim	Erkek	73	2,799	1,407	2779,500	0,801
	Kadın	78	2,816	1,319		

Tablo 3.18'de verilen bilgiler ışığında, çalışanların karanlık liderlik toplam, toksik liderlik, küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.19 . Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Karanlık Liderlik Toplam	Lise	13	3,022	1,460	5,216	0,157
	Lisans	82	2,773	1,334		
	Yüksek Lisans	33	2,671	1,238		
	Doktora	23	2,128	1,147		
Toksik Liderlik	Lise	13	2,795	1,425	6,973	0,073
	Lisans	82	2,579	1,348		
	Yüksek Lisans	33	2,424	1,285		
	Doktora	23	1,807	1,052		
Küçük Tiranlık	Lise	13	3,143	1,523	5,549	0,136

	Lisans	82	3,021	1,454		
	Yüksek Lisans	33	2,805	1,339		
	Doktora	23	2,255	1,273		
Narsist Liderlik	Lise	13	3,323	1,616	4,070	0,254
	Lisans	82	3,081	1,511		
	Yüksek Lisans	33	3,061	1,441		
	Doktora	23	2,513	1,462		
Yıkıcı Liderlik	Lise	13	2,912	1,523	3,137	0,371
	Lisans	82	2,571	1,390		
	Yüksek Lisans	33	2,485	1,329		
	Doktora	23	1,981	1,089		
Etik Dışı Liderlik	Lise	13	2,904	1,438	3,850	0,278
	Lisans	82	2,710	1,478		
	Yüksek Lisans	33	2,750	1,315		
	Doktora	23	2,098	1,360		
İstismarcı Yönetim	Lise	13	3,333	1,503	2,291	0,514
	Lisans	82	2,813	1,349		
	Yüksek Lisans	33	2,778	1,366		
	Doktora	23	2,536	1,298		

Tablo 3.19'la birlikte çalışanların karanlık liderlik toplam, toksik liderlik, küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 3. 20. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	MW	p
Karanlık Liderlik Toplam	Evli	108	2,597	1,295	2091,500	0,342
	Bekar	43	2,866	1,337		
Toksik Liderlik	Evli	108	2,383	1,311	2122,500	0,409
	Bekar	43	2,605	1,342		
Küçük Tiranlık	Evli	108	2,773	1,420	2066,000	0,290
	Bekar	43	3,106	1,418		
Narsist Liderlik	Evli	108	2,957	1,500	2202,500	0,621
	Bekar	43	3,144	1,508		
Yıkıcı Liderlik	Evli	108	2,439	1,346	2155,000	0,489
	Bekar	43	2,625	1,387		
Etik Dışı Liderlik	Evli	108	2,523	1,363	2015,500	0,204
	Bekar	43	2,942	1,560		
İstismarcı Yönetim	Evli	108	2,698	1,349	1911,000	0,089
	Bekar	43	3,085	1,355		

Tablo 3.20'de Çalışanların karanlık liderlik toplam, toksik liderlik, küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.21. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Karanlık Liderlik Toplam	0	68	2,891	1,342	3,738	0,154
	1	52	2,620	1,329		
	2 Ve üstü	31	2,286	1,125		
Toksik Liderlik	0	68	2,657	1,346	3,771	0,152
	1	52	2,400	1,345		
	2 Ve üstü	31	2,061	1,153		
Küçük Tiranlık	0	68	3,101	1,472	3,547	0,170
	1	52	2,783	1,398		
	2 Ve üstü	31	2,498	1,298		
Narsist Liderlik	0	68	3,285	1,527	4,921	0,085
	1	52	2,954	1,492		
	2 Ve üstü	31	2,503	1,344		
Yıkıcı Liderlik	0	68	2,643	1,365	2,386	0,303
	1	52	2,503	1,423		
	2 Ve üstü	31	2,143	1,188		
Etik Dışı Liderlik	0	68	2,915	1,520	4,766	0,092
	1	52	2,611	1,396		
	2 Ve üstü	31	2,097	1,123		
İstismarcı Yönetim	0	68	2,995	1,350	2,686	0,261
	1	52	2,635	1,416		
	2 Ve üstü	31	2,688	1,262		

Tablo 3.21 incelendiğinde çalışanların karanlık liderlik toplam, toksik liderlik, küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim puanları ortalamalarının çocuk sayısı değişkeni açısından anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 3. 22. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının firmada Çalışma Süresi Değişkenine göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Karanlık Liderlik Toplam	1-5 Yıl	71	2,739	1,303	1,414	0,493
	6-10 Yıl	42	2,803	1,418		
	11 Yıl Ve üstü	38	2,409	1,186		
Toksik Liderlik	1-5 Yıl	71	2,434	1,315	1,233	0,540
	6-10 Yıl	42	2,656	1,414		
	11 Yıl Ve üstü	38	2,237	1,215		
Küçük Tiranlık	1-5 Yıl	71	2,952	1,418	0,835	0,659
	6-10 Yıl	42	2,922	1,474		
	11 Yıl Ve üstü	38	2,650	1,391		
Narsist Liderlik	1-5 Yıl	71	3,152	1,521	1,035	0,596
	6-10 Yıl	42	3,029	1,588		
	11 Yıl Ve üstü	38	2,726	1,349		
Yıkıcı Liderlik	1-5 Yıl	71	2,590	1,332	3,219	0,200
	6-10 Yıl	42	2,674	1,479		
	11 Yıl Ve üstü	38	2,109	1,211		
Etik Dışı Liderlik	1-5 Yıl	71	2,715	1,461	2,426	0,297
	6-10 Yıl	42	2,833	1,473		
	11 Yıl Ve üstü	38	2,296	1,290		
İstismarcı Yönetim	1-5 Yıl	71	2,850	1,296	0,682	0,711
	6-10 Yıl	42	2,849	1,487		
	11 Yıl Ve üstü	38	2,684	1,351		

Tablo 3.22'de açıklandığı üzere çalışanların karanlık liderlik toplam, toksik liderlik, küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim puanları ortalamalarının firmada çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

**Tablo 3. 23. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının
Sektör Değişkenine göre Dağılımı**

		N	Ort	Ss	KW	p
Karanlık Liderlik Toplam	Hizmet Sektörü	77	2,649	1,297	0,937	0,817
	Üretim Sektörü	32	2,742	1,274		
	Sağlık Sektörü	24	2,791	1,446		
	Kamu Sektörü	18	2,503	1,321		
Toksik Liderlik	Hizmet Sektörü	77	2,403	1,272	1,418	0,701
	Üretim Sektörü	32	2,490	1,283		
	Sağlık Sektörü	24	2,639	1,490		
	Kamu Sektörü	18	2,296	1,426		
Küçük Tiranlık	Hizmet Sektörü	77	2,815	1,414	0,369	0,946
	Üretim Sektörü	32	2,969	1,360		
	Sağlık Sektörü	24	2,970	1,476		
	Kamu Sektörü	18	2,778	1,596		
Narsist Liderlik	Hizmet Sektörü	77	2,953	1,485	1,174	0,759
	Üretim Sektörü	32	3,250	1,499		
	Sağlık Sektörü	24	2,900	1,657		
	Kamu Sektörü	18	2,978	1,421		
Yıkıcı Liderlik	Hizmet Sektörü	77	2,542	1,364	1,228	0,746
	Üretim Sektörü	32	2,393	1,310		

	Sağlık Sektörü	24	2,702	1,486		
	Kamu Sektörü	18	2,175	1,259		
Etik Dışı Liderlik	Hizmet Sektörü	77	2,604	1,381	0,684	0,877
	Üretim Sektörü	32	2,773	1,597		
	Sağlık Sektörü	24	2,760	1,442		
	Kamu Sektörü	18	2,417	1,388		
İstismarcı Yönetim	Hizmet Sektörü	77	2,801	1,317	1,002	0,801
	Üretim Sektörü	32	2,896	1,395		
	Sağlık Sektörü	24	2,889	1,413		
	Kamu Sektörü	18	2,574	1,477		

Tablo 3.23'de görüldüğü üzere çalışanların karanlık liderlik toplam, toksik liderlik, küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim puanları ortalamalarının sektör değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo3. 24. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının Yaş Grubu Değişkenine göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Karanlık Liderlik Toplam	30 Yaş Ve Altı	46	2,984	1,352	6,717	0,035
	31-40 Yaş	69	2,726	1,370		
	41 Yaş Ve üstü	36	2,177	0,978		
Toksik Liderlik	30 Yaş Ve Altı	46	2,734	1,374	5,004	0,082
	31-40 Yaş	69	2,482	1,399		
	41 Yaş Ve üstü	36	2,009	0,961		
Küçük Tiranlık	30 Yaş Ve Altı	46	3,171	1,429	4,645	0,098

	31-40 Yaş	69	2,894	1,478		
	41 Yaş Ve üstü	36	2,429	1,218		
Narsist Liderlik	30 Yaş Ve Altı	46	3,352	1,537	8,542	0,014
	31-40 Yaş	69	3,116	1,540		
	41 Yaş Ve üstü	36	2,372	1,181		
Yıkıcı Liderlik	30 Yaş Ve Altı	46	2,808	1,402	6,037	0,049
	31-40 Yaş	69	2,565	1,412		
	41 Yaş Ve üstü	36	1,948	1,017		
Etik Dışı Liderlik	30 Yaş Ve Altı	46	2,984	1,540	5,669	0,059
	31-40 Yaş	69	2,717	1,454		
	41 Yaş Ve üstü	36	2,063	1,044		
İstismarcı Yönetim	30 Yaş Ve Altı	46	3,094	1,349	3,674	0,159
	31-40 Yaş	69	2,802	1,498		
	41 Yaş Ve üstü	36	2,454	0,983		

Tablo 3.24 'de çalışanların karanlık liderlik toplam puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=6,717; p=0,035<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş grubu 30 yaş ve altı olan çalışanların karanlık liderlik toplam puanları (2,984 ± 1,352), yaş grubu 41 yaş ve üstü olan çalışanların karanlık liderlik toplam puanlarından (2,177 ± 0,978) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Çalışanların narsist liderlik puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=8,542; p=0,014<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş grubu 30 yaş ve altı olan çalışanların narsist liderlik puanları (3,352 ± 1,537), yaş grubu 41 yaş ve üstü olan çalışanların narsist liderlik puanlarından (2,372

$\pm 1,181$) yüksek bulunmuştur. yaş grubu 31-40 yaş olan çalışanların narsist liderlik puanları ($3,116 \pm 1,540$), yaş grubu 41 yaş ve üstü olan çalışanların narsist liderlik puanlarından ($2,372 \pm 1,181$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların yıkıcı liderlik puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($KW=6,037$; $p=0,049<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş grubu 30 yaş ve altı olan çalışanların yıkıcı liderlik puanları ($2,808 \pm 1,402$), yaş grubu 41 yaş ve üstü olan çalışanların yıkıcı liderlik puanlarından ($1,948 \pm 1,017$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların toksik liderlik, küçük tiranlık, etik dışı liderlik, istismarcı yönetim puanları ortalamalarının yaş grubu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 3.25. Karanlık Liderlik Algısı ve Alt Boyutlarının İşyerinde Çalışan Sayısı Değişkenine göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Karanlık Liderlik Toplam	1-9 Kişi	19	2,662	1,344	1,970	0,579
	10-49 Kişi	38	2,696	1,297		
	50-249 Kişi	25	2,317	1,253		
	250 Kişi Ve üzeri	69	2,794	1,329		
Toksik Liderlik	1-9 Kişi	19	2,409	1,311	1,734	0,629
	10-49 Kişi	38	2,392	1,330		
	50-249 Kişi	25	2,191	1,333		
	250 Kişi Ve üzeri	69	2,578	1,324		
Küçük Tiranlık	1-9 Kişi	19	2,895	1,424	4,558	0,207
	10-49 Kişi	38	2,914	1,392		

	50-249 Kişi	25	2,331	1,416		
	250 Kişi Ve üzeri	69	3,029	1,426		
Narsist Liderlik	1-9 Kişi	19	2,958	1,577	0,798	0,850
	10-49 Kişi	38	3,079	1,414		
	50-249 Kişi	25	2,720	1,414		
	250 Kişi Ve üzeri	69	3,093	1,570		
Yıkıcı Liderlik	1-9 Kişi	19	2,143	1,254	4,366	0,225
	10-49 Kişi	38	2,549	1,392		
	50-249 Kişi	25	2,194	1,255		
	250 Kişi Ve üzeri	69	2,665	1,390		
Etik Dışı Liderlik	1-9 Kişi	19	2,855	1,688	0,775	0,855
	10-49 Kişi	38	2,671	1,435		
	50-249 Kişi	25	2,390	1,379		
	250 Kişi Ve üzeri	69	2,659	1,387		
İstismarcı Yönetim	1-9 Kişi	19	3,333	1,556	8,440	0,038
	10-49 Kişi	38	2,842	1,371		
	50-249 Kişi	25	2,173	1,214		
	250 Kişi Ve üzeri	69	2,874	1,286		

Tablo 3.25 verilerinde anlatıldığı üzere, çalışanların istismarcı yönetim puanları ortalamalarının işyerinde çalışan sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur(KW=8,440; p=0,038<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; işyerinde çalışan sayısı 1-9 kişi olan çalışanların istismarcı yönetim puanları (3,333 ± 1,556), işyerinde çalışan sayısı 50-249 kişi olan çalışanların istismarcı yönetim puanlarından (2,173 ± 1,214) yüksek bulunmuştur. işyerinde çalışan sayısı 10-49 kişi olan çalışanların istismarcı yönetim

puanları ($2,842 \pm 1,371$), işyerinde çalışan sayısı 50-249 kişi olan çalışanların istismarcı yönetim puanlarından ($2,173 \pm 1,214$) yüksek bulunmuştur. işyerinde çalışan sayısı 250 kişi ve üzeri olan çalışanların istismarcı yönetim puanları ($2,874 \pm 1,286$), işyerinde çalışan sayısı 50-249 kişi olan çalışanların istismarcı yönetim puanlarından ($2,173 \pm 1,214$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların karanlık liderlik toplam, toksik liderlik, küçük tiranlık, narsist liderlik, yıkıcı liderlik, etik dışı liderlik puanları ortalamalarının işyerinde çalışan sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

SONUÇ

Örgütler de performansın ve başarının devamlılığının sağlanmasında düzen ve paylaşılmış vizyonun açık ve net tüm paydaşlar tarafından anlaşılmış ve kabul edilmiş olması önemlidir. Koşulların belirli ve risk oluşturmadığı durumlarda örgüt düzenine ilişkin belirlenmiş olan politika ve tutumlarda değişiklik gözlenmezken belirsizlik ve düzensizliğin baş gösterdiği beklenmedik koşulların ortaya çıktığı durumlarda ise düzenin korunması değil, yeni bir düzenin yaratılması ihtiyacı kendini göstermektedir. Bu gibi koşullarda liderle saklı olan bir takım özellikler gün yüzüne çıkabilmekte ve çalışanlar tarafından da gözlemlenebilmektedir. Lider düzeni yeniden kurma inisiyatifi ile kimi zaman bilinçli kimi zamanda farkında olmadan çalışanlar tarafından olumsuz olarak algına bilecek davranışlar sergileyebilir.

Bu çalışmada, Karanlık liderlik kavramının alt boyutları ile ölçülmesi için ifadeler derlenerek ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Karanlık liderlik ölçeğinde ters kodlanması gereken ifade bulunmamaktadır. Ayrıca yanıtların zaman içinde değişim göstermemektedir ve zaman geçerliliği sağlanmıştır. Ölçeğin genelini ve alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonucunda, 35 ifade 6 faktörlü bir ölçek yapısı oluşturulmuş ve literatürde yer alan karanlık liderliğin 6 alt boyuttan oluştuğu kabul edilmiştir. Toksik liderlik 9 ifade, küçük tiranlık 7 ifade, narsist liderlik 5 ifade, yıkıcı liderlik 7 ifade, etik dışı liderlik 4 ifade, istismarcı yönetim 3 ifade ile temsil edilen bir ölçme aracı elde edilmiştir.

Karanlık liderlik ölçeği geliştirme sürecinde geçerlik analizlerinden, zaman geçerliliği, yapı geçerliliği, paralel test geçerliliği; güvenirlik analizlerinden ise Chronbach's alfa kullanılarak değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlara göre güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre Karanlık liderlik ölçeği çalışanlar algısı açısından için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı mıdır?" araştırma sorusunun yanıtı alınmış bulunmaktadır.

Ölçekten alınan yüksek puanlar çalışanın algıladığı karanlık liderliğin yüksek olduğunu, düşük puanlar ise liderinin karanlık yönünün daha az olduğunu göstermektedir. Bu çalışma ileride karanlık liderlik üzerine yapılacak çalışmalara

kolaylık sağlayacağını söylemek mümkündür. Aynı zamanda karanlık liderlik kavramının tanımlanması ve boyutlara ayrılması literatürde bulunan veri eksikliğinin giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekte araştırmacılar, bu ölçeği kullanarak karanlık liderlik değişkeninin bireysel ve örgütsel çıktılarını sorgulayabilirler.



KAYNAKÇA

- Acar, Füsün. «Duygusal Zeka Ve Liderlik.» Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12 2002: 53-68.
- Afacan Fındıklı Mine, Afacan Ceyda, röportaj yapan Gözde Okan. Karanlık Liderlik Ölçeklendirmesi (Aralık 2017).
- Akgün Ali E., Keskin Halit, Ayar Hayat, Okunakol Zeki. « Knowledge sharing barriers in software development teams: a multiple case study in Turkey.» Kybernetes 46, 2017: 1-34.
- Akpınar, Fatma. «Etik Liderlik ve Etik İklimin Mobbing Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma.» Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016: 1-57.
- Aksoy, Temel. Temel Aksoy. <http://www.temelaksoy.com> (01 27, 2018 tarihinde erişilmiştir).
- Alparslan, Ali Murat, Oktar Ömer Fauk «Türkiye’de Lider-Uye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi.» Business and Economics Research Journal, 6, no.1, 2015: 107-123
- Alkan, Palalar Deniz, Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015: 109-121.
- Ashforth, Blake E. «Petty Tyranny in Organization.» Human Relations, ResearchGate. 1994. <https://www.researchgate.net/publication/247717438> (07 5, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Aydemir, Dinç Sibel, «Duygusal Zekâ, Kontrol Odağı, Genel Olarak Riskten Kaçınma Ve Finansal Okuryazarlığın Riskli Yatırım Niyeti Üzerindeki Etkisi.» Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ,Doktora Tezi, 2015
- Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba «Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durumların Karşılaştırılması Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına

- Dayalı Bir Alan Araştırması..»*KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, no:12,2010: 73-84.
- Baloğlu Nuri, Karadağ Engin. «Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15, no. 58 (2009): 165-190.
- Başar Ufuk, Sığrı Ünsal, Basım Nejat,. « İş Yerinde Karanlık Liderlik.» *İş ve İnsan Dergisi*, 2016: 65-76.
- Benefiel, Margaret. «The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation.» *The Leadership Quarterly* , 2005: 723-747.
- Bass Bernard, Steidlmeier Paul. «Ethics, Character and Authentic, Transformational Leadership Behavior.» *Leadership Quarterly* 10, no. 2, 1999: 181-217.
- Braun Susanne, Nieberle Karolina W.A.M.. «Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment.» *The Leadership Quarterly*, 2017: 780-797.
- Ceviroğlu, Esin. «Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme.» *Doktora Tezi*, 2007: 5-125.
- Çakar Ulaş, Arbak Yasemin. «Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma .» *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 2003: 83-98
- Çekmecelioğlu Gündüz Hülya, Ülker Filiz. «Lider- Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma.» *KOSBED*, 2014: 35-58.
- Çelebi Nurhayat, Güner Halim, Yıldız Veysel. «Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. .» *Bartın Üniversitesi Dergisi*, no:4, 2015: 249-268 .
- Çelik, Hande. «Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği.» *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2016: 1-69.
- Çelik, Vehbi. «Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik.» *Eğitim Yönetimi*, 1997: 465-474.

- Çiçek, Mukaddes. «Mukaddes Çiçek, Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması.» *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 3, no. 2, 2011: 59-71.
- Çıkgel, Rüya Deniz. «İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi.» *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2015: 1-48.
- Demirtaş Özgür. «Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. » *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora*, 2013: 1-255.
- Develioğlu, Ali Uğur. «Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması:2008 Küresel Finansal Kriz Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Nitel Bir Araştırma.» *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilimi Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 2014: 1-123.
- Deichmann Dirk, Stam Daan. «Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas.» *The Leadership Quarterly*, 2015: 204-219.
- Eraslan, L. *Milli Eğitim Dergisi*. 2004. <http://dhgm.meb.gov.tr> (02 03, 2018 tarihinde erişilmiştir).
- Erben Gül Selin, Ötken Ayşe Begüm. «Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü.» *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, no. 22, 2014: 103-122.
- Eröz, Sü Sibel. «Örgütlerde Duygusal Zeka.» *Balıkesir University The Journal of Sciences Institute*, 2013: 213-242.
- Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2013.
- Fatfouta, Ramzi. «To be alone or not to be alone? Facets of Narcissism and Preference for solitude.» *Personality and Individual Difference* 114 2017: 1-4.

- Gamgam, Hamza. *Parametrik olmayan Yöntemler*. Ankara: Gazi Kitapevi, 2008.
- Gillet Nicolas, Fouquereau Evelyne, Coillot Hélène, Bonnetain Franck, Dupont Sophie, Moret Le  la, Anota Am  lie. «Ethical leadership, professional caregivers' well-being, and patients' perceptions of quality of care in oncology.» *European Journal of Oncology Nursing*, 2018: 1-7.
- Güldü   zg  r, Aksu Esentürk Nurhan. «Yıkıcı Liderlik Algısı ve MEsleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duydu-Durumunun Aracı Rolü.» *  alışma İlişkileri Dergisi* 7, no. 2 (2016): 91-113.
- Gündüz Yüksel, Dedekorkurt Senem Ezgi «Yıkıcı Liderlik.» *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10, no. 1 (2014): .95-104.
- Güneş, Evrim. «Duygusal Zek ve Liderlik   zerine Bir Araştırma.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2016: 1-159.
- Göksel Aykut, Aydıntan Belgin. «Lider-   ye Etkile  şimi Düzeyinin   rg  tsel Bağlılık   zerine Etkisi: G  rg  l Bir Araştırma.» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 2012: 247-271.
- G  vez Elif. «  rg  tsel Sinizm ve Dönüştürücü/ Etkile  ştirici Liderlik Arasındaki İlişki- Bir Uygulama.» *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2013: 1-127.
- Grosz, Thomas Lösch Michael P., Back Mitja D. « The Narcissism-Overclaiming Link Revisited.» *Journal of Resarch in Personality*. Science Direct, no:70, 2017: 34-138
- Hamedo  lu, M. Ali. «Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik).» *Yerel Yönetim ve Denetim*,6, no: 6, 2001: 1-11.
- Harms P. D., Spain Seth M., Hannah Sean T.. «Leader development and the dark side of personality.» *The Leadership Quarterly*, 2011: 495-509.
- Hsieh, H. Shannon S.E . «Three Approaches To Qualitative Content Analysis» *Qualitative Health Research*, 2005,1277-1288.

- Indako E. Clarke, Lisa Karlov, Nicholas J. Neale. «The many faces of Narcissism factors and their predictive utility.» *Personality and Individual Difference*, 2015: 90-95.
- İslamoğlu, Deniz Börüve Güler. «Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması.» *Akdeniz İİBF Dergisi* , 2007: 135-153.
- İşliel, Kevser. «Duygusal Zeka ve Liderlik.» *Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2013: 1-142.
- Kesken Jülide, Ayyıldız Nazlı. «Liderlik Yaklaşımında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik.» *Ege Akademik Bakış Dergisi* 8, no. 2 2008: 729-754.
- Kesken Jülide, A. Ayyıldız Ünnü Nazlı. *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitap Evi, 2011.
- Karadağ, Engin. «Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması, ss:1361.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.
<http://www.kuyeb.com/pdf/tr/8e2292747ba48d653b12f6b1b9510931agTAM.pdf> (07 13, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Kasalak Gamze, Bilgin Aksu Mualla. «Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algıları.» *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31, no. 4 (2016): 676-694.
- Kesgin, Ahmet. «Machiavelli ve Makyevelizm.» *Beytulhikme an International Journal of Philosophy*, 2015: 106-139 .
- Khoo Hwee, Burch Giles. «The Dark Side of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Study.» *Personality and Individual Difference*, 2008: 86-97.
- Kılıç Recep, Keklik Belma, Yıldız Harun . «Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Yönetim ve Ekonomi Dergisi , Celal Bayar Üniversitesi* 21, no. 2 (2014): 250-268.

- Kilduff Martin, Chiburu, S. Dan, Menges I. Jochen I. Menges. «Strategic Use of Emotional Intelligence in Organizational Setting: Exploring the Dark Side» *Research in Organizational Behavior* 30, 2010: 129-152
- Kurtar, Şehbal. «Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması.» *Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2009: 1-83.
- Krippendorff K., Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. 2nd edn. USA: SAGE, 2004
- Lamkin Joanna, Lavner Justin, Shaffer Anne. «Narcissism and Observed Communication in Couples.» *Personality and Individual Difference* 105 (2017): 224-228.
- Lasakova Anna, Remisova Anna. «Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization.» *Procedia Economics and Finance* 34 (2015): 319-328.
- Mete Bilgen, Demir Halis. «Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Arttırıcı Rolü.» *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2016: 559-579.
- Mumford Michael D, Espejo Jazmine, Samuel T. Hunter, Katrina E. Bedell-Avers, Dawn L. Eubanks, Shane Connelly. «The Source of Leader Violence: A Comparison of Ideological and Non-Ideological Leaders.» *The Leadership Quarterly* 18 (2007): 217-235.
- Nagler Ursa K.J., Reiter Katharina J., Furtner Marco R., Rauthmann Jhon F.. «Is The Dark İntelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others.» *Personality and Individual Difference* 65, 2014: 47-52.
- ögem. <http://www.ogem.com.tr> (02 03, 2018 tarihinde erişilmiştir).
- Özbağ, Gönül Kaya. «The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership.» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016: 235-242..
- Özdamar, Kazım. *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi, 2004.

Özdemir, Murat. «Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yönetimbilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma.» *Eskişehir Orhan Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (11), no. 1: 323-341.

Padilla Art, Hogan Robert, Kaiser Robert B.. «The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible followers and Conducive Environments.» *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (2007): 176-194.

Phaneuf Julie-Élaine, Boudrias Jean-Sébastien, Rousseau Vincent, Brunelle Éric. «Personality and transformational leadership: The moderating effect of.» *Personality and Individual Differences*, (2016): 30-35.

Pelletier, Kathie L. «Perceptions of Reactions to Leader Toxicity : Do Leader-Follower relationship and identification with victim matter?» *The Leadership Quarterly* 23, no. 3 (2012): 412-424.

Reyhanoglu Metin, Akın Özden. «Toksik liderlik Örgüt Sağlığını Olumsuz Yönde Etkiler mi ?» *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi* i, 5, no: 3, 2016: 442-459.

Saylam, Gülçin. *Academia*,

https://www.academia.edu/32391960/VROOMUN_BEKLENT%C4%B0_TEOR%C4%B0S%C4%B0 (01 29, 2018 tarihinde erişilmiştir).

Sezici, Emre. «İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları.» *Dumlupınar Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bölümü, Dergipak*, 2015.

Şahne Sözen Bilge, Şar Sevgi. «Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi.» *Marmara Pharmaceutical Journal* , 2015: 109-115.

ŞEKER, Şadi Evren. *Şadi Evren ŞEKER* .

www.sadievrenseker.com (01 29, 2018 tarihinde erişilmiştir).

Şenoçak, Muhammet. «Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama.» *Yüksek Lisans Tezi*, 2015: 3-154.

- Strange Jill M., Mumford Michael D.. «The Origins, of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership.» *The Leadersip Quarterly* 13, no. 4 (2002): 343-377.
- Tabak Akif, Polat. Mustafa «Otantik Liderlik Ölçeği; Güvenilirlik ve Gerçeklik Çalışması,» *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 14, no. 4 (2012): 89-106.
- Taşkıran Erkan, Köse Aslıhan. «Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.» *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 7, no. 14 (2016): 577-596.
- Taşkın, Erdoğan. *İşletme Yönetimi İlkeleri*. Ankara: Nobel, 2013.
- T.C Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=zek%C3%A2&uid=58140&guid=TDK.GTS.59651cba32d749.01705270 (06 13, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Tepper, Bennett J. «Abusive Supervision in Work Organizations:Review,Synthesis, Research Agenda,» *Journal of Management* 33, no. 3 (2007): 261-516.
- Tepper, Bennett J. «Consequences of Abusive Supervison.» *Academy of Management Journal* 43, no. 2, 2000: 178-190.
- Timothy R Hinkin, J. Bruce Tracey. «The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations.» *Cornell University School of Hotel Administration , The Scholarly Commons,*. 1999 .
<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles> (06 17, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Tokhay, Ender. «Etik İklim ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.» *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisan Tezi*, 08 2016: 2-51.
- Toksik . <http://www.etymonline.com> (06 30, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Tuna Muharrem, Yeşiltaş Murat. «Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması.» *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013: 184-209.

- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü. Dotor Tezi, s. 1-198.
- Turgut Hakan, Tokmak İsmail, Ateş M. Fikret. «Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü.» *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 2015: 1-26.
- Tyssen Ana K, Wald Andreas , Spieth Patrick. «The challenge of transactional and transformational leadership in projects.» *International Journal of Project Management*, 2014: 365-375.
- Uymaz, Ali Osman.«Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması.»*İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24 no:75, 2013: 38-57.
- Uzun, Veysel. « Etik, Ahlak, ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik.» *Gebze yüksek Teknolojiler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2013: 1-96.
- Üçok Dilek, Turgut Tülay,. «İstismarcı Yönetim Davranışlarının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü.» *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9, no. 3 (2014): 163-179.
- Ülbeği İlksun Didem, Mimaroglu Özgen Hande, Özgen Hüseyin. «Türkiyede İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlanması: Güvenilirlik ve Gerçeklik Analizi.» ResearchGate. 2014.
https://www.researchgate.net/publication/273593115_Turkiye%27de_Istismarci_Yonetim_Olceginin_Uyarlamasi_Guvenirlik_ve_Gecerlik_Analizi?enrichId=rgreq-b0cf562e9e427b8adb1f79d649ce7afa-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3MzU5MzExNTtBUzozMTgwODM4Mzc2OTM5NTNAMTQ (06 29, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Williams, Delroy L. Paulhus and Kevin M. «The Dark Traid of personality : Narcissism, Machiavellianism, and Psychopatı.» *Journal of Research in Personality* 36 (2002): 556-563.
- Weinberg, Frankie J. William B. Locander. «Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach.» *The Leadership Quarterly*, 2014: 391-408.

- Yavaş, Adem. «Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership.» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016: 267-276.
- Yıldırım, Ali. «Etik Liderlik ve Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama.» *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2010: 1-111..
- Yin, R. «Case study research: Design and methods» (4rd edn b.). Thousand Oaks: CA: Sage, 2009
- Yusuf Yalçın İleri, Yasemin Soylu. «Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği.» *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2017: 251-267.
- Zehir Cemal, Narcıkara Elif. «Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership .» *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 2016: 250-258.
- Zheng, Dianhan; L.A. Witt,Emily M. David,Marinus van Driel,Daniel P. McDonald,Kori R. Callison, Loring J. Crepeau. «Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations.» *The Leadership Quarterly*, 2015: 732-748.

EKLER

EK-1

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Anket Çalışması

Yaş:

Cinsiyet: Kadın Erkek

Medeni Hal: Evli Bekar

Çocuk Sayısı: 0 1 2 3 ve üzeri

Eğitim: İlkokul Lise Lisans Yüksek Lisans
Doktora

Meslek:

Sektör: Üretim Sektörü Hizmet Sektörü Kamu Sektörü

Diğer (.....)

Mevcut Firmadaki Çalışma Süresi (yıl):

İş Yerindeki Pozisyon:

İş Yerindeki Çalışan Sayısı:

1-9 10-49 50-249 250-üzeri

Sevgili çalışanlar,

Bu ölçek, çalışanların yöneticilerine yönelik algılarını incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte, çalışanların bir üst düzey yöneticilerine olan algılarını gösteren bazı ifadeler verilmiştir. Sizden istenen, bu ifadelerde belirtilen davranışların, yöneticinize uygun olup-olmadığını düşünmenizdir. Burada önemli olan sizin görüş ve yaşadıklarınızdır.

Bu çalışma bir yüksek lisans tezinin parçası olup, verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak, kurum çalışanlarına, yöneticinize ya da bir başka kişiye gösterilmeyecektir. Ayrıca cevaplarınız kişisel olarak değerlendirilmeyecek, araştırmaya katılan tüm katılımcılar ile birlikte bir bütün olarak değerlendirilecektir.

İşletmenizde birlikte çalıştığınız bir üst yöneticinizi aşağıdaki ifadeler çerçevesinde değerlendiriniz. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

<u>Yöneticim;</u>	Hiç	Nadiren	Arasıra	Bazen	Herzaman
1. Kendini ekip arkadaşlarından üstün görür.	1	2	3	4	5
2. Astlarıyla arasına mesafe koyar.	1	2	3	4	5
3. Sahip olduğu egoyu astlarını baskılamak için kullanır.	1	2	3	4	5
4. Pasif kişilere karşı daha baskıcıdır.	1	2	3	4	5
5. İş içinde ve iş dışında kendisine itaat edilmesini ister.	1	2	3	4	5
6. Baskıcı davranışının gücünü kendi üstlerinden alır.	1	2	3	4	5
7. Astına baskıcı davranarak üstlerine güç gösterisi yapar.	1	2	3	4	5
8. Ast üst ilişkisinde iki yüzlü tavır sergiler.	1	2	3	4	5
9. Birebir görüşmeler de ılımlı bir tavır takınırken, grup çalışmalarında sert ve aşağılayıcıdır.	1	2	3	4	5
10. Psikolojik baskı uygulayarak astının değersiz hissetmesine neden olur.	1	2	3	4	5
11. Davranışlarıyla/söylemleriyle astının kendisini yetersiz hissetmesine neden olur.	1	2	3	4	5
12. Ekip içersinde adaletsiz davranır.	1	2	3	4	5
13. Empati yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
14. Astların kişisel zayıflıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanır.	1	2	3	4	5
15. Şirket olanaklarını kendi çıkarları için kullanır.	1	2	3	4	5
16. Astlarıyla empati kurma ihtiyacı hissetmez.	1	2	3	4	5
17. Sadece kendi çıkarları için pratik davranır.	1	2	3	4	5
18. Kendi çıkarları doğrultusunda üstleriyle iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
19. Kendi çıkarları doğrultusunda astlarını gözden çıkarır.	1	2	3	4	5

<u>Yöneticim;</u>	Hiç	Nadiren	Arasıra	Bazen	Herzaman
20. Torpile sıcak bakar.	1	2	3	4	5
21. Kendi düşüncesini kabule zorlar.	1	2	3	4	5
22. Baskılayıcı tavrından astlarını sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
23. Sergilediği baskıcı davranışların farkında değildir.	1	2	3	4	5
24. Sergilediği olumsuz davranışlar söylendiğinde astlarına tepki gösterir.	1	2	3	4	5
25. Toplu bir tepki almadığı sürece davranışlarından vaz geçmez.	1	2	3	4	5
26. Baskıcı tavırları ekip motivasyonunu düşürür.	1	2	3	4	5
27. Olumsuz ruh hali ekip motivasyonunu düşürür.	1	2	3	4	5
28. Astlarının başarılarını üstlerine kendi başarısı olarak yansıtır.	1	2	3	4	5
29. Yaşanan olumsuzlukları sürekli astlarına hatırlatır.	1	2	3	4	5
30. Yaşanan sorunların sorumluluğunu astlarına yükler.	1	2	3	4	5
31. Kendinden kaynaklanan sorunları üstlerine yansıtmaz.	1	2	3	4	5
32. Astlarının inisiyatif kullanmasına izin vermez.	1	2	3	4	5
33. Astlarının fikirlerine değer vermez.	1	2	3	4	5
34. Astlarının çözüm odaklı fikirlerini tehdit olarak algılar.	1	2	3	4	5
35. Astının fikirlerini küçümseyerek yeni fikirler üretmesini engeller.	1	2	3	4	5
36. Rakip gördüğü astların terfisine engel olur.	1	2	3	4	5
37. Üstlerinin yanında astlarının fikir beyan etmesini istemez.	1	2	3	4	5
38. Başkalarının yanında astını küçük düşürür.	1	2	3	4	5
39. İş-özel yaşam dengesine saygı göstermez.	1	2	3	4	5
40. Astının iş yüküne itirazı durumunda, astını üstü kapalı tehdit eder.	1	2	3	4	5
41. Astlarının başarılarını takdir etmez.	1	2	3	4	5
42. Verdiği vaatleri unuttur.	1	2	3	4	5
43. Genel olarak dürüst değildir.	1	2	3	4	5
44. Yöneticinin söylemleriyle davranışları birbirinden farklıdır.	1	2	3	4	5
45. Başkasına olan hıncını astından çıkartır.	1	2	3	4	5
46. İş arkadaşlarının birbirleriyle dostluk kurmasını engeller.	1	2	3	4	5
47. İş arkadaşlarının iş dışında görüşmesini istemez.	1	2	3	4	5
48. Kendi çıkarları için astlarını ayrıştırmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
49. İşletme içerisinde kendisine yakın bir grup oluşturur.	1	2	3	4	5
50. Oluşturduğu gruba imtiyazlar sağlar.	1	2	3	4	5
51. Kendini mükemmel olarak nitelendirir.	1	2	3	4	5
52. Her fırsatta kendini över.	1	2	3	4	5
53. Her olay için kendinden örnek verir.	1	2	3	4	5
54. Başarılı bir lider olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
55. Kendi hedeflerine ulaşmak için her yolu kullanır.	1	2	3	4	5
56. Etik dışı davranışları olağan bulur.	1	2	3	4	5

<u>Yöneticim;</u>	Hiç	Nadiren	Arasıra	Bazen	Herzaman
57. Etrafındaki insanlarla rekabet halindedir.	1	2	3	4	5
58. Etrafındaki insanlara kendini kanıtlamak ister.	1	2	3	4	5
59. Yöneticim genel olarak kabadır.	1	2	3	4	5
60. Astına güvenmez ve astın her yaptığını kontrol eder.	1	2	3	4	5
61. Yöneticime genel olarak güveniyorum.	1	2	3	4	5
62. Yöneticim sürekli bana ne yapmam gerektiğini söyler.	1	2	3	4	5
63. Yöneticim her zaman yapabileceklerimden daha fazlasını ister.	1	2	3	4	5
64. Yöneticim "insan" olduğumu unuttur.	1	2	3	4	5
65. Yöneticim işle ilgili tartışmaları kişisel olarak algılar.	1	2	3	4	5
66. Her tartışmanın galibi olmak ister.	1	2	3	4	5
67. Zor bir durum karşısında önce kendi çıkarlarını gözetir.	1	2	3	4	5
68. Zor durumda kaldığında yalan söyleyebilir.	1	2	3	4	5
69. Genel olarak despottur.	1	2	3	4	5
70. Ekip içersinde dedikoduya sessiz kalır.	1	2	3	4	5
71. Astları hakkında olumsuz yorum yapmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
72. Planlar istediği doğrultuda gelişmediğinde baskıcı tavrını arttırır.	1	2	3	4	5
73. İçin günlük başarılar daha önemlidir.	1	2	3	4	5
74. Astları arasında yaşanan sorunları görmezden gelir.	1	2	3	4	5
75. Yeniliklere karşı kapalıdır.	1	2	3	4	5
76. Düşük kıdeme sahip olanların düşük beceriye sahip olduklarına inanır.	1	2	3	4	5
77. Söylemlerinde samimidir	1	2	3	4	5
78. Astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir	1	2	3	4	5
79. Astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider	1	2	3	4	5
80. Kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir	1	2	3	4	5
81. Eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur	1	2	3	4	5
82. Geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez	1	2	3	4	5
83. Her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar	1	2	3	4	5
84. Önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar	1	2	3	4	5
85. Grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar	1	2	3	4	5
86. Astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar	1	2	3	4	5
87. Grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar	1	2	3	4	5
88. Verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir	1	2	3	4	5
89. Önemli kararlarda astların katılımını sağlar	1	2	3	4	5
90. Astları karar verme sürecine dâhil etmez	1	2	3	4	5
91. Performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir	1	2	3	4	5
92. Astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder	1	2	3	4	5
93. Örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1 Eylül 1987 tarihi, İstanbul İli Bahçeli Evler ilçesi doğumluyum. İlk ve Orta okulu Bakırköy ilçesinde ve Liseyi Bahçeli Evler ilçesinde tamamladıktan sonra Afyon Kocatepe Üniversitesi Sultandağı Meslek Yüksek Okuluna kaydoldum. Bu bölümden 2007 yılında mezun olduktan sonra, 2010 yılında Hacı Bektaşî Veli Üniversitesi Kimya bölümüne kaydoldum. Bu okulda 1 yıl eğitim aldıktan sonra,2011 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya bölümüne kaydoldum. 2014 yılında mezun olup 2016 yılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, yönetim ve organizasyon, yönetim sistemleri ve stratejik karar verme süreçleridir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesiyim.

Gözde OKAN