

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

OTEL İŞLETMELERİNDE KARANLIK LİDERLİĞİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Erdoğan BALLI

Danışman
Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI

DOKTORA TEZİ

Mersin, 2014



T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel etik kurallara ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini onurumla doğrularım.

31.10.2014

Erdoğan BALLI

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Erdinç BALLI tarafından hazırlanan "Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi" başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında DOKTARA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız



Üye

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
(Danışman)



Üye

Prof. Dr. Kemal BİRDİR



Üye

Doç. Dr. Kamil UNUR



Üye

Doç. Dr. Fatma Nur İPLİK



Üye

Yrd. Doç. Dr. Yılmaz AKGÜNDÜZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım

Onay
Prof. Dr. Nalan YETİM
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden çok şey öğrendiğim, çalışmanın başından sonuna kadar her aşamasında bana yön gösteren, desteğini daima yanımda hissettiğim tez danışmanım sayın Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı'ya tüm içtenliğimle teşekkür ederim. Turizm eğitimine başladığım ilk günden itibaren, özellikle de doktora eğitimim döneminde, benimle bilgi ve birikimlerini paylaşan, bana her türlü desteği veren ve her zaman yol gösterici olan Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi değerli öğretim elemanları Prof.Dr. Celil Çakıcı'ya, Prof.Dr. Kemal Birdir'e ve Doç. Dr. Kamil Unur'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her evresinde olduğu gibi doktora sürecinde de gösterdikleri sabır, hoşgörü, maddi ve manevi destekleri için tüm aileme ve dostlarıma, özellikle de doktoramın tüm süreçlerini benimle birlikte yaşayan, tezime odaklanabilmem için bana her türlü olanağı ve ortamı sağlayan, fiziksel ve ruhsal yorgunluklarımda bana destek ve moral veren, çalışma hakkında eleştiri ve önerilerde bulunan ve tezin son kontrollerini yapan sevgili meslektaşım, sevgili hayat arkadaşım, sevgili eşim İpek'e çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca saha uygulaması kısmında, bana her türlü desteği sağlayan ve vakit ayırıp anket sorularını cevaplayan Dedeman Hotels & Resorts International'ın tüm çalışanlarına teşekkür ederim.

Erdoğan BALLI

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE KARANLIK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Liderlik her geçen gün daha fazla ilgiyi üzerinde toplamaktadır. Bunun sebebi liderlerin, grup düzeyinden başlayarak toplumsal düzeye kadar, bütün sosyal yapılarda önemli roller üstlenmesidir. Gerek işletmelerde gerekse de diğer sosyal yapılarda, başarı veya başarısızlık lider ile ilişkilendirilmekte ve liderin davranışı belirleyici olmaktadır.

İnsanlardan liderlerin listesinin yapılması istense, büyük bir çoğunluk hızlıca birkaç çok popüler, başarılı ve büyük liderlerin isimlerini yazacaktır. Görünüşe göre biz liderler hakkında düşünürken genelde liderlik hakkında olumlu düşünmeye koşullanmışız. Şirket skandallarının, etik ihlallerinin ve başarısız olan örgütlerin sayısının artması bizim liderliğin çok önemli bir tarafını -olumsuz tarafını- ve bu tarafının olumsuz etkilerini ve sonuçlarını incelemeyi ihmal ettiğimizi göstermektedir. Karanlık liderlik çalışmaları liderliğin etkilerine ters bir bakış açısı ile bakmaktadır. Karanlık liderlik liderin kişiliğindeki olumsuz özelliklerin onun davranış ve kararlarını olumsuz etkilemesi olarak tanımlanabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı karanlık liderliğin otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve sessizliklerine olan etkisini incelemektedir. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış ve bu amaçla Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen ‘Karanlık Liderlik Ölçeği’, Meyer & Allen (1991) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ ve Dyne, Ang & Botero (2003) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ kullanılmıştır.

Araştırma Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r = -0,40$, $p < 0,01$),

karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r= 0,15$, $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r= -0,10$, $p<0,01$) saptanmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre de; karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve ($R^2=0.162$), örgütsel sessizlik üzerinde ($R^2=0.020$), örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde ($R^2=0.026$) etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, kişilik, kişilik bozuklukları, olumsuz liderlik, karanlık liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, otel çalışanları.

ABSTRACT

THE IMPACT OF THE DARK LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL SILENCE IN HOTEL BUSINESSES

Leadership has been arousing more interest by each passing day. The reason is that leaders are undertaking important roles in all social structures starting from “group” level and reaching up to “social” level. Both in establishments and also in other social structures, the success or failure are associated with the leader and the leader's behavior is decisive.

