

Geliş Tarihi:

26.01.2022

Kabul Tarihi:

21.04.2022


Yayımlanma Tarihi:

15.06.2022

Kaynakça Gösterimi: Işık, M., & Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326. doi: 10.46928/iticusbe.1062866

KARANLIK LİDERLİK ALGISININ İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Araştırma

Metin Işık 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

Bitlis Eren Üniversitesi

beu.metin@gmail.com

Sezgin Kızıltuğ 

sezgin.kiziltug@hotmail.com

Metin Işık, Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF-İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalında Doçent olarak görev yapmaktadır. Örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında araştırmalar yapmaktadır.

Sezgin Kızıltuğ, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisat Bölümü mezunudur. Bitlis Eren Üniversitesi İşletme A.B.D Tezli Yüksek Lisans Programında eğitimine devam etmektedir.

KARANLIK LİDERLİK ALGISININ İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Metin Işık
beu.metin@gmail.com
Sezgin Kızıltuğ
sezgin.kiziltug@hotmail.com

Özet

Amaç: Bu araştırmanın temel amacı akademisyenlerin karanlık liderlik algılarının performans ve iş tatminlerine etkisini incelemektir. Ayrıca ortalamalar üzerinden akademisyenlerin karanlık liderlik algısı, işgören performansı ve iş tatmin düzeyleri değerlendirilmiştir.

Yöntem: Araştırmada değişkenler arası ilişkiler ve etki düzeylerinin tespit edilmesi hedeflendiğinden nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın anakütlesini Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi merkez kampüsünde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit tesadüfi yöntemle araştırmaya dahil olan 259 kişi oluşturmaktadır. Araştırmaya anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmaya katılanlara yanıtlanmak üzere, karanlık liderlik, işgören performansı ve iş tatmini ölçekleri verilmiştir. Araştırmada elde edilen verilere ölçüm modeli ile DFA, korelasyon, regresyon ve frekans analizleri yapılmıştır. Analizlerin yapılmasında SPSS 25 ile IBM Amos 24 paket programlarından yararlanılmıştır.

Bulgular: Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin karanlık liderlik, performans ve iş tatmini ortalamalarının 3'ün (kararsızım) altında olduğu bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre; karanlık liderlik algısının samimiyezsiz ve zorbaca davranışlar boyutları işgören performansını negatif yönde etkilemektedir. Öte yandan karanlık liderliğin samimiyezsiz, bezdiren ve zorbaca davranışlar boyutlarının da iş tatminini negatif yönlü etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre çalışanların karanlık liderlik algıları arttıkça performans ve iş tatminleri azalmaktadır.

Özgünlük: Literatürde son yıllarda karanlık liderliğin türlerinden bir tanesi seçilerek yapılan çok sayıda araştırma görülmektedir. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran yönü karanlık liderlik türlerini tamamını kapsayan salt karanlık liderliğin ele alınmış olmasıdır. Ayrıca bu değişkenleri yükseköğretim alanında inceleyen araştırmaların yeterli olmamasından dolayı da hem literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlanması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Karanlık Liderlik, İş Tatmini, İşgören Performansı

JEL Sınıflandırması: D23, J28, J53

THE EFFECT OF PERCEIVED DARK LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

Abstract

Purpose: In this research, it is aimed to examine the effect of academics' dark leadership perceptions on performance and job satisfaction. In addition, dark leadership perception, employee performance and job satisfaction levels of academicians were evaluated over the averages.

Method: Quantitative research method was adopted since it was aimed to determine the relations between variables and their effect levels in the research. The population of the research consists of academicians working in the central campus of Erzincan Binali Yıldırım University. The sample consists of 259 people who were included in the research by simple random method. Data were collected through the survey technique. Dark leadership, employee performance and job satisfaction scales were given to the participants of the research to be answered. DFA, correlation, regression and frequency analyzes were performed with the measurement model on the data obtained in the study. SPSS 25 and IBM Amos 24 package programs were used in the analysis.

Findings: According to the research findings; It was found that the dark leadership, performance and job satisfaction averages of academicians were below 3 (undecided). According to the results of multiple regression analysis for testing the research hypotheses; The insincere behaviors and tyrannous behaviors dimensions of dark leadership perception negatively affect employee performance. On the other hand, it has been observed that the dimensions of insincere, wearisome and tyrannous behaviors of dark leadership also affect job satisfaction negatively. According to these results, as the employees' dark leadership perceptions increase, their performance and job satisfaction decrease.

Originality: In recent years, there has been a lot of research in the literature, which has been done by choosing one of the types of dark leadership. The aspect that distinguishes this study from other studies is that it has been studied with purely dark leadership, which covers all types of dark leadership. In addition, it is expected to contribute to both the literature and practitioners, since the studies examining these variables in the field of higher education are not sufficient.

Keywords: Dark Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance

JEL Classification: D23, J28, J53

GİRİŞ

Liderlik, bir misyonu, görevi ya da düşünceyi yerine getirmek için başkalarını etkilemeyi içeren bir kavram niteliğindedir. Northouse (2007, s. 3) ise liderliği bireylerden oluşan grubu ortak bir hedefe ulaşmak için yeni yöntemlerle, yollarla etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda liderlik olgusunun en çok araştırılan ve üzerinde durulan yönü ise nasıl etkili bir lider olabileceği olmuştur (Işık, 2020). Etkili liderliğin nasıl olabileceğine dair genel geçer açık bir çerçeve olmamakla birlikte, literatürde etkili liderliğe dair farklı bakış açıları içeren pek çok çalışma ve bilgi bulunmaktadır (Tekin ve Zorba, 2001, s. 28).

Literatür incelendiğinde bir liderin etkin ve üretken olabilmesi için; örgüt içerisinde statüsünü açıkça ifade etmesi, örgütün amaç ve ideallerine katkı sağlaması, süreçlerin uygulanma aşamalarında doğru karar vermesi, başarıda süreklilik sağlaması, takipçilerinin/izleyicilerinin ihtiyaçlarının karşılanması için çaba harcama bazı özelliklerin gerekliliği belirtilmiştir (Eren, 1991; Tekin ve Zorba, 2001; Ulukan, 2006; Yiğit ve Ramazanoğlu, 2016; Uğurlu, 2020). Alkın ve Ünsar'a (2007) göre bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için liderin organizasyonun bütünü etkileyen bir karaktere sahip olması gerekmektedir. Çünkü liderlik, esasında bir yetenektir ve doğruyu yapmayı gerektirir; lider ise bir pusuladır (Covey, 2011). Öte yandan bir lider, genel olarak organize etme, planlama, ikna etme, harekete geçme, ilham verme, etkileme ve iyi bir örnek ve rehberlik tanımlama becerilerine sahip olmalıdır (Eren, 1991, s. 501-502). Bütün bunlar pozitif liderlik davranışlarını gerektirmesine karşın, liderin negatif davranışlarını ifade eden liderlik türleri de bulunmaktadır. Bu liderlik tarzlarından bir tanesi de karanlık liderliktir. Conger'a (1990) göre bazen liderliğin karanlık tarafı hem liderin hem de örgütün zararına olacak şekilde aydınlık tarafını gölgede bırakabilir.

Literatürde üzerine uzlaşa sağlanmış bir karanlık liderlik tanımı bulunmadığından, bu liderlik türü nitelikleri yönünden tanımlanmaktadır. Bu bağlamda karanlık liderlik, işgörenlerini maddiyat, kıdem, baskı unsurlarıyla motive etmeye çalışan kişiler olarak tanımlanırken, diğer taraftan ise bedensel ve psikolojik olarak tehdit eden ve kendilerinden daha iyi performans sergileyen çalışanlarını kıskandıkları için onları baskılayarak önlemeye çalışan kişiler olarak nitelendirilmektedir (Gümüştekin, 2019, s. 7). Alan yazında karanlık liderliğin alt faktörleri olarak; küçük tiranlık (Ashforth, 1994; Kılıç, 2020), toksik liderlik (Whicker, 1996; Yalçınsoy ve Işık, 2018), istismarcı liderlik (Tepper, 2000; Karadağ, 2020), narsist liderlik (Aboramadan vd., 2020; Glad, 2002; Doğan, 2020), kötü liderlik (Kellerman, 2004), yıkıcı liderlik (Aasland vd., 2010; Kılınç, 2020), paranoyak liderlik (Soran, 2020), duygusal bağımlı liderlik (Korkmazer, 2020), kibirli liderlik (Söylemez, 2020), etik dışı liderlik (Karakaplan Özer, 2020), despotik liderlik (Türkmenoğlu, 2020), makyavelist lider (Uğurlu, 2020) gibi liderlik türlerinin ele alındığı görülmektedir. Söz konusu liderlik türleri esas olarak liderliğin karanlık yönünü oluşturan yönetici tutumlarını aydınlatmaktadır (Başar vd., 2016, s. 67). Bu liderlik tarzlarının, kendi menfaatini öncelikle, şahsi fikrini kabul etmeye zorlama, zorbaca ve aşağılayıcı tutumlar sergileme, ölçsüz reaksiyon gösterme, kişisel ayrıcalıklar sağlama şeklinde ortak özellikleri bulunmaktadır (Fındıklı vd., 2019, s. 95). Karanlık, negatif davranışları sergileyen

liderler genellikle çalışanlarına aşağılayıcı lakaplar takma eğilimi göstermektedir (Kılıç, 2020). Ayrıca bu liderler çalışanlara karşı gereksiz tepkiler vermekte, çalışanları iş kaybına yönelik tehditkâr sözler kullanarak korkutmakta, saldırgan göz temasları kurmakta, gerekli bilgileri saklamakta ve onlarla alay etmektedir (Keashly, 1998). Bu durum çalışanlarda öz saygının azalmasına neden olmaktadır. Öte yandan, liderin negatif tutumları çalışanları örgüt içerisinde bilgi paylaşmama, yeri geldiğinde sorumluluk almama ve işten kaçınma gibi olumsuz davranışlara yönlendirmektedir (Uğurlu, 2020, s. 190).

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesindeki en önemli faktörün çalışanların iş başarımı olduğuna göre, işgörenin performansını artıran en önemli etkenin de liderin sergilediği liderlerin sergiledikleri tutum işgörenin performansını arttıran en önemli etki olarak bilinmektedir (Uğurlu, 2020, s. 190). Liderin pozitif veya negatif olarak göstermiş olduğu tutum, iş görenin performansını direkt etkilemekte bu da örgütün başarısını etkilemektedir (Turunç, 2010, s. 253-254). Öte yandan araştırmalarda karanlık liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmin düzeylerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Erdal Üngör, 2021). Nitekim Zengin (2019) araştırmasında bu duruma dikkat çekmiş ve karanlık liderliğin iş yerinde memnuniyet ve tatmin sağlanmasının önünde engel olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda yukarıda liderin karanlık yönü olarak ifade edilen boyutların çalışanların iş tatminleri ve performansları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim yapılan literatür araştırmasından elde edilen bulgular da bu yöndedir. Araştırmada karanlık liderliğin işgörenlerin performans ve iş tatminleri üzerindeki etkisi ortaya konulması amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE/LİTERATÜR

Karanlık Liderlik

Alan yazında liderliğin etik yönüne yapılan çalışmalar azımsanmayacak olmasına karşın, liderliğin kişiliğindeki etik olmayan yani karanlık yönünü ele alan araştırmaların sayısı oldukça az sayıdadır (Hogan ve Hogan, 2001). Liderliğin karanlık yönünün göz ardı edilmesi; atıl kaynaklar, başarısız kariyerler ve örgütsel çöküşle neticelenebilmektedir (Karakaplan Özer, 2020 s. 55). Liderlik araştırmalarında liderin karanlık yönünü ele alan öncü çalışmalar Conger tarafından yapılmıştır. Conger'a (1990, s. 55) göre, güçlü bir liderin özellikleri kapsamında hem olumlu hem de olumsuz yüzü bulunmaktadır. Bu nedenle liderlerin varlığı, doğrudan çalışanları, örgütleri ve zaman zaman toplumları için riskler taşımaktadır. Bu bakımdan onlar dikkatle yönetilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, olumsuz davranışları olumlu davranışlara nispeten (görece) değerlendirilmelidir. Gerçekten de bir liderin başarısına katkıda bulunan belirli nitelikler başarısızlığa yol açabilecek istenmeyen niteliklere dönüşebilmektedir (Erdal Üngör, 2021, s. 129). Bu durum, kurumsal ilke ve normları kişilik yapısında toplamayan liderin, kendisini etkileyen durumları fark edemediği takdirde, etkili iletişim kabiliyeti ile izleyicilerini vizyonuna inandırması sonucunda kurumsal ilke, norm ve vizyonda yapabileceği muhtemel hataları görememesi birçok problemin doğuşuna sebep verebileceğini işaret etmektedir (Başar, Sığırı ve Basım, 2016, s. 66).

İş dünyasında son 20 yılda küresel ölçekteki şirketlerde yaşanan krizler, yönetsel başarısızlıklar, kurumsal skandallar ve çöküşler liderlerin karanlık olarak ifade edilen kişilik özelliklerinin irdelenmesine neden olmuştur (Bolelli ve Ekizler, 2020, s. 57). Aslında liderlik çalışmalarının ve araştırmalarının ana odağının “iyi” veya etkili liderlikle ilgili olduğu sıklıkla görülmektedir. Buna karşın, az sayıda çalışma liderliğin olumsuz taraflarını incelemiştir. Lehman Brothers, Arthur Anderson, Enron, WorldCom, Tyco, Sterns gibi şirketlerin çöküşü kötü liderliğin tartışılmasına, değerlendirilmesine ve öncüllerini keşfetmek için daha çok ampirik araştırma çağrılarını güçlendirmiştir (Conger, 1990; Higgs, 2009, s. 166). Bu çağrılar liderlik araştırmalarında karanlık liderliğin incelenmesine yönelik yapılan başlangıç düzeyindeki çağrılar olup, esasında liderin kişilik yapısındaki karanlık yüzüne etkilerine odaklanmaya dikkat çekmiştir (Zengin, 2019; Korkmazer, 2020, s. 99-100).

Çalışmalarında liderliğin başarısızlığa sebebiyet veren yönlerini ele alan sınırlı sayıda araştırmacı, liderin karakteristik özelliklerinden hangilerinin başarıya engel olduğu sorusuna odaklanmışlardır (Ballı ve Çakıcı, 2016, s. 168; Korkmazer, 2020, s. 99). Ashforth (1994) liderlerin sürekli olarak takipçilerini küçümseme ve diğerlerini dikkate almama gibi “karanlık” olarak yorumlanabilecek bir dizi davranışın olumsuz neticelere sebebiyet verebileceğini ifade etmektedir. Schilling (2009) araştırmasında karanlık olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergileyen liderlerin sıklıkla kendilerini örgütsel amaçlardan ziyade kişisel hedeflere yönelttiklerini tespit etmiştir. Ayrıca araştırmalar karanlık liderliğin iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi örgütün başarısını ve verimliliğini etkileyen faktörler üzerinde negatif yönlü etkisi olduğunu bulgulamışlardır (Benson ve Hogan, 2008, s. 12).

İşgören Performansı

Başarıyı elde etmede en önemli etken insandır. Örgütlerin hem başarılı olabilmeleri hem de diğer örgütlerle rekabet etmelerini sağlayan faktörler arasında en önde gelen faktör işgörenlerdir. Diğer örgütler ile yarışabilmek ve daha iyi seviyelere gelmek ancak tatminkâr performans gösteren işgörenler ile gerçekleşebilmektedir (Kızıldaş, 2017, s. 33). Performans, örgütlerin ve çalışanların, örgütsel hedefleri ne kadar gerçekleştirdiklerinin göstergesidir (Pugh, 1991, s. 7). İşgören performansı, işin çalışanların bireysel niteliklerine ve kabiliyetlerine uygun olarak tolerans gösterilen sınırlar içinde, sınırlı bir süre de işletmeye sağlanan mal ve hizmetlerin sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da ifade edilmektedir. Bu durumda çalışan performansını, verilen görevi yerine getirilebilmek için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlamak doğru bir ifadedir (Dilek, 2009, s. 4).

İşgören performansı, bir çalışanın yaptığı ve yapmadığı şey olarak kabul edilir. Çalışan performansı, çıktılarının kalitesini ve miktarını, iş yerindeki varlığını, uyumlu ve yardımsever doğasını ve çıktıların zamanlamasını içermektedir (Aydemir, 2013, s. 47-48). Bu bağlamda işgören performansı, kişinin ihtiyaç ve isteklerini giderebilmek için çalışmış olduğu yerde birtakım vazife ve mesuliyet olarak

vakit ve emek harcamasıdır (Öztürk, 2016, s. 41). Örgüt için önemli olan, işgörenin iş görme halindeyken gösterdiği performanstır. Dolayısıyla örgütler ancak iş görenin göstermiş olduğu ölçüde hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilirler (Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 147).

İş Tatmini

İnsanların hayatında önemli bir alanı kaplayan çalışma fiili, ekonomik anlamı ile de hayatın idame ettirilmesinde önem arz eden iş olgusu ve bundan duyulan tatmin sayısız araştırmanın konusu olmuştur. İnsanlar işleri ve çalıştıkları örgütler hakkında edindikleri izlenimler ile birtakım görüş ve duygulara sahip olurlar. Çalışanın işi ve organizasyonu ile doğrudan ilgili olan görüş ve duyguları, bireyin yaptığı işine karşı tutumunu göstermektedir. Örgütsel davranışın en mühim göstergesi olan iş tutumlarından biri de iş tatminidir (George vd., 2000, s. 34).

Literatürde çokça işlenmekte olan bir araştırma konusu olarak iş tatmini, endüstri psikolojisinin önemli konuları arasındadır (Parnell ve Crandall, 2003). İş tatmini Locke (1976, s. 1300) tarafından bireyin işini ya da işe ilişkin deneyimlerini değerlendirilmesi sonucunda hoşça giden, zevkli ya da pozitif bir duygusal durum şeklinde tanımlamıştır. Benzer şekilde Bettencourt ve Brown'da (1997, s. 42) bir çalışanın işine yönelik durumunu dair duygusal değerlendirmesini iş tatmini olarak ifade etmektedir. Daha kısa bir şekilde ifade etmek gerekirse, iş tatmini insanların işlerini ne ölçüde sevdikleridir (Spector, 1996, s. 214; Işık ve Çiçek, 2019). Nihayetinde bu tanımlar iş tatminini, çalışanın kendi işiyle yönelik olup, işi sevip/sevememesine ilişkin duygusal bir değerlendirme olduğunu göstermektedir (Kale, 2015, s. 106; Lambert vd., 2016, s. 23). Çalışanların işyerinin kendisinden, amirlerinden, takım arkadaşlarından ve iş organizasyonu gibi genel çalışma ortamından elde etmek istediği sakinleştirici ve rahatlatıcı hissiyat olarak ifade edilen iş tatmini (Üçüncü, 2016, s. 8), devamlılık, bağlılık, işin çekiciliği ve verimlilik için önemli bir faktördür (Toker, 2007). İş tatmini çalışanların işten maddi çıkarlar elde etmesi, birlikte çalışmaktan keyif alması, çalışma arkadaşları ve ürün üretimi yapmaktan mutluluk duyması ile yakından ilgilidir (Chambers, 1999, s. 69).

HİPOTEZ GELİŞTİRME

Karanlık Liderliğin İş Tatminine Etkisi

Literatürde karanlık liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisini ortaya koyan birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Araştırmalarda karanlık liderlik davranışları ile iş performansı, motivasyon, örgütsel sessizlik, etik iklim, örgütsel bağlılık, çalışan tükenmişliği, işten ayrılma niyeti ve iş stresi gibi ilişkiler çalışmalarda sıklıkla tartışılmaktadır. Araştırmalar karanlık liderlik davranışının çalışanların etik iklim (Ballı ve Koca Ballı, 2017), intikam alma niyetleri (Başar ve Açıkgöz, 2020), iş performansını ve iş motivasyonu (Kızıldaş, 2017), örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik (Ballı ve Çakıcı, 2016), örgütsel sessizlik ve iş tatminsizliği (Şimşir ve Seyran, 2020), iş tatmini (Zengin, 2019) üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Akyüz, Kaya ve Aravi (2015), tarafından yapılan bir çalışmada liderin

çalışanları zorlamasının iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğunu öte yandan yasal yetki ve ödüllerin ise iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Nitekim Başar'da (2020) araştırmasında karanlık liderlik ile iş tatmini arasında ters yönlü bir korelasyon olduğunu bulgulamıştır. Bu bağlamda literatürden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁. Karanlık liderlik davranışı iş tatminini etkilemektedir.

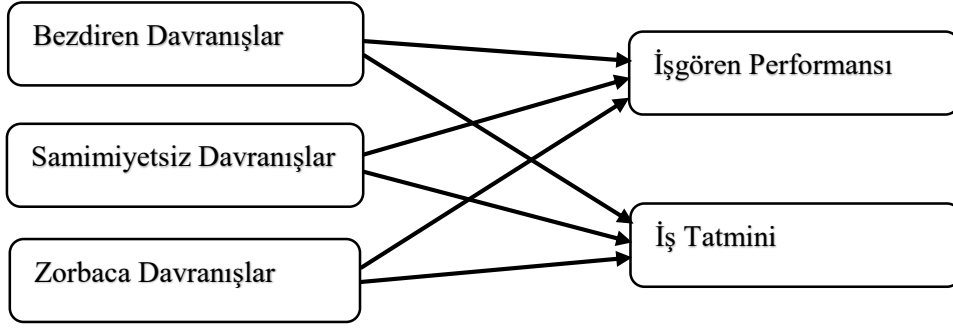
Karanlık Liderliğin İşgören Performansına Etkisi

Karanlık liderlik davranışları, iş görenler açısından lideri kabul etmeme, işe yabancılaşma, çaresizlik, özgüvende azalma, zorbalık, stres, düşük performans (Ashforth, 1994), yaşamdan ve işten memnuniyetsizlik (Şimşir ve Seyran, 2020) gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bunların yanı sıra kaygı, psikolojik sıkıntı (Tepper, 2000), iş stresi, iş ve aile çatışması, yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, konsantrasyon eksikliği, tükenmişlik, baş ağrısı, mutsuzluk, güvensizlik, içe kapanma, yalnızlaşma, korku, depresyon ve şok (Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Başar ve Basım, 2016), sinirlilik ve stres (Yumuşak, 2017) gibi olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Ayrıca, çalışanlarda inançsızlık, tükenmişlik duygusu, iş tatminsizliği ve performans düşüklüğüne neden olmakta bu durum uzun vadede çalışanların işten ayrılmalarına yol açmaktadır (Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2014). Öte yandan, örgütsel çıktılar üzerinde karanlık liderliğin etkilerini incelemeyi amaçlayan araştırmalarda; karanlık liderliğin çalışanların görev performansı, genel iş performansı ve bağlamsal performans üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Moscoso ve Salgado, 2004; Benson ve Campbell, 2007). İşgörenin performansını artıran en önemli etkenlerden biri de liderin sergilemiş olduğu liderlik biçimidir (Uğurlu, 2020, s. 190). Bu bakımdan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂. Karanlık liderlik davranışı işgören performansını etkilemektedir.

YÖNTEM

Bu araştırmada nedensel tarama deseninde nicel veri analizine dayalı bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın amacı örneklem itibarıyla akademisyenlerin karanlık liderlik davranışına ilişkin algılarının performans ve iş tatmini düzeylerine olan etkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda akademisyenlere yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket formunda kullanılan ölçekler için Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlker ve Etik Kurulundan 25.01.2022 tarihli (sayı: E-84771431-050.03-37969) ve (2022-01) nolu kararı ile gerekli izin alınmıştır. Araştırmada kapsamında toplanan verilerin analiz edilmesi için SPSS 25 ile IBM Amos 24 paket programlarından yararlanılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi lisans düzeyi birimlerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yoluna gidilmiştir. Hazırlanan anket formunun bir kısmı akademisyenlere elden dağıtılmış iki hafta sonra toplanmıştır. Bir kısmı ise akademisyenlerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Toplanan anket 272 adet anket formundan 259 tanesinin değerlendirme açısından uygun olduğu görülmüştür. Değerlendirme yönünden uygun bulunan anket formlarındaki katılımcıların demografik bilgileri aşağıda Tablo 1’de belirtilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Karanlık Liderlik Ölçeği: Karanlık liderlik algısı Başar (2019) tarafından geliştirilen, samimiyetsiz davranışlar (5 ifade), bezdiren davranışlar (6 ifade) ve zorbaca davranışlar (6 ifade) şeklinde adlandırılan üç boyutlu ölçek ile ölçülmüştür.

İşgören Performansı Ölçeği: Performans için Çöl (2008) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan ve katılımcıların performanslarına ilişkin kendi algılarını değerlendirdikleri 4 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatminini ölçmek için Işık (2016) tarafından hazırlanan ve Türkçe geçerlemesi yapılan 5 ifadeli ölçekten yararlanılmıştır.

5’li Likert tarzında hazırlanan ölçek “1= Kesinlikle Katılmıyorum” “5= Kesinlikle Katılıyorum” aralığında kodlanmıştır. Veri toplama sürecinde anket formunda katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik olarak bir takı ifadelere yer verilmiştir. Elde edilen verilerin normallik varsayımına uyup uymadığını tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerine bakılmıştır. Bu değerler +2,0 ile -2,0 aralığında olduğu takdirde veriler normal dağılıma uygun anlamındadır (George ve Mallery, 2010). Analizler sonucunda referans alınan değerlere göre verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylere ilişkin bazı demografik bilgiler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo.1 Demografik Bilgiler

Değişken	f	%	Değişken	f	%		
Cinsiyet	Kadın	83	32	Yaş	20 ve Altı	-	
	Erkek	176	68		21-30	51	19,7
Medeni Durum	Evli	189	73		31-40	121	46,7
	Bekar	70	27		41-50	62	23,9
Unvan	Profesör	18	6,9		51 ve üzeri	25	9,7
	Doçent	29	11,2	Çalışma Süresi	0-2 yıl	30	11,6
	Dr.Öğr.Üyesi	66	25,5		3-5 yıl	41	15,8
	Öğretim Grv.	83	32		6-8 yıl	37	14,3
	Araştırma Grv.	63	24,3		9-11 yıl	46	17,8
			12 ve üzeri		105	40,5	
Toplam	259	100,0	Toplam	259	100,0		

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi ve Ortalamalar

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5
1 (Bezdiren Davranışlar)	2,77	1,13	-				
2 (Samimiyetsiz Davranışlar)	2,63	1,06	,872**	-			
3 (Zorbaca Davranışlar)	2,91	1,08	,891**	,935**	-		
4 (İşgören Performansı)	2,33	1,07	,036	,069	-,008	-	
5 (İş tatmini)	2,63	1,19	-,298**	-,276**	-,300**	,331**	-

Ort = Ortalama; SS = Standart Sapma N= 259; **p<0.01

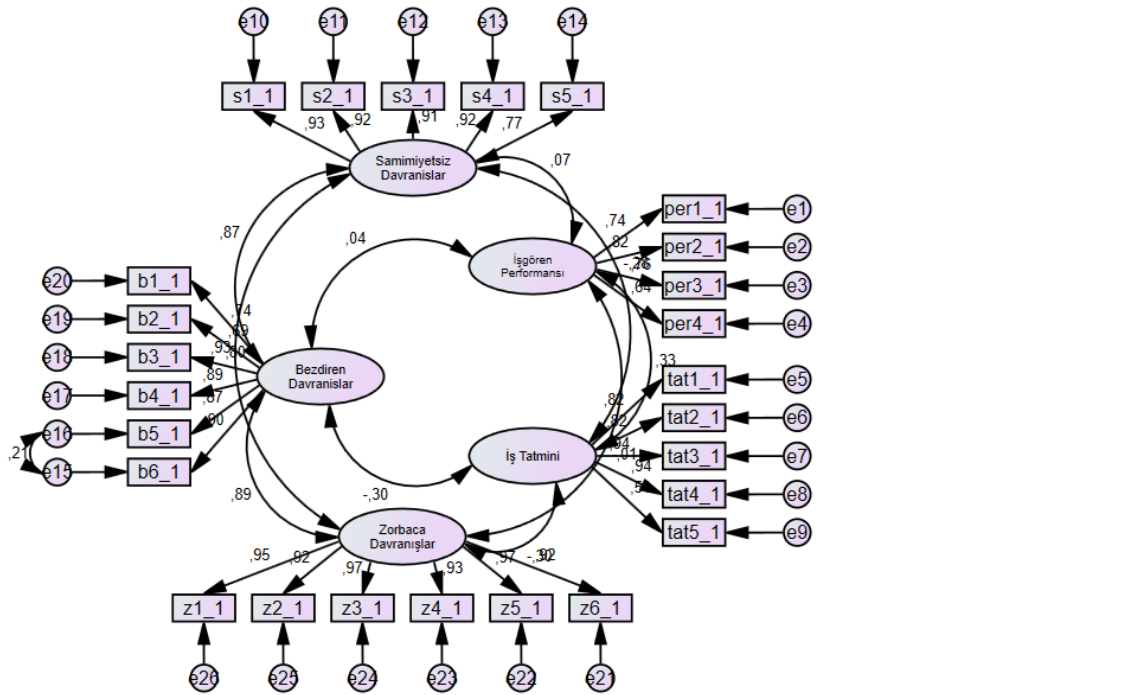
Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere işgören performansı ile karanlık liderlik alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. İş tatmini ile karanlık liderlik alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Son olarak işgören performansı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca ortalama değerleri incelendiğinde, örneklemini oluşturan bireylerin karanlık liderlik, performans ve iş tatmini ortalamalarının 3’ün (kararsızım) altında olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Bezdiren davranışları **,92**; samimiyetsiz davranışlar **,95** zorbaca davranışlar **,98**; işgören performansı **,83** ve iş tatmini **,88** olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik açısından bu değerlerin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca çoklu doğrusallık sorunu için (multicollinearity) VIF değerlerine bakılmış, elde edilen değerlerin bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını göstermiştir (VIF<5) (Craney ve Surlles, 2002).

Araştırma verilerine Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen hipotez test ve analiz süreçleri uygulanmıştır. Bunun için yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı doğrultusunda AMOS yazılımından Maximum Likelihood Estimation analiz modundan yararlanılarak analizler yapılmıştır. Oluşturulan yapısal model üzerinden analiz yapılmadan önce, Fornell ve Larcker'ın (1981) belirtmiş olduğu üzere ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik yönünden uygun değerleri sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Şekil 2'de belirtildiği gibi oluşturulan ölçüm modeline uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde kabul edilebilir uyum indekslerinin elde edildiği görülmüştür: **RMSEA** = 0.057, **GFI** = 0.874, **NFI** = 0.932, **AGFI** = 0.846, **CFI** = 0.968, **(CMIN/DF)** χ^2/df = 1.828 Bu değerler araştırmada kullanılan ölçeklerin hem yapı geçerlemesi hem de güvenilirlik bakımından literatürde kabul gören sınırlar içerisinde (Schermele-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

Ölçüm modeline uygulanan DFA analizinden sonra ölçekler uyum ve ayırt edici geçerlilik açısından teste tabii tutulmuştur. Fornell ve Larcker'a (1981) göre ölçeklerin uyum geçerliliği için faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olması ve faktör kompozit güvenilirliğinin de (CR) 0,60'a eşit ya da daha büyük olması gerekmektedir. Bagozzi ve Yi'ye (1988) göre de maddelerin kendi yapıları ile çıkarılan ortalama varyansın (AVE), açıklanamayan varyanstan (AVE>0.50) büyük olması gerekir. Tablo 3'te ölçeklere ilişkin uyum geçerliliği testleri sonuçları belirtilmiştir. Sonuçlara göre ölçüm modelinde kullanılan ölçekler oldukça güçlü uyum geçerliliği sağlamaktadır. Belirtilen bu ölçüm ve değerlerin yanı sıra ölçeklere ait α değerlerinin de ,70'den büyük olması geçerliliği desteklediğini göstermektedir.



Şekil 2. DFA Ölçüm Modeli

Tablo 3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri	α	CR	AVE
İşgören Performansı		,828	,832	,555
per1	,744			
per2	,822			
per3	,763			
per4	,638			
İş Tatmini		,875	,909	,674
tat1	,820			
tat2	,819			
tat3	,937			
tat4	,940			
tat5	,513			
Samimiyetsiz Davranışlar		,950	,951	,797
s1	,935			
s2	,920			
s3	,907			
s4	,922			
s5	,768			
Bezdiren Davranışlar		,924	,927	,525
b1	,723			
b2	,668			
b3	,791			
b4	,883			
b5	,882			
b6	,914			
Zorbaca Davranışlar		,980	,984	,747
z1	,946			
z2	,922			
z3	,968			
z4	,928			
z5	,969			
z6	,922			

Tablo 4. Karanlık Liderlik Algısının İşgören Performansına Etkisi

Değişkenler	β	R^2	Düz. R^2	F	Sig.
Sabit	4,196***	,030	,018	2,596	,000
Bezdiren	,029				,622
Samimiyetsiz	-,192				,012
Zorbaca	-,189				,012

Bağımlı Değişken: İşgören Performansı

Yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre; karanlık liderlik algısının samimiyetsiz davranışları boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ($\beta= ,192$, $p<0.001$) ve zorbaca davranışlar boyutunun ise negatif yönlü ($\beta= -,189$, $p<0.001$) anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bezdiren davranışlar boyutunun ($\beta= ,029$, $p>0.001$) ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 4'teki R^2 değerinden de anlaşılacağı üzere karanlık liderliğin işgören performansı üzerindeki etkinin %03'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre **H₁** hipotezi **desteklenmektedir**.

Tablo 5. Karanlık Liderlik Algısının İş Tatminine Etkisi

Değişkenler	β	R ²	Düz. R ²	F	Sig.
Sabit	5,741***	,099	,096	28,464	,000
Bezdiren	-,197				,000
Samimiyetsiz	-,189				,000
Zorbaca	-,190				,000

Bağımlı Değişken: *İş Tatmini*

Yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre; karanlık liderlik algısının üç boyutunun da iş tatmini üzerinde negatif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Karanlık liderlik algısının bezdiren davranışlar ($\beta = -,197$, $p < 0.001$), samimiyetsiz davranışlar ($\beta = -,189$, $p < 0.001$) ve zorbaca davranışlar ($\beta = -,190$, $p < 0.001$) boyutlarının işgören iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Tablo 5'teki β değerleri karanlık liderlik arttıkça iş tatmin düzeyinin azaldığını göstermektedir. Tablodaki R² değerine karanlık liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkinin yaklaşık %10'nu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre H₂ hipotezi **kabul** edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada örneklem olarak seçilen akademik personelin karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak karanlık liderlik kavramına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması karanlık liderliğin birçok türü/bileşeni olduğunu göstermektedir. Genel olarak çalışan ya da örgüt üzerinde negatif etkisi olan bu tür ya da bileşenler (Uslu, 2021) araştırmanın giriş bölümünde ele alınmıştır. Yine yapılan literatür araştırması bazı araştırmaların karanlık liderliğin bir türüne/bileşenine odaklandığını (toksik, narsist, makyavelist gibi), bazılarının ise salt karanlık liderlik kavramına odaklandıklarını göstermektedir. Bu çalışmanın yöntem bölümünden de anlaşılacağı üzere salt karanlık liderlik kavramı inceleme konusu yapılmıştır. Başar (2019) tarafından geliştirilen bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar şeklinde üç yapıdan oluşan karanlık liderlik algısı ölçeği ile kavramın hem çalışanların performansları hem de iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; karanlık liderlik algısının samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar boyutlarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bezdiren davranışlar boyutunun ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusunun literatür ile desteklendiği görülmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar liderin negatif davranışlarının çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığını (Turunç, 2010: 253-254), bunun sonucunda da çalışanların düşük performans sergiledikleri (Ashforth, 1994; Ülbeği, Özgen ve Özgen, 2014) tespit edilmiştir. Ayrıca bu bulgunun karanlık liderliğin çalışanların görev performansı, genel iş performansı ve bağlamsal performans

üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğunu tespit eden (Moscoso ve Salgado, 2004; Benson ve Campbell, 2007) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Karanlık liderliğin alt boyutlarının iş tatminine olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda üç alt boyutunda iş tatmini üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Başar'ın (2020) karanlık liderlik ölçeğini geliştirdiği araştırmasındaki bulgu ile desteklenmektedir. İlgili çalışmada da karanlık liderliğin bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar, zorbaca davranışlar boyutlarının iş tatmini ile ters yönlü korelasyona sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan bu bulgu, Erdal Üngör (2021) tarafından karanlık liderliğin bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar, zorbaca davranışlar boyutlarının iş tatmine olan etkisine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi bulgusu ile desteklenmiştir. İlgili çalışmada bezdiren davranışlar ve zorbaca davranışlar boyutlarının iş tatmini negatif yönlü etkilediği görülmüştür. Ayrıca Zengin'de (2019) araştırmasında karanlık liderliğin iş tatminine negatif yönlü etkilediği tespit etmiştir. Bu bağlamda çalışmadaki regresyon analizi sonucuna göre çalışanların karanlık liderlik algılarının arttıkça iş tatmin düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir.

Yöneticilere ve araştırmacılara uygulamalarında katkı sunması düşünülen bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklardan ilki çalışmanın deseni ile ilgilidir. Çalışma nedensel taramaya dayalı olup nicel yöntemle kurgulanmıştır. İkinci sınırlılık ise karanlık liderlik değişkenine ilişkindir. Alan yazında karanlık liderliğin ölçülmesinde birçok farklı ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Bazı araştırmalar karanlık liderliği aslında karanlık liderliğin türleri itibarıyla incelediklerini belirtmek gerekir. Örneğin toksik, narsist, yıkıcı, makyavelist gibi karanlık liderliğin alt bileşenleri incelemişlerdir. Bu çalışmada ise salt karanlık liderlik algısı inceleme konusu yapılmıştır. Bir değer sınırlılık örnekleme ilişkindir. Çalışmanın örneklemini bir üniversitedeki akademisyenler oluşturmaktadır. Bu bağlamda gelecekteki araştırmaların farklı örneklem üzerinden karanlık liderlik, performans, iş tatmini, bağlılık, adanmışlık ve sahiplenme gibi değişkenleri konu edinebilirler. Ayrıca karanlık liderlik kavramı türleri itibarıyla inceleme konusu yapılabilir. Bir diğer öneri olarak karanlık kişilik kavramının karanlık liderlik ile ilişkisinin araştırılabilir. Özellikle ilgili yabancı alan yazın karanlık kişilik ve karanlık liderlik türleri arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bir başka öneri olarak nitel araştırma tekniği ile değişkenler incelendiği takdirde kuramsal katkı sağlanabilir. Son araştırmacılara kamu ve özel sektörden örneklem alınarak karşılaştırmalı bir çalışma yapılması önerilir.

KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Afacan Fındıklı, M., Okan, G. & Sığırı, Ü. (2019). Karanlık liderlik ölçeği: çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.
- Akyüz, B., Kaya, N. & Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Alkın, C. & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. 103(3), 411.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organisations. *Human Relations*. 47(7), 755-778.
- Aydemir, P. (2013). *İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı: Bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 16(1), 74-94.
- Ballı E. & Çakıcı A., (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Ballı, E. & Ballı, A. İ. K. (2017). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: otel işletmelerinde bir araştırma. *The First International Congress On Future Of Tourism*, 74-81.
- Başar, U. (2019). *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: çok düzeyli bir araştırma*. Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başar, U. (2020). İş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(1), 70-103.
- Başar, U. & Açıkgöz, S. (2020). *Çalışanın karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrotizmin düzenleyici rolü*. 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Ankara.
- Başar, U., & Basım, N. (2016). A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: Moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1838-1850.

- Başar, U., Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Benson, M. J., & Campbell, J. P. (2007). To be or not to be linear: An expanded representation of personality and its relationship to leadership performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 232-249.
- Benson, M.J. & Hogan, R.S. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10-18.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bolelli, M. & Hüseyin, E. (2020). Karanlık üçlünün tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz denetimin düzenleyici rolü. (Ed: Mustafa Mete), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar* (Cilt 2) içinde (s.55-82). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Chambers, J. (1999). The job satisfaction of managerial and executive women: revisiting the assumptions. *Journal of Education for Business*, 75(2), 69-74.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Covey, S. R. (2011). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin). Varlık: İstanbul.
- Craney, Trevor A., & Surlles, James G. (2002). Model-Dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality Engineering*, 14(3) 3: 391-403.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dilek Barış İ., (2009). *Performans değerlendirme ve bankacılık sektörüne yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Doğan, E. (2020). Narsist Liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 79-96). Nobel Yayınları: Ankara.
- Erdal Üngör, J. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.
- George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 Update (10a ed.) Boston: Pearson.

- George, Jennifer M. & Gareth R. Jones (2000); *Essentials of managing organisational behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Gümüştekin, K. (2019). *Karanlık liderliğin çalışan algısı üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6): Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- Işık, M. (2016). *Kurumsal itibar algısının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Işık, M. (2020). *Değişen yönetici tipolojisi: C-Seviye Yöneticiler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Işık, M., & Çiçek, B. (2019). *İş memnuniyeti ve kariyer tatmini ilişkisinde ik uygulamaları ve çalışma koşullarının düzenleyici rolü*, 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya.
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 103-120.
- Karadağ, M. (2020). İstismarcı liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 118-140). Nobel Yayınları: Ankara.
- Karakaplan Özer, E. (2020). Etik dışı liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 55-78). Nobel Yayınları: Ankara.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kılıç, A. (2020). Tiran liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 227-238). Nobel Yayınları: Ankara.
- Kılınç, E. (2020). Yıkıcı liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 33-54). Nobel Yayınları: Ankara.

- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmazer, F. (2020). Duygusal bağımlı liderlik (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 97-117). Nobel Yayınları: Ankara.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in Marvin Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work And Organizational Psychologist*, 11(1), 87-111.
- Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2004). "Dark Side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 356-362.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Sage publications: California.
- Öztürk, M. (2016). *Etik liderlik, lidere güven ve işgören performansı arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parnell, J. A., Crandall, W, (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among *egyptian managers*. *The Multinational Business Review*, 11, 36-73.
- Pugh, D. (1991). *Organizational behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.).
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Soran, S. (2020). Paranoyak liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 158-171). Nobel Yayınları: Ankara.
- Söylemez, M. (2020). Kibirli (Hubristik) liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 141-157). Nobel Yayınları: Ankara.

- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley: New York.
- Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- Tekin, A, Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 28-36.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Türkmenoğlu, M. (2020). Karanlık lider özellikleri kavşağı: despotik liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 172-187). Nobel Yayınları: Ankara.
- Uğurlu, F. (2020). Liderin karanlık yüzü: Makyavelist lider. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı) içinde (s. 188-207). Nobel Yayınları: Ankara.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörün liderlik özelliklerinin rolü*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Üçüncü, K. (2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları: Trabzon.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak’ta bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yiğit, S. & Ramazanoğlu, F. (2016). The analysis of self-esteem level of the school of physical education and sports students participating in intercollegiate football contests. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5587-5594.

Yumuşak, S. (2007). İşgörende iş stresini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 95-106.

Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310-337.