



## HUBRİS LİDERLİK ALGISININ KARARLARA KATILIM DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Edip ÖRÜCÜ<sup>1</sup>, İtir HASIRCI<sup>2</sup>, Asya ARSLAN<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde hubris liderlik algısının kararlara katılım davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolünü tespit etmektir. Araştırmanın evrenini Bursa ve Balıkesir illerinde bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin 20.000 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu otellerde çalışmakta olan 460 personelden meydana gelmektedir. Elde edilen verilerle frekans, normallik, keşfedici faktör, güvenilirlik, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan basit regresyon analizinin sonucunda hubris liderlik algısının kararlara katılım davranışı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın düzenleyicilik etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin neticesinde ise hubris liderlik algısının kararlara katılım davranışı üzerindeki etkisinde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hubris Liderlik, Kararlara Katılım Davranışı, Örgütsel Bağlılık, Otel.

**JEL Sınıflandırması:** M12, J28, L83.

## REGULATORY ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE EFFECT OF HUBRISTIC LEADERSHIP PERCEPTION ON PARTICIPATIVE DECISION MAKING BEHAVIOUR: A RESEARCH ON HOTEL ENTERPRISES

### Abstract

The aim of this research is to determine the moderating role of employees' commitment to their organizations in the effect of hubristic leadership perception on participative decision making behavior in hotel businesses. The population of the research consists of 20,000 employees of 3,4 and 5 star hotels in Bursa and Balıkesir. The sample of the research consists of 460 personnel working in these hotels. Frequency, normality, exploratory factor, reliability, correlation and hierarchical regression analyzes were performed with the obtained data. As a result of the simple regression analysis, it was determined that hubristic leadership perception had a negative and significant effect on the behavior of participative decisions making. As a result of the hierarchical regression analysis carried out to determine the regulatory effect of organizational commitment, it was determined that the organizational commitment of employees has a regulatory role in the effect of hubristic leadership perception on participative decision making.

**Keywords:** Hubristic Leadership, Participative Decision Making, Organizational Commitment, Hotel.

**JEL Classification:** M12, J28, L83.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, eorucu@bandirma.edu.tr, ORCID:0000-0002-3301-7496

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, itir8686@gmail.com, ORCID:0000-0002-5449-2640

<sup>3</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, asyaarslan@gmail.com, ORCID:0000-0001-5190-8199

## 1. Giriş

Örgütler için bağlı çalışanlara sahip olmak, ileri teknoloji ve sermaye kadar önem arz etmektedir. İşini seven, tecrübeli olan ve görev tanımının ötesine geçerek, ekstra rol davranışları üstlenen çalışanlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde kilit rol üstlenmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının üzerinde olumsuz veya olumlu etkisi olduğu düşünülen unsurlardan en önemlileri liderler ve kararlara katılıp katılmama durumlarıdır. Kararlara katılım üç şekilde yorumlanmaktadır. Birincisi çalışanların bizzat seçtikleri grup tarafından yönetilen bir örgüt yapısını tercih ettikleri endüstriyel demokrasidir. İkinci katılım şekli çalışanların örgütsel kararların bir kısmına ya da tamamına katılmalarına imkân tanıyan katılımcılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bilgi paylaşımı oldukça önemlidir. Üçüncü katılım şekli ise çalışanların görev yaptıkları örgüt içerisindeki etkinliklerini arttırmak için köklü değişim ve gelişime ihtiyaç duyduklarını ifade eden katılımcılık anlayışıdır. Bu nedenle örgütlerde alınan uyumlu bir karar, ortak aidiyeti sağlayacağı gibi ast ile üst arasındaki belirsizliği en aza indirecektir. Örgütlerde gerçekleştirilen hizmetler için bir köprü niteliğinde olan çalışanlar, maruz kaldıkları kibirli liderlik yaklaşımına bağlı olarak kararlara katılım hususunda tereddüt yaşamakta, sosyal izolasyonu tercih etmekte ve ilerleyen dönemlerde işlerinden ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle üst yönetim lider ve çalışanların etkileşimini iyi gözlemlemeli, ilişkilerini iyileştirmeye çalışmalı, misyon ve vizyon odaklı davranışlara karşı çalışanların yaklaşımını tespit etmelidir.

Dolayısıyla bu araştırmanın amacı literatürde kibirli liderlik sendromu olarak da anılan hubris liderliğin kararlara katılım davranışı üzerindeki etkisinde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının düzenleyici rolünü belirlemektir. Literatür incelendiğinde üç değişkenin birlikte yer aldığı bir çalışmanın olmaması, kararlara katılım davranışını ve örgüte olan bağlılığı artırıcı tavsiyeler verilecek olması araştırmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde değişkenlerle ilgili kavramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi sunulmuştur. Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları açıklanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Hubris Liderlik

Hubris kavramı günümüzde de kibir ve kibirli davranışı belirtmek için kullanılmakla birlikte; hubristik davranış, aşırı özgüven dolu ve bencillik tavrı, uyarıların ve tavsiyelerin reddedilmesi, kendini model olarak alma şeklinde tarif edilmiştir (Owen, 2006: 549). Liderlerin kibirli tutum ve davranışlarını belirtmek üzere David Owen ve Jonathan Davidson tarafından 2009 yılında “hubris sendromu” kavramı ilk kez kullanılmış ve sendromun semptomları belirtilmiştir (Yıldırım, 2020: 71; Owen ve Davidson, 2009: 1397). Yıkıcı liderlik türlerinden biri olarak değerlendirilen hubris liderlik türünde lider, aşırı özgüven ve hırs içinde kendini diğerlerinden üstün görmekte ve kendi yetenekleri ile başarılarını abartmaktadır. Ayrıca hubris sendrom etkisindeki lider, başkalarının eleştiri ve önerilerine kapalıdır ve başarısızlık ihtimalini oldukça küçümser bir tutum içindedir (Yıldırım, 2020: 72; Uslu, 2021: 914). Bu nedenle liderin güç sarhoşluğu içinde ani ve pervasız kararlar alması muhtemeldir (Orhan vd., 2021: 88). Hubris liderlerin en belirgin özellikleri arasında narsizm, davranışsal ve ruhsal bozukluklar yer almaktadır. Narsist bireyler, eleştiriye tahammülsüz, sıklıkla saldırganlık davranışı içerisinde olan, başkalarının başarılı olduklarına dair ifadeler duymak istemeyen, empatiden uzak yapıya sahiptirler. Dolayısıyla narsizm hubris sendromunun ortaya çıkmasına ve kişilerin bu sendroma yakalanma sürecinde ilk aşama rolü üstlenmesine neden olmaktadır (Yıldırım, 2020: 72).

Hubris lider, muhakeme yeteneklerinin zayıf olması, en ufak başarılarını dahi gereğinden fazla abartmaları, öz değerlendirmelerini olduğundan fazla göstermeleri ve eleştirileri umursamayarak, küçümsemeleri ile bilinmektedirler. Bu bireyler, sürekli başarılarını anlatarak, çevrelerinden övgü almak istemektedirler. Kabiliyetlerine ve iddia ettikleri güçlü yönlerine dair abartılı görüşleri, olası hatalarını da küçültmelerine sebep olmaktadır. Hubris liderlerin bu hataları ilerleyen zamanlarda

hem çalıştıkları işletmeye hem de kendi itibarlarına zarar vermektedir (Sadler-Smith vd., 2018: 11). Empati eksikliği yaşayan, edindiği tüm bilgileri kendi lehine kullanan, risk içeren davranışları sadece ödül beklentisi ile yerine getiren hubris liderler, zaman içerisinde örgütlerde klişeleşmeye neden olmaktadır. Hubris liderler, günlük yaşantılarından, ailelerinden veya arkadaşlarından uzak yaşamayı tercih eden, sadakatsizlikle karşılaşmış olma ihtimalleri yüksek, izole hayatı tercih eden bireylerdir. Bu bireyler yakaladıkları en küçük başarıda dahi çevrelerinin takdirini aldıkları andan itibaren, her yaptıklarının doğru olduğunu düşünmekte, en iyi tercihin kendileri olduğu fikrine kapılmaktadırlar (Asad ve Sadler-Smith, 2020: 52).

Hubris liderlik sendromuna yakalanan bireyler, dünyayı tüm gücünü ortaya koyabileceği bir alan olarak görmekte, imajını arttırmaya yönelmekte, söylemlerinde endişe içeren bir görünüm barındırmakta, aşırı özgüvenli görünmekte, gerçeklerden uzaklaşarak her konuda haklı çıkacağına inanmakta, asla yanlış yapmayacaklarını düşünmektedirler (Russell, 2011: 143). Bu özellikleri taşıyan liderler sahip oldukları gücün diğer bireylere zarar verebileceğinin farkına varamamaktadırlar. Hubris liderliğin nedenleri bireysel ve durumsal olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Sundermeier, 2021: 2). Bireysel nedenler arasında kişinin kendisini aşırı sevmesi, narsist bir yapıya bürünmesi, kuşkucu ve depresif bir ruh halinde ilişkilerini devam ettirmesi yer almaktadır. Hubris liderliğin durumsal nedenleri arasında ise liderin örgütte gerçekleşen başarıyı sadece kendine mal etmesi, üstünlük duygusuna kapılması ve yeteneklerini fazla abartarak, hızlı kararlarla işletmeye zarar vermesi yer almaktadır (Uysal, 2018). Psikotik bir rahatsızlık olarak öngörülen hubris sendrom, bireyin kişilik bozukluğuna bağlı rahatsızlık olarak görülmektedir. Bu sendroma yakalanan bireyler, duygusal çökkünlük hissetmeden diğer bireyler ile ilişkilerini aniden bitirebilmektedirler. Bu kişilerde merhamet, sevgi, saygı olmadığı için zaman içerisinde yalnızlaşarak, güven bunalımı yaşamaktadırlar (Güngör vd., 2012: 1273). Hubris sendrom içerisindeki birey ilk aşamadan itibaren rasyonel kararlar vermekten kaçınmakta, içgüdüsel hareket etmeyi tercih etmekte ve diğer bireylerin tavsiyelerini mühim bulmamaktadır. Bu durum hubris sendromdaki kişinin elde ettiği gücü hazmetmekte zorlandığını belirtmektedir (Zeitoun vd., 2019). Eğer bireyin kibirli hali alçak gönüllülük ile kontrol altına alınmaz ise hem kişi hem de toplum için trajik sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Sundermeier, 2021: 2). Hubris liderler için empati kurularak ve gözlemleyerek, kendi zirve yolculuklarında gereğinden fazla çalıştıkları ve çok fazla zorluğun üstesinden geldikleri düşünüldüğünde, kabuklarının sertleştiği, düşünce yapılarının değiştiği, çevrelerinde bulunan bireylerin de kendilerini başarıları ile kanıtlamaları gerektiğine inandıkları yorumu yapılabilir. Karşısındaki çalışanı ezerek konuşan bu liderler ile anlaşabilmek için çalışanın da mükemmel olması gereklidir. Bu bireyler her şeyin belirleyicisi, oluşturucusu, karar vericisi olarak görünmek istemekte, en doğru kararın yine kendisinden çıkacağını iddia etmektedirler. Abartılı gurur, baskın bir özgüven, başkalarını küçümseme hali aşırı doz haline geldiğinde liderler buldukları makamda olmanın ve zaferler kazanmanın önemli olduğu fikrine kapılmakta, hakkındaki algıyı iyileştirmek için kendisini hep iyi göstermeye çabalamaktadırlar. Basit eylemlerinde bile imkânsız başarılar düşünce ile yaşayan bu bireyler, yüceltmeye daima ihtiyaç duymakta, kendisinden biz diye söz ettirmektedirler.

Liderlerin davranışları üzerinde şöhret, başarı, istediğini gerçekleştirme, kendisini engelleyecek bir gücün olmadığına inanma gibi belirgin etkilere neden olan hubris liderlik sendromu, lideri ilerleyen zamanlarda daha narsist hale getirmekte ve zamanla yıkıcı, zehirli liderliğe dönüşmektedir. Aşırı özgüven nedeniyle rasyonel kararlar almaktan kaçınan hubris liderler, örgüt çalışanlarını ve örgütün faaliyetlerini de olumsuz etkileyecek, çalışanların zaman içerisinde örgütsel bağlılıklarında, motivasyonlarında azalmaya, güven kaybı ve yabancılaşma yaşamalarına neden olacaktır. Her seviyedeki liderin hubris liderlik özelliğini gösterebileceği dikkate alındığında, örgütsel bağlılığı azaltan hubris liderliğin örgüt içerisinde kurulabilecek denetim mekanizmaları ile tespit edilerek, belirli yaptırımlarla bu davranışlarının engellenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtır (Gürdoğan, 2018: 38). İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, bunlara güçlü şekilde inanç duyması, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcaması ve örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek içinde olması örgütsel bağlılığın unsurları arasında sayılır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile kurduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesinin derecesi olarak da tanımlanır (Gül, 2002: 38). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme kararına zemin oluşturan psikolojik durumu ve örgüte yönelen psikolojik yakınlığı ifade eder. Bu kavram, örgütsel öğrenme yaklaşımı ile örgütlerin nihai amacı olan örgütsel etkililiği sağlamada önem arz eden rolü dolayısıyla sıklıkla çalışılan konu başlıklarından biridir (Örücü vd., 2022: 180). Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığın örgüt başarısına ve rekabete olumlu etkisinin anlaşılmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık kavramı insan kaynaklarına yönelik süreçlerin etkinliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmiş ve insan kaynakları yönetiminin odağı olarak görülmüştür (Düzgün ve Marşap, 2018: 792; Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 50). Bu nedenle kavramın örgütte var edilmesi veya yaşatılması için tanımının yapılması, boyutlarının belirlenmesine de özel bir önem verilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, farklı unsurlar ile tanımlandığı gibi, farklı sınıflandırmalarla da ele alınmış ve çok boyutlu olarak araştırmalara konu edilmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 52; Gül, 2002: 40). Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olarak ele alındığı en bilinen çalışmalardan biri Allen ve Meyer (1990) sınıflandırmasıdır (Karaca vd., 2020: 201). Bu sınıflandırmaya göre; çalışanın örgüte bağlılığı psikolojik bağlılıktır ve duygusal (tutumusal) bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde 3 ayrı boyuttan oluşmaktadır (Serinikli, 2019: 917). İşgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi ve bunlarla özdeşleşmesi sonucuna bağlı olarak örgütte kalma isteği duyması ve örgüte duygusal anlamda bağlanması duygusal (tutumusal) bağlılığı; örgütten ayrılmanın maliyetini, ekonomik koşulları gözetenek örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğu duyması devam bağlılığını; sadakat ve minnet duygularının pekiştirilmesi sonucu ahlaki yönden zorunluluk hissedilmesiyle örgütte çalışmaya devam edilmesi normatif bağlılığı ifade eder. Açıklanan bu alt boyutlar örgütsel bağlılığın birer türü olmayıp, bu kavramı tarif eden temel unsurlardır (Chen ve Francesco, 2003: 504).

Çalışanların görev yaptıkları örgüte olan bağlılıklarının derecesini ifade eden bu kavramın olumlu sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Örücü vd., 2022: 179):

- Örgütsel bağlılık kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır.
- İş tatminine alternatif bir yapı olarak kabul görmekte, kurumların etkinliğinin önemli göstergesi kabul edilmektedir.
- Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşük olanlara nazaran daha yüksek performans sergilemektedirler.

Örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmeleri için kritik bir rol üstlenen örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların görev yaptıkları kurumun bünyesinde kalabilmeleri için performanslarında ve üretkenliklerinde artışı desteklemektedir. Bu kavram çalışan ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ yaratmakta, çalışanın da bu bağın etik olduğuna dair inancını kuvvetlendirmektedir (Timur ve Behram, 2021: 138). Örgütlerde rekabet şartlarında dahi başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdüren bağlı çalışanlar, daha az denetlenmeye ihtiyaç duymakta, davranışlarının güvenilir ve samimi olduğu örgüt içi kriz durumlarında kendini göstermektedir (Uludağ, 2018: 177).

Örgütlere bağlılığı arttırmak için bazı ipuçları verilebilir. Öncelikle güçlü ekip çalışması kültürü oluşturularak, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılabilir. Çalışanların farklı geçmişlerden geldikleri göz önünde bulundurulduğunda, olayları algılama ve görme şekillerinin de farklı olacağı düşünülmelidir. Dolayısıyla örgütler, güçlü ekip çalışması kültürü sayesinde uzun vadeli çalışma kültürü uyumu yaratma şansı yakalayabilirler. Çalışanlar işlerinde neyin önemli olduğunu ve en

iyiye nasıl ulaşabileceklerini bilmek istemekte, karşı konulamaz bir geleceğin parçası olmayı arzulamaktadırlar. Bu nedenle çalışanlara hedefleri ve beklentileri net bir şekilde yöneltmek, sahiplenme duygusu hissetmelerine yardımcı olacaktır. Bunun yanısıra çalışanlara örgüt içerisinde olan bitenden haberdar olabilmeleri için söz hakkı tanınması, şeffaf olunması hem kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak hem de aidiyet duygularını arttıracaktır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmanın diğer yolları arasında, işleri farklı ve daha iyi bir şekilde yapma fikri sunduklarında cesaretlerini kırmamak, iyi fikirler üretebilmeleri için onları motive etmek, çalıştıkları örgütün bir parçası oldukları inancını yaşayabilecekleri pozitif bir çalışma kültürü sağlamak yer almaktadır. Ayrıca iyi bir iş etiği çalışanlara kariyer gelişimi yolunda ve örgüt içi performans gösteriminde eşit bir oyun alanı güvencesi sağlayacaktır. Örgüt içi iyi bir performans sergileyen çalışana özverisini ve başarısını takdir etmek amacıyla teşvikler sunmak da yeterli iş bağlılığına erişmelerine yardımcı olacaktır. Bu hususta üzerinde durulması gereken ana konu, örgüte kendini adanmış ve bağlı çalışanların örgüt tarafından değer görmesi gerektiği, bu nedenle örgütlerin derine inerek, çalışanların karşılaştıkları problemleri ve bunların temel nedenlerini bulmaları, çözüme kavuşturmak için gerekli önlemleri almaları gerekliliğidir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının kararlara katılım davranışlarını arttırdığı düşünüldüğünde örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak adına kararlara katılmaya teşvik edilmelerine yönelik girişimler yapılması önem arz etmektedir. Kararlara katılım davranışının örgütsel bir uygulama haline dönüştürülebilmesi için klasik hiyerarşiye dayanan örgütsel yapılarda değişikliğe gitmek ve bu durumu liderin de desteklediği bir uygulama haline dönüştürmek gerekmektedir. Bu nedenle kararlara katılım davranışının örgüt içi tüm kararların alınmasında uygulanan bir süreç olduğu düşünülerek konuyla ilgili bilgiler ilerleyen başlıkta sunulacaktır.

### **2.3. Kararlara Katılım Davranışı**

Karar vermek, hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli faaliyet ve düşüncelerin takibiyle bilinçli olarak, mevcut seçenekler arasından tercih yapılan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Mcshane ve Glinow, 2005: 112). Benzer şekilde, birden fazla seçenek arasından seçim yapmakla sonuçlanan zihinsel ve bedensel çabanın toplamı olarak da ifade edilebilir (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2010: 114).

Kararlar, karar verme sürecini etkileyen faktörlerle birlikte değişkenlik gösterebildiğinden, sonuçlarına göre örgütün stratejik amaçlarına ulaşma ihtimalini etkileyen ve geleceği şekillendiren bir güce ve öneme sahiptir. Kararlar ve karar verme süreci, sadece yönetsel açıdan değil; yaşama dair her alan ve her konuda oldukça büyük önem arz etmektedir (Bursalıoğlu, 2005: 80). Bu nedenlerle, özellikle örgütler açısından karar türleri ve karar verme süreçleri pek çok çalışmaya konu edilmiştir (Rende, 2020: 5). Literatürde “katılımcı karar verme”, “yönetime katılım”, “kararlara katılım davranışı” ve “kararları paylaşma” gibi kavramların benzer amaç ve anlam ile kullanıldığı görülmektedir (Aksay ve Ural, 2008: 434). Bu çalışmada, terim birliği sağlamak adına “kararlara katılım davranışı” kavramlarının kullanılması tercih edilmiştir. Kararlara katılım kavramı için üzerinde mutabakat sağlanmış bir tanımlama yapılamamıştır. Hiyerarşik olarak üst yöneticilerin karar verirken astlarını da karar verme sürecine dâhil etmesi, birlikte karar verme, karar verme yetkisinin birlikte kullanılması veya paylaşılması kararlara katılım süreci içinde değerlendirilmektedir. Kararlara katılım, karar verme sürecine özellikle karardan etkilenen örgüt üyelerinin dâhil edilmesi, sürecin örgüt üyelerince paylaşılması olarak ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2010: 114). Benzer şekilde, örgüt üyelerini örgüt amaçlarına ulaşılması için katkı sunmaya ve sorumluluk paylaşmaya yönlendirme, bu yönde motivasyon sağlama, kararlara katılım kavramını açıklayan unsurlar arasında sayılmıştır. Buna göre kararlara katılım davranışının 3 önemli unsuru vurgulanmaktadır. İlk unsur, kararlara katılım davranışının zihinsel ve duygusal içerilmeyi barındıran psikolojik boyutudur. İkinci unsur, örgüt amaçlarına ulaşılması için örgüt üyelerinin karar alma sürecine katkıda bulunmaya yönelik güdülenmesidir. Son unsur ise, kararlara katılım davranışında bulunan örgüt üyelerinin örgütsel hedeflere ulaşma başarısında ya da başarısızlığında sorumluluk üstlenmesi, sorumluluğu kabullenmesidir (Aksay ve Ural, 2008:

435). Scott ve Bruce kişilerin yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecine ne kadar dâhil olduğunu belirtmek için beş karar verme tarzını ele almıştır (Özgünay, 2022: 68). Bu karar verme tarzları arasında bilinçli ve mantıklı karar verme tarzını öneren rasyonel karar verme, duygusal yönelimleri olan kişilerin sezgisel karar verme tarzı, plansız ve anlık verilen kararları içeren kendiliğinden karar verme, karar verme yeteneğine olan güven eksikliğini ifade eden kaçınan karar verme ve bireyin karar verme sorumluluğunu başkalarına yüklediği bağımlı karar verme tarzı yer almaktadır (Mcshane ve Glinow, 2005: 126).

Kararlara katılım, örgüt üyelerinin örgütle ve örgütün karar mercileri ile bağıni kuvvetlendirmekte, örgüt üyeleri ile örgütü bütünleştirmektedir. Kararlara katılım sayesinde örgüt üyelerinin çıkar ve ihtiyaçları gözetildiğinden, kararlara uyum ve bağlılık sağlanması da kolaylaşmaktadır (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012: 1; Mcshane ve Glinow, 2005: 127; Yılmaz, 2021: 42). İşgörenlerin kararlara katılımı endüstriyel demokrasinin önemli bir bileşeni olarak görülmekte, bu sayede buldukları sektörde bir ortak olarak tanınmaktadır. Örgütlerin enformasyon işleme kapasitelerini yükselten bu kavram, çalışanların örgütsel amaçlarını netleştirmeleri açısından da faydalı olarak görülmektedir (Yung vd., 2006). Çalışanlar kararlara katılım sağladıkları takdirde çalışma süreçlerini nasıl uygulayabilecekleri hakkında fikir sahibi olmaktadır. Kararlara katılım çalışanların özsaygı, eşitlik duygusu, kendini ifade edebilme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasına yardım etmekte ve dolayısıyla örgüte olan bağlılığı da arttırmaktadır.

İş dünyasının en önemli sorunlarından biri olarak görülen hesap verme kültürünü oluşturmak adına örgütlerde çalışanların elde edilen sonuçlarla ilgili paylarına düşen sorumluluğu almaları için imkân tanınması ve dolayısıyla kararlara katılım için ortam yaratılması gerekmektedir. Bu durumda örgüt stratejilerinin gözden geçirildiği, yeni dönem hedeflerinin tasarlandığı zamanlarda çalışanların değerli fikirlerini almak, takımdaşlığın ve ekip bilincinin en üst seviyeye ulaşmasını sağlayacaktır. Grup kimliği, işbirliği ve koordinasyonun gelişimine imkân tanıyan örgüt içi kararlara katılım, çalışanlara fikirlerini bizzat dile getirme olanağı tanıdığı için grev, iş aksatma, iş yavaşlatma gibi örgüt içi barışı bozacak faaliyetlere de engel olmaktadır. Beden gücünün yanısıra düşünce gücünün de kullanılmasını sağlayan kararlara katılım davranışı ile çalışanlar, kendilerine olan güven duygusunda ve kendilerini gerçekleştirme hususunda artış yaşayacaklardır. İşe yabancılaşmanın da ortadan kalkmasına vesile olacağı düşünülen bu davranış modeli ile çalışanların deneyimleri, bilgileri ve kabiliyetlerini yaptıkları işlere katmaları ve işin anlamlı olduğunu fark etmeleri sağlanacak, böylece daha demokratik bir çalışma ortamı yaratılacaktır.

Liderlerin yeteneklerini ortaya koyarken, ellerindeki bu gücün onları zaman içerisinde örgüt içi değişimi yok eden ve güç zehirlenmesinin önünü açan bir birey haline dönüştürdüğünü ifade eden hubris liderlik kavramının, çalışanların kararlara katılım davranışları üzerindeki negatif etkisinde örgüte olan bağlılıklarının düzenleyicilik rolünü inceleyen bu çalışmada değişkenler arası ilişkileri ele alan literatür taraması aşağıda sunulmuştur.

### 3. Literatür Taraması

Literatürde hubris liderlik sendromu, kişilerin toplumda yükseltilmiş özgüven ile kendilerini devamlı diğer kişilerden üstün gördüğünü ifade eden narsizm ile ilişkilendirilmiş ve sınırlı sayıda çalışmayla ifade edilmiştir. Lin vd. (2021), Tayvan'daki elektronik şirketlerinde yapmış oldukları çalışmalarında narsist ve hubris liderlik özellikleri taşıyan CEO'ların, örgütlerin faaliyetlerinin büyüme, verimlilik ve değer yaratma odağında gerçekleştiğini ifade eden kurumsal sürdürülebilirlik ve işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini ifade eden firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu amaçla Taiwan Economic Journal'ın mali kaynaklarından 2013-2018 dönemindeki 1678 firmanın mali tabloları örneklem olarak seçilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde return of assets (ROA) formülü kullanılmıştır. Üst düzey CEO'ların genellikle narsist ve hubristik liderlik özellikleri taşıdıkları varsayımı üzerine, narsist ve hubristik CEO'ların sürekli olarak dikkat çekmek ve takdir edilmek için devamlı fırsatlar arama eğiliminde olmasının sürdürülebilir kalkınma üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, hubristik liderlerin bağlamsal uyarılar ve kişilik özellikleri nedeniyle özgüvenlerinin abartılı olması dolayısıyla

yeteneklerini ve performanslarını üst düzeyde kullanmaları sonucu, firma mali performansı üzerinde olumlu etkiler doğurduğu ifade edilmiştir (Lin vd., 2021:9). Garrido (2021) tarafından Portekiz’de gerçekleştirilen çalışmada, karanlık üçlü (hubris, narsist ve makyavelist) etkili liderlerin, bireylerin hissi olarak örgüte bağlandığını, örgütle özdeşleştiğini ve kendi istekleri ile örgütte kaldıklarını ifade eden duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada linkedin, facebook ve whatsapp gibi sanal platformlar üzerinden 130 katılımcıya anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, karanlık üçlü etkili liderlerin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür (Garrido, 2021: 7-8). Asad ve Smith ise 2020 yılında 500 firmanın 392 yöneticisiyle yapmış olduğu çalışmada hubris liderlik, narsizm ve güç ilişkisini ele almıştır. Çağdaş yönetim uygulamalarında kibirli ve narsist yapıda liderlerin çoğunlukta olduğunu, liderlerin bu konuma gelene kadar hangi aşamalardan geçtiklerini ve hangi uygulamaları kötüye kullandıklarını tespit etmenin önemini vurgulamışlardır. Bu yapıda liderlerin güçlerini bazen verimli işler için bazı durumlarda da tehlikeli durumlarda kullandıklarını, örgütleri karmaşaya sürüklediklerini, kurumsal imajın kötü algılanmasına neden olduklarını açıklamışlardır. Yıldırım (2020) ise literatürde narsizm ve hubris liderlik sendromu ilişkisini amaçlayan çalışmaların sayısının oldukça az olduğunu ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin oldukça önemli sayıldığını ifade eden bir araştırma hazırlamıştır. Araştırmanın sonucunda narsist ve hubris yapıda olan liderlerin olumsuz davranışlarının kontrol altına alınması, örgüt iklimine, başarısına ve sağlığına olumsuz etkiler yaratabileceği hususuna dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Literatürde bazı çalışmalarda hubris liderlik toksik liderlik adı altında ele alınmıştır. Yalçınsoy ve Işık (2018), çalışmalarında toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini araştırmışlardır. Bu amaçla Bitlis’te faaliyet gösteren üç tekstil işletmesinde çalışan 179 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Sonuç olarak, toksik liderliğin genel anlamda çalışanın örgütüne karşı olan sadakatini ve örgütünün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayreti belirten örgütsel bağlılığın etkisini en aza indirdiği ve çalışanın örgütü fiilen terk etme düşüncesini ifade eden işten ayrılma niyetinin etkisini ise yükselttiği ifade edilmiştir (Yalçınsoy ve Işık, 2018: 1019).

Literatürde örgütsel bağlılık ve kararlara katılım ile ilgili çalışma örneklerinde iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Köse ve Gül (2022) tarafından Şırnak ilinde görev yapan 1189 öğretmenle gerçekleştirilen çalışmada karar verme sürecine katılım arttığı zaman öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir. Köylü ve Gündüz (2019) Samsun ilinin Bafra ilçesinde çalışan 544 öğretmenle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da artacağı sonucuna ulaşmıştır. Salah ve Anitha (2021) tarafından Yemen’de bulunan bir teknoloji firmasında çalışan 120 personelle gerçekleştirilen çalışmada kararlara katılım davranışı ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Başyigit (2009) öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Ankara’nın Sincan ilçesinde görevli 321 öğretmenle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Başyigit, 2009: 3-4).

Örgütlerde çalışanlar ve yönetim arası ilişkiler ele alındığında sosyal mübadele olgusu ön plana çıkmaktadır. Taraflar arası bir şeylerin alınması ve karşılığında bir şeyin verilmesi olarak tanımlanan mübadele, sunan ve sunulan kişilerin varlığı ve de etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre bireylerin karşılıklı davranışları ödül beklentisi ile güdülendiği için, çalışanlar ile yönetim arasında fayda-maliyet hesabı yapılmakta ve bu hususa göre davranışlar netleşmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanları sergileyecekleri pozitif davranışlara yani maliyete karşılık kendilerine bazı getiriler yani faydalar elde etmek isteyeceklerdir (Yıldız, 2017: 109). Yukarıda belirtilen kavramsal çerçeve, literatür taraması ve kuram ışığında oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Hubris liderliğin kararlara katılım davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Hubris liderliğin kararlara katılım davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici etkisi vardır.

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

##### 4.1. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmanın verileri anket yolu ile elde edilmiştir. Verilerin toplanması amacıyla Kararlara Katılım Davranışı, Örgütsel Bağlılık, Hubris Liderlik Ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketler, güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları daha önce yapılmış ölçeklerdir. Çalışanların kararlara katılım düzeylerini ölçmek amacıyla Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen, Cihangiroğlu (2009) tarafından Türkçe çeviriş yapılan 10 soruluk ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, Gürkan (2006) tarafından Türkçe çeviriş yapılan 23 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Hubris liderlik algısını ölçmek için Tutar ve Nacar (2022) tarafından geliştirilen 12 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Demografik sorular hariç, iki ölçekte çalışanların ifadelerine katılım düzeyleri 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum ... 2=Kesinlikle Katılıyorum). Anket formunda toplam 47 soru bulunmaktadır.

##### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın anakütlesini Balıkesir ve Bursa illerinde bulunan 3,4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 20.000 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 460 otel çalışanı oluşturmaktadır. Belirtilen formül neticesinde örneklemin evreni temsil ettiği görülmektedir (Bartlett vd., 2001: 45).

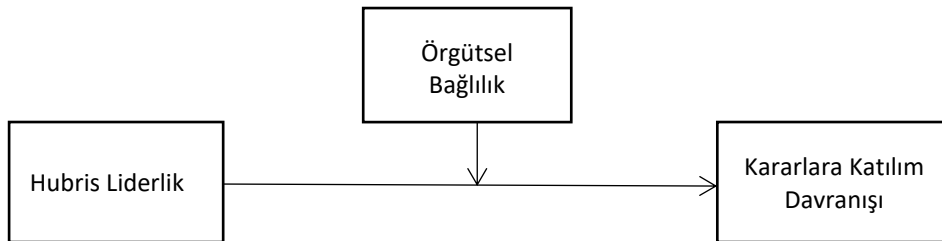
$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{20.000}} = 378 \quad n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.05^2} = 384,1$$

Anket çalışmasını uygulayabilmek için Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2022-10 toplantı nolu ve 05.12.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

##### 4.3. Araştırmanın Modeli

Söz konusu araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur:

Şekil 1: Düzenleyicilik Modeli



#### 5. Bulgular

##### 5.1. Frekans Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet ve medeni durumları ile ilgili bilgileri belirten frekans analizi tablosu aşağıda sunulmuştur;

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan kadın personel sayısının 157 (%34,1), erkek personel sayısının 303 (%65,9) olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarının çoğunlukla 259 kişi ile evli olduğu (%43,7) belirlenmiştir.



Tablo 1: Frekans Analizi Bulguları

Değişken	Alt Gruplar	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	157	34,1
	Erkek	303	65,9
Medeni Durum	Evli	259	43,7
	Bekâr	201	56,3

### 5.2. Güvenilirlik Analizi ve KMO Değerleri

Sosyal bilimlerde ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı, ya da ölçek maddeleri arasında tutarlılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Güvenilirlik analizi ile bir ölçüm aracının ne kadar tutarlı ölçüm yaptığı görülmektedir. İç tutarlılığın ölçüsü olarak kabul edilen alfa değeri maddelerin homojen yapılarını belirlemek amacıyla kullanılır. Alfa katsayısı yüksek olan ölçekte bulunan maddelerin tutarlı yapıda olduğu, aynı özelliği hesapladıkları söylenebilir. Dolayısıyla tablo 2'deki değerler  $0,80 < \text{Alfa} < 1,00$  aralığında olduğu için yüksek güvenilirlik olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Cronbach's Alfa ve KMO Değerleri

Değişken	Alfa	İfade sayısı	Ortalamalar	KMO	Ki Kare	Sig.
Hubris Liderlik	,908	12	2,85	,955	4584,570	,000
Örgütsel Bağlılık	,915	23	3,20	,941	7285,556	,000
Kararlara Katılım	,853	10	3,61	,883	3733,575	,000

Tablo 2 incelendiğinde ölçek maddeleri arasındaki iç tutarlılık değerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Alfa katsayısı 0,70 değerinin üstünde olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

### 5.3. Normallik Analizi Değerleri

Araştırma kapsamındaki değişkenlerin dağılım biçimlerini ortaya çıkarmak, yapılarının anlaşılır hale gelmesini sağlamak için önem arz etmektedir. Bu dağılım biçimleri çarpıklık ve basıklık hesaplamasıyla tespit edilebilir. Dolayısıyla normalli testinin amacı bir veri dizisinin normal dağılıma uygunluk iyiliğinin incelenmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 212).

Tablo 3: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Hubris Liderlik	,366	-,885
Örgütsel Bağlılık	-,267	-,588
Kararlara Katılım	-,547	,317

Tablo 3'te görüldüğü üzere değerler -1,5 ve +1,5 aralığında yer aldığı için değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 240).

### 5.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini araştırma amacıyla yapılmaktadır. Değişkenler arasında var olan ilişkinin kuvvetini göstermek amacıyla yapılan korelasyon analizinde korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon bu değişkenler arasında oluşan neden-sonuç ilişkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 260).

Tablo 4'te verilen korelasyon analizinin sonucunda kararlara katılım davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki (N:460 0,509), kararlara katılım davranışı ile hubris liderlik arasında negatif bir ilişki (N:460 -0,398), örgütsel bağlılık ile hubris liderlik arasında negatif bir ilişki (N:460 -0,644) olduğu görülmüştür.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Değerleri

Değişkenler	KKD	OB	HL
Kararlara Katılım(KKD)	1		
Örgütsel Bağlılık(OB)	,509**	1	
Hubris Liderlik(HB)	-,398**	-,644**	1
N= 460 **p<0,01			

### 5.5. Hubris Liderliğin Kararlara Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü

Biçimleyici değişken olarak da bazı kaynaklarda isimlendirilen düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen değişkendir. Düzenleyici değişken farklı değerler aldığı zaman, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddeti etkilenmekte, düzenleyici değişkenin durumsal etkiye sahip olduğu söylenmektedir. Düzenleyici değişken bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle hangi durumda ilişkili olduğunu belirlemekte, aralarında ne zaman bir ilişki olduğunu da ifade etmektedir. Dolayısıyla düzenleyici regresyon analizi için, bir bağımlı değişkenin üzerindeki bağımsız değişkenin etkisinde üçüncü bir değişkenin bu etkinin şiddetini arttırıp arttırmadığını ortaya koyan analiz olduğu ifade edilebilir. Kullanılan etkileşimsel terim (XM) arttırıcı, azaltıcı veya karşıt yönde olabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 290).

Tablo 5: Hubris Liderliğin Kararlara Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Sig.
Sabit	4,581	,108		42,327			,000
Hubris Liderlik	-,336	,036	-,398	-9,285	,398	,158	,000

Bağımlı Değişken: Kararlara Katılım Davranışı

Tablo 5'te ifade edilen regresyon analizinin neticesinde hubris liderliğin kararlara katılım davranışı üzerinde negatif ve olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir (B= -0,398 p=,000). Elde edilen bu sonuç, çalışanların öz değerlendirmesi eksik, zayıf muhakeme yeteneği olan, başarıları olduğundan fazla abartılan, diğerlerinin tavsiyelerini küçük gören ve önemsemeyen kibirli liderlere sahip oldukları zaman örgüt içi kararlara katılım gösteremediklerini ifade etmektedir. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul olmuştur. R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde ise kararlara katılım davranışındaki değişimlerin %15'inin liderin hubris liderlik özelliğine bağlı olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuç Yalçınsoy ve Işık (2018) tarafında hazırlanan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada kibirli liderlik sendromu toksik liderlik olarak ele alınmış, Bitlis ilinde bulunan bir tekstil firmasının 178 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sig.
1	,517	,267	,264	83,342	,000
2	,526	,277	,272	58,257	,000

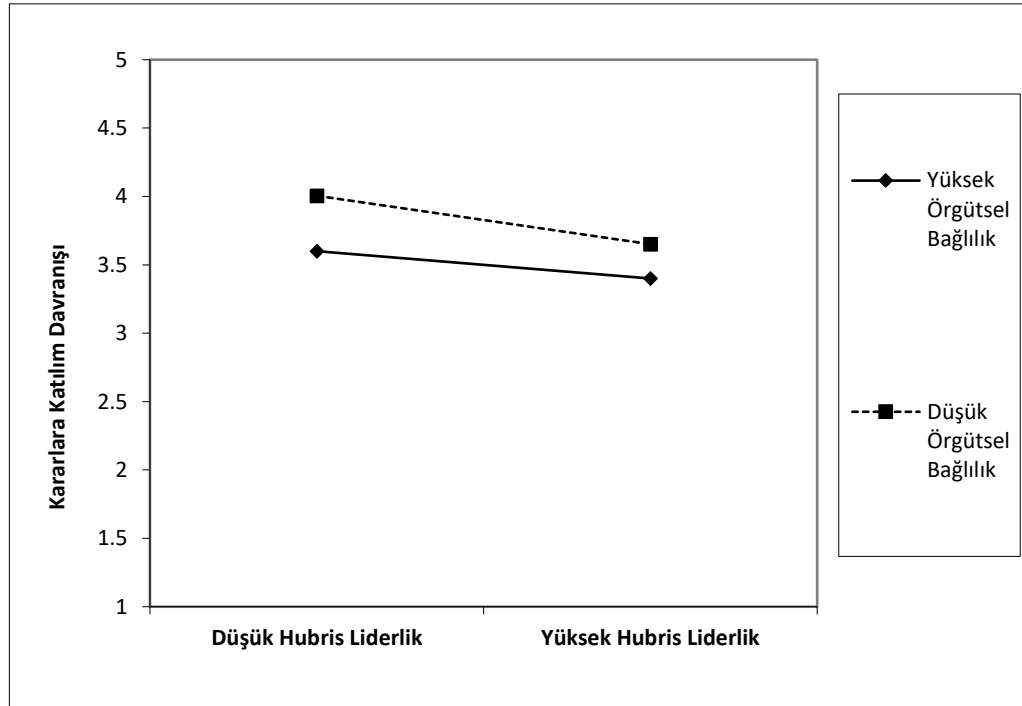
Tablo 7: Hiyerarşik Regresyon Analizi Değerleri

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1(Sabit)	3,619	,029		124,091	,000
Zscore(ÖB)	,315	,038	,431	8,240	,000
Zscore(HL)	-,088	,038	-,120	-2,294	,022
2(Sabit)	3,570	,035		101,668	,000
Zscore(ÖB)	,328	,038	,449	8,550	,000
Zscore(HL)	-,100	,038	-,137	-2,605	,009
Etkileşim	-,077	,031	-,104	-2,488	,013

Bağımlı Değişken: Kararlara Katılım Davranışı

Tablo 7 incelendiğinde birinci grupta modele girilen değişkenlerden örgütsel bağlılık ( $B=0,315$   $p<0,05$ ) ve hubris liderliğin ( $B=-0,088$   $p<0,05$ ) kararlara katılım davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. İkinci grupta modele girilen etkileşimsel terimle birlikte örgütsel bağlılık ( $B= 0,328$   $p<0,05$ ), hubris liderliğin ( $B=-0,100$   $p<0,05$ ) ve etkileşimsel terimin ( $B=-0,077$   $p<0,05$ ) kararlara katılım davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre hubris liderliğin kararlara katılım davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış ve  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 6'da yer alan modellerdeki  $R^2$  değerlerine bakıldığında birinci modele girilen değişkenlerin bağımlı değişkenin %26'sını, ikinci modele girilen değişkenlerin ise bağımlı değişkenin %27'sini açıkladığı görülmektedir. Literatürde üç değişkenin birlikte yer aldığı araştırma örneği bulunmamaktadır. Ancak Köylü ve Gündüz (2019) tarafından Bafra ilçesinde görev yapan 544 öğretmen ile yapılan çalışma örgütsel bağlılığın çalışanların kararlara katılımını arttırdığını ifade etmektedir.

Şekil 2: Düzenleyicilik Modeli



## 6. Sonuç

Bu çalışmada otel işletmelerinde hubris liderlik algısının kararlara katılım davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Regresyon analizleri ele alındığında hubris liderliğin kararlara katılım davranışını azalttığı görülmektedir. Hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde ise örgütsel bağlılığın analize eklendiğinde hubris liderliğin olumsuz etkilerini azalttığı, çalışanın kararlara katılımını arttırdığı görülmektedir. Örgütlerde çalışanlar kararlara ne kadar katılım gösterirse bağlılık düzeyleri artacak, kararları benimseyerek, destekçisi olacaklardır. Kararı uygulayacak kişiler bu sürece katılım duygusuyla güdülenirken, çalışanlar örgütlerini sahiplenecek, aidiyet duyguları da artacaktır. Alınan kararlarda bireysel katkısının olduğuna inanan çalışan, kararlara karşı koymayarak, daha verimli çalışacaktır. Ancak örgütlerde liderlerin olumsuz yaklaşımları güvene, bağlılığa ve örgütün işleyişine zarar verecek, liderlerin kişisel çıkarları örgütün çıkarlarının önüne geçecektir. Bu durumda örgütlerde bağlılığı arttırmak için dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışanlara davranışları açısından özgürlüğe sahip oldukları hissi verilmeli, böylece bağlılık duygularının derinleşeceği göz önünde bulundurulmalıdır.

- Çalışanların kararlara katılımına yardımcı olmak amacıyla örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde hangi stratejilerin etkili olduğunu anlamak ve mevcut taahhüt seviyelerini belirlemek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artışına imkân tanıyacaktır.
- Katılımcı yönetim anlayışıyla çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara dâhil olmaları ve bağlılıklarını arttırmaları için imkân sağlanmalıdır. Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu otel işletmelerinde bu husus için çalışan temsilcileri seçilmelidir.
- Çalışanların kendilerini görev yaptıkları örgütün bir parçası gibi hissetmeleri için imkân tanınması gerekmektedir. Bu durum aidiyet duygusunun artmasına ve diğer bireyler tarafından saygı duydukları inancının yayılmasına yardımcı olacaktır. Çalışanlar ekip odaklı bir atmosfer ile çalıştıkları örgütle özdeşleşmekte, örgütlerinin başarılarına katkı sunma isteklerinde artış yaşanmaktadır.
- Çalışanlara görev yaptıkları örgütün amaçlarını ve değerlerini anlayabilecekleri ve ilişki kurabilecekleri bir dilden aktarmak, örgütün hedef ve değerleriyle duygusal bağ hissetmelerini sağlayacak, bağlılığı ve başarısı artan çalışan da işine daha fazla ilgi duyacaktır.
- Personelin taleplerinin yönetim tarafından belirlenmesi, bu talepleri tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunulması örgütsel bağlılık ve performans artışı açısından önem arz etmektedir.
- Çalışanların başarılarını ödüllendirmek, örgüt içi memnuniyeti ve bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olabilir.
- Örgütlerde tüm çalışanlar yönetim için aynı değere sahip olmalıdır. Çalışanlar yönetime güven duymalı, birey olarak onlarla kolaylıkla iletişim kurulmalı, sevildiğini ve saygı gördüğünü hissetmelidirler.
- Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmanın bir diğer yolu görev yaptıkları örgütle dürüst bir ilişkileri olduğunu hissetmeleridir. Açık iletişim politikalarının izlenmesi, geri bildirim için fırsatlar tanınması bu sürece katkı sağlayacak, bağlılığı artan çalışan örgütüne saygı duymaya başlayacaktır.

Örgütlerin verimliliklerinin ve üretkenliklerinin artışına katkı sağlayan en önemli etken çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılıktır. Çalışanlar duygusal anlamda örgütlerine bağlı olduklarında hem üretken olurlar hem de örgütler amaçlarına daha kolay erişebilirler. Çalıştığı örgüte olan bağlılığı yüksek olan kişiler, güçlü bir işte kalma arzusuyla görev yaptıkları örgüt için fedakârlık yapmaya istekli olmaktadır. Hubris liderlik, kararlara katılım davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlendiği bu çalışmada hubris liderlik ile ilgili hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara farkındalık oluşturmak, konuya dikkat çekmek ve örgütsel bağlılığın önemini vurgulamak hedeflenmiştir. Bu nedenle literatürden ve analiz sonuçlarından yola çıkılarak, liderlerin kibirli taraflarının nasıl yönetilebileceği üzerinde durulmuş, çalışanların kararlara katılımının sağlanması için örgüte olan bağlılıklarının önem arz ettiği ifade edilmiş, ileride bu konuyu ıreleyecek araştırmacılara tavsiyeler sunulmuştur.

#### Kaynakça

- Aksay, O. ve Ural, A. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Asad, S. ve Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61.
- Babaoğlan, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.

- Bartlett, J.E., Körtlik, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research. *Information Tecnology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Başıyigit, F. (2009). Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bursalioğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Chen, Z.X. ve Francesco, A.M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-516.
- Cihangiroğlu, N. (2009). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cihangiroğlu, N., Naktiyok, A., Şahin, B. ve Demir, C., (2010). Askeri Doktorların Kararlara Katılım Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *TAFF Prevente Medicine Bulletin Dergisi*, 9, 113-122.
- Düzgün, M. S. ve Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme Ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(3), 787-810.
- Garrido, T. Á. (2021). Supervisors' Dark Triad Impact On Affective Organizational Commitment And Satisfaction With Supervisors. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). De Lisboa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Portekiz.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1, 37-55.
- Güngör, İ.H., Ekşi H. ve Arıca O.T., (2012). Genç Yetişkinlerde Değer Tercihlerinin Narsistik Kişilik Özellikleri Yordaması. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1271-1290.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gürdoğan, A. (2018). Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karaca, M., Bayram, A. ve Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (1), 199-208.
- Köse, H. S. ve Gül, İ. (2022). Öğretmenlerin Karar Sürecine Katılımı İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 51 (235) , 2297-2318.
- Köylü, D. ve Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15) , 279-299.
- Lin, F., Lin, S. W. ve Fang, W. C. (2022). Impact Of CEO Narcissism And Hubris On Corporate Sustainability And Firm Performance. *The North American Journal of Economics and Finance*, 59, 1-13.
- Mcshane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2005). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, New York: McGraw Hill Companies.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Review*, 1 (1), 61-89.
- Nacar, E. ve Tutar, Ö. F. (2022). Sporda Kibir (Hubris) Sendromu; Ölçek Geliştirme Çalışması. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 51-59.
- Orhan, S., Gümüş, M. ve Kızılkaya, E. (2021). Hubris Sendromu: Bir Grupta Birinin Statüsünü Aşırı Değerlendirmenin Tehlikeleri. *New Era International Journal Of Interdisciplinary Social Researches*, 6(9), 88-107.
- Owen D. (2006). Hubris and Nemesis in Heads of Government. *J R Soc Med*. 99, 548-551.
- Owen, D. ve Davidson, J. (2009). Hubris Syndrome: An acquired personality disorder? A study of US presidents and UK prime ministers over the last 100 years. *Brain*, 132, 1396-1406.
- Örücü, E., Tokyay, M. ve Hasırcı, I. (2022). İş Motivasyonu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Hassasiyetler*, 9(18) , 177-198.
- Özgünay, P. (2022). Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Rende, B. (2020). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Kararlara Katılımın Rol Stres Kaynaklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Russell, G. (2011). Psychiatry And Politicians: The 'Hubris Syndrome'. *Psychiatrist*, 35, 140-145.
- Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V. ve Wray, T. (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks. *Organizational Dynamics*, 48(2), 8-18.
- Salah, S. ve Anitha, S. (2021). The Impact of Participative Decision-Making on Organizational Commitment: A Study Among Employees of Mobile Telecom Companies in Yemen. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*, 2(3), 75-88.
- Serinikli, N. (2019). İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915-928.
- Stale, R. N. ve Vogel, R. E. (1997). Participative Management and Correctional Personal: A Study of the Perceived Atmosphere For Participation in Correctional Decision Making and its Impact on Employee Stres and Thoughts About Quitting. *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 397-408.
- Sundermeier, J. (2021). Toward A Comprehensive Perspective On Hubristic Leadership—An Aggregation Of Cross-Disciplinary Evidence And Roadmap For Future Research. *European Management Journal*. 40(30), 1-11.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal Of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Timur, A. ve Kartaltepe Behram, N. (2021). İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracıl Rolü: Sosyal Kimlik Kuramı Bağlamında Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1) , 135-150.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uslu, O. (2021). Karanlık Liderlik Tarzları: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.

- Uysal, Ş. A. ve Çelik, R. (2018). Sağlık Meslek Gruplarında Hubris Sendromunun Varlığına İlişkin Keşfedici Bir Çalışma. 17. ÜİK Özel Sayısı, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 103-118.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yıldırım, A. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Kişiliğin Karanlık Yönü: Narsizm ve Hubris Sendromu. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(2), 267-276.
- Yılmaz, T. (2021). Çalışanların Stratejik Kararlara Katılımlarının Motivasyon Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Yung, KL, Ko SM, Kwan, FY, Tam, H. K., Lam, C. W., Ng, H. P. ve Lau, K. S. (2006). Application of Function Deployment Model in Decision Making for New Product Development. *Concurrent Engineering*. 14(3), 257-267.
- Zeitoun, H., Nordberg, D. ve Homberg, F. (2019). The Dark And Bright Sides Of Hubris: Conceptual Implications For Leadership And Governance Research. *Leadership*, 15(6), 647-672.

---

## REGULATORY ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE EFFECT OF HUBRISTIC LEADERSHIP PERCEPTION ON PARTICIPATIVE DECISION MAKING BEHAVIOUR: A RESEARCH ON HOTEL ENTERPRISES

---

### *Extended Abstract*

---

**Aim:** The aim of this research is to determine the moderator role of the organizational commitment of the employees in the effect of hubristic leadership, which is also known as the arrogant leadership syndrome in the literature, on the behavior of participation in decisions. When the literature is examined, the main reason for the research is that there is no study in which all three variables are included, and that recommendations will be given to increase participation in decisions and commitment to the organization.

**Method(s):** The data of the research were obtained by the questionnaire technique. In order to collect data, Behavior of Participation in Decisions, Organizational Commitment, Hubristic Leadership Scales were used. A scale of 10 questions developed by Stale and Vogel (1997) and translated into Turkish by Cihangiroğlu (2009) was used to measure the level of participation of employees in decisions. To measure organizational commitment levels, a 23-item scale developed by Meyer and Allen (1991) and translated into Turkish by Gürkan (2006) was used. A 12-question scale developed by Tutar and Nacar (2022) was used to measure Hubristic leadership perception. Except for demographic questions, the level of participation of the employees in the two scales was prepared with a 5-point Likert Scale. The population of the study consists of 20,000 personnel working in 3,4 and 5 star hotels in the provinces of Balıkesir and Bursa. The sample of the research consists of 460 hotel employees.

**Findings:** As a result of the simple regression analysis, it was determined that hubristic leadership perception had a negative and significant effect on the behavior of participative decisions making. As a result of the hierarchical regression analysis carried out to determine the regulatory effect of organizational commitment, it was determined that the organizational commitment of employees has a regulatory role in the effect of hubristic leadership perception on participative decision making.

**Conclusion:** While the people who will implement the decision are motivated by the sense of participation in this process, the employees will own their organizations and their sense of belonging will increase. In this case, the points to be considered in order to increase commitment and participation in decisions in organizations and to reduce the negative approaches of the leader can be listed as follows. Employees should be given the feeling that they have freedom in terms of their behavior, so it should be taken into account that their sense of commitment will deepen. Employees should be provided with the opportunity to be included in the decisions that concern them, with a participatory management approach. Especially in hotel businesses where the number of employees is high, employee representatives should be selected for this issue. It should be ensured that participation in decisions practices are far from being a showcase-oriented practice, but in a structure that appeals to the entire organization. Leaders should design decision-making systems in order to increase the participation of employees in decisions, and for this they should be included in certain training programs. Leaders should take decisions without prejudice, consistent with ethical rules, and announce them to their staff. Determining the demands of the personnel by the management and taking initiatives to satisfy these demands are important in terms of organizational commitment and performance increase. All employees in organizations should have the same value for management. Employees should trust management, communicate easily with them as individuals, and feel loved and respected. In order to prevent the negative leadership syndrome, a supervisory mechanism should be established while leaders fulfill their responsibilities, a transparent communication environment within the organization should be created, and environmental elements that serve the individual



interests of the leader should be eliminated. Leaders' participation in daily activities in organizations will prevent abuse of office. One of the most important issues that will prevent the leader from misusing his power is to focus on performance, efficiency and customer service instead of satisfying the leader by making changes in the business culture. When people from outside are included in the decision-making processes in organizations, more objective results will be obtained and situations such as internal corruption will be prevented.