If asked to generate a list of leaders, most people could quickly provide the names of several very popular, successful, and great leaders. It seems that when we think about leadership, we are conditioned to think about leadership only positive. The increasing number of corporate scandals, ethical breaches, and failed organizations show us that we have neglected to research very important and fruitful side of leadership - bad side of leadership - and it's negative effects and results. Dark leaderships researchs concern leadership effectiveness studied from the reverse angle. Dark leadership can be defined as dysfunctional personality of leaders effects on his/her behavior and decision negatively.

This paper will address the dark leadership and the significant impact that leaders may have on their subordinate's organisational commitment and silence among hotel employees in Turkey. Questionnaire technique has been used as the data gathering method and for this purpose ‘Dark Leadership Scale’ developed by Gillaspie (2009) , ‘Organizational Commitment Scale’ developed by Meyer & Allen (1991) and ‘Organisational Silence Scale’ developed by Van Dyne, Ang & Botero (2003) have been used in this study.

As a result of this research conducting on 604 employees who work in chain hotels located around Turkey, there are medium level and a negative relationship between dark leadership and organisational commitment ($r = -0,40$, $p < 0,01$) ; low level and a positive relationship between dark leadership and organisational silence ($r = 0,15$, $p < 0,01$) and low level and a negative relationship between organisational commitment and organisational silence ($r = -0,10$, $p < 0,01$). Regression analysis of the impact of dark leadership over organisational commitment ($R^2 = 0.162$) , organisational silence ($R^2 = 0.020$) and the impact of organisational commitment over organisational silence ($R^2 = 0.026$) found a significant change in the coefficient of determination.

Keywords: Leadership, personality, personality disorders, bad leadership, dark leadership, organisational commitment, organisational silence, hotel staff.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
TABLOLAR LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
I. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN TANITILMASI VE TASARIMI	1
I. 1. Araştırmanın Konusu.....	1
I. 2. Araştırmanın Amacı ve Soruları	14
I. 3. Araştırmanın Önemi	15
I. 4. Karanlık liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	18
I. 5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	29
I. 5. 1. Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	29
I. 5. 2. Karanlık Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	32
I. 5. 3. Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	34
I. 5. 4. Karanlık Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	38
I. 5. 5. Karanlık Liderlik Türleri İle Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik Arasındaki İlişki	39
I. 5. 6. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	47
I. 6. Araştırmanın Kapsamı.....	52
I. 7. Araştırmanın Varsayımları.....	53
I. 8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	54
I.9. Konuyla İlgili Bazı Kavramların Tanımlanması.....	54
I.10. Araştırmanın Planı.....	57

II. BÖLÜM: KURAMSAL ÇEVÇEVE	59
II.1. Liderlik.....	59
II.1. 1.Liderlik ve Lider Kavramı.....	63
II.1. 2. Liderlik Davranış Biçimleri.....	68
II.1. 2. 1. Otokratik Liderlik.....	68
II.1. 2. 2. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	69
II.1. 2. 3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	69
II.1. 3. Liderlik İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....	70
II.1. 3. 1. Özellikler Yaklaşımı.....	71
II.1. 3. 2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	73
II.1. 3.2.1. Ohio State Çalışmaları.....	74
II.1. 3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	75
II.1. 3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	76
II.1. 3.2.4. Likert'in Sistem Yaklaşımı.....	77
II.1. 3.2.5. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi Ölçeği.....	78
II.1. 3.2.6. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	79
II.1. 3. 3. Durumsallık Yaklaşımları.....	80
II.1. 3.3.1. Fiedler' in Durumsallık Yaklaşımı.....	81
II.1. 3.3.2. Yol - Amaç Teorisi.....	82
II.1. 3.3.3. Hersey-Blanchard Durumsallık Teorisi.....	83
II.1. 3.3.4. Reddin'in üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	85
II.1. 3. 4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	85
II.1. 3.4.1. Karizmatik Liderlik.....	87
II.1. 3.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	88

II.1. 3.4.3. Yönetmel Liderlik.....	90
II.1. 3.4.4. Vizyoner Liderlik.....	92
II.1. 3.4.5. Etik Liderlik.....	93
II.1. 3.4.6. Kültürel Liderlik.....	95
II.1. 3.4.7. Hizmetkâr Liderlik.....	96
II.1. 3.4.8. Lider-Üye Etkileşimi.....	98
II.1. 3.4.9. Otantik Liderlik.....	99
II.2. Kişilik.....	101
II.2. 1.Kişilik Kavramı.....	102
II.2. 2. Kişiliğın Alt Boyutları.....	103
II.2. 3. Kişiliğın Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	106
II.2.3.1. Kalıtımsal Faktörler.....	106
II.2.3.2. Kültürel Faktörler.....	107
II.2.3.3. Sosyalleşme Süreci, Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri.....	107
II.2.3.4. Aile Faktörü.....	108
II.2.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	109
II.2.3.6. Diğer Faktörler.....	109
II.3. Kişilik Bozuklukları.....	110
II.3. 1.Kişilik Bozukluk Türleri ve Sınıflandırılması.....	113
II.3.1.1. Paranoid Kişilik Bozukluğu.....	114
II.3.1.2. Şizoid Kişilik Bozukluğu.....	116
II.3.1.3. Şizotipal Kişilik Bozukluğu.....	117
II.3.1.4. Anti Sosyal Kişilik Bozukluğu.....	118
II.3.1.5. Borderline (Sınırdaki) Kişilik Bozukluğu.....	119

II.3.1.6. Histrionik Kişilik Bozukluğu.....	120
II.3.1.7. Narsis Kişilik Bozukluğu.....	122
II.3.1.8. Çekingen Kişilik Bozukluğu.....	123
II.3.1.9. Bağımlı Kişilik Bozukluğu.....	124
II.3.1.10. Obsesif-Kompulsif Kişilik Bozukluğu.....	125
II.3.1.11. Pasif Saldırgan Kişilik Bozukluğu.....	127
II.4. Karanlık Liderlik.....	128
II.4. 1. Olumsuz Liderlik.....	129
II.4. 2. Liderin Kişiliğindeki Karanlık ve Aydınlik Taraf.....	136
II.4. 3. Karanlık Tarafın Oluşumu.....	139
II.4. 4. Karanlık Liderlik Kavramı.....	143
II.4. 5. Karanlık Liderliği Ortaya Çıkaran Nedenler.....	147
II.4. 6. Karanlık Liderliğin Belirtileri.....	150
II.4.6.1. Liderin Kişiliğindeki Karanlık Yönlerinden Kaynaklı Liderlik Eğilimleri.....	151
II.4.6.2. Liderin Kişiliğindeki Karanlık Yönlerinden Kaynaklı Liderlik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi.....	162
II.4. 7. Karanlık Liderlik Türleri.....	164
II.4.7.1. Narsis Lider.....	165
II.4.7.2. Paranoyak Lider.....	167
II.4.7.3. Duygusal Bağımlı Lider.....	169
II.4.7.4. Zorlayıcı Lider.....	172
II.4.7.5. Pasif-Agresif Lider.....	175
II.5. Örgütsel Bağlılık.....	177

II.5. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	178
II.5. 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	180
II.5. 3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	182
II.5.3.1 Tutumsal Bağlılık.....	183
II.5.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı.....	185
II.5.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	187
II.5.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	188
II.5.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	190
II.5.3.1.5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı.....	191
II.5.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	195
II.5.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	197
II.5.3.2.2. Salencik Yaklaşımı.....	199
II.5.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	200
II.6. Örgütsel Sessizlik.....	202
II.6. 1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları.....	203
II.6. 2. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	206
II.6.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	208
II. 6.2.2. Korunmacı Sessizlik.....	209
II. 6.2.3. Korumacı Sessizlik.....	210
II. 6. 3. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler.....	212
II. 6. 4. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	219
II. 6.4.1. Bekleyiş ve Planlı Davranış Teorisi.....	220
II. 6.4.2. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi.....	221
II. 6.4.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	222

II. 6.4.4. Kendini Uyarlama Teorisi	223
III. BÖLÜM: ARAŞTIRMA, YÖNTEM, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	225
III. 1. Araştırmanın Modeli	225
III. 2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	227
III. 3. Kullanılan İstatistiksel Teknikler	231
III. 4. Evren ve Örneklem Seçimi	232
III. 5. Pilot Uygulama	237
III. 6. Verilerin Toplanması	238
III. 7. Güvenirlik Analizleri	240
III. 8. Geçerlik Analizleri	243
III. 8. 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenilirliği	246
III. 8. 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenilirliği	248
III. 8. 3. Karanlık Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenilirliği	251
III.9. Bulgular ve Değerlendirmeler	260
III. 9. 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	260
III. 9. 2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi	264
III. 9. 3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri	276
III. 9. 4. Regresyon Analizleri	279
III.9.4.1. Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	281
III.9.4.2. Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	289
III.9.4.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	300
SONUÇ VE ÖNERİLER	311
KAYNAKÇA	335
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

APA	Amerikan Psikiyatri Derneği (<i>American Psychological Association</i>)
DSM- IV	Ruhsal Bozuklukların Tanı ve İstatistiksel Elkitabı (<i>Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders</i>)
FFM	Beş Faktör Modeli (<i>Five Factor Model</i>)
HDS	Hogan Gelişim Araştırması (<i>Hogan Development Survey</i>)
HPI	Hogan Kişilik Envanteri (<i>Hogan Personality Inventory</i>)
TDK	Türk Dil Kurumu
TUIK	Türkiye İstatistik Kurumu
WTO	Dünya Turizm Örgütü (<i>World Tourism Organization</i>)

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	6
TABLO 2	Karanlık Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	20
TABLO 3	Örgütsel Sessizlik İle Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	36
TABLO 4	Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	49
TABLO 5	Kişilik Bozukluklarına Eşlik Eden Yerleşik Düşünceler ve Önde Gelen Davranışları	113
TABLO 6	Olumsuz Liderlik İle İlgili Çalışmalar.....	134
TABLO 7	Karanlık Tarafın Oluşum Süreci.....	140
TABLO 8	DSM-IV ve HDS Temaları.....	152
TABLO 9	İşlevsel olmayan Karanlık Liderlik Eğilimlerinin Farklı Adlandırılması	153
TABLO 10	Boyutların Kısa Dönemde Avantaj ve Uzun Dönemde Dezavantajları.....	163
TABLO 11	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	180
TABLO 12	Sessizlik Türleri ve Örnekleri.....	206
TABLO 13	Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Boyutlarının Karşılaştırılması.....	209
TABLO 14	Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekleri.....	227
TABLO 15	Dedeman Grubu Türkiye Otelleri	235
TABLO 16	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	236
TABLO 17	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi.....	247
TABLO 18	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi.....	250
TABLO 19	Karanlık Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	253

TABLO 20	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler..261
TABLO 21	Yönetici Pozisyonunda Olmayan ve Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımları.....264
TABLO 22	Cinsiyet Değişkeni için T Testi.....266
TABLO 23	Yönetici Olmayan Personelin Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi.....268
TABLO 24	Yönetici Olan Personelin Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi.....269
TABLO 25	Demografik Değişkenlerin Modeldeki Değişkenler ile Korelasyonu...270
TABLO 26	Ölçekler Arası Korelasyon Analizi.....278
TABLO 27	Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....281
TABLO 28	Karanlık Liderlik Alt boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi...283
TABLO 29	Karanlık Liderliğin Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....283
TABLO 30	Karanlık Liderlik Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....284
TABLO 31	Karanlık Liderliğin Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....285
TABLO 32	Karanlık Liderlik Alt boyutlarının Korumacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....286
TABLO 33	Karanlık Liderliğin Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi.....287
TABLO 34	Karanlık Liderlik Alt boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi.....288
TABLO 35	Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....290
TABLO 36	Karanlık Liderliğin Alt boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.....290
TABLO 37	Karanlık Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....291

TABLO 38	Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	292
TABLO 39	Karanlık Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	293
TABLO 40	Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	294
TABLO 41	Karanlık Liderliğin Aidiyet Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	295
TABLO 42	Karanlık Liderliğin Alt boyutlarının Aidiyet Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	296
TABLO 43	Karanlık Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	297
TABLO 44	Karanlık Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	298
TABLO 45	Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	299
TABLO 46	Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi.....	300
TABLO 47	Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....	301
TABLO 48	Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....	302
TABLO 49	Örgütsel Bağlılığın Korumacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....	303
TABLO 50	Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Korumacı Sessizlik Üzerine Etkisi.....	304
TABLO 51	Örgütsel Bağlılığın Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi.....	305
TABLO 52	Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi.....	307
TABLO 53	Çalışma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları.....	308

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1	Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	11
ŞEKİL 2	Örgütsel Bağlılık sınıflandırmaları.....	183
ŞEKİL 3	Tutumusal Bağlılık Şeması.....	184
ŞEKİL 4	Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	195
ŞEKİL 5	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	196
ŞEKİL 6	Çoklu Bağlılık Perspektifinde Bağlılıklar Çerçevesi.....	201
ŞEKİL 7	Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdüleri.....	212
ŞEKİL 8	Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	214
ŞEKİL 9	Araştırmanın Simgesel Modeli.....	227
ŞEKİL 10	Araştırmanın Yeni Simgesel Modeli.....	254

I. BÖLÜM

I. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI VE TASARIMI

Tezin giriş niteliğinde olan bu bölümünde; araştırmanın konusu, amacı, soruları, önemi, ilgili literatür, hipotezler ile kapsamı, varsayımları, bazı kavramların tanımları ve araştırma planı yer almaktadır.

I. 1. Araştırmanın Konusu

Liderlik karmaşık bir kavram olarak, sayısız perspektiften farklı disiplinlerce incelenmiştir. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük bölümü işletmelerde iletişim ve örgütsel bilim alanında yapılmış ve yönetim alanında da en çok üzerinde araştırma yapılan ve tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Çalışmalar incelendiğinde, liderlik hakkında birçok tanımlamanın bulunduğu ve liderliğin, içinde bulunduğu dönemin dinamiklerinin ve ihtiyaçlarının etkisinde, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilecek şekilde tanımlandığı ve çok yönlü, zengin bir kavram haline geldiği ancak üzerinde anlaşılabilen ortak bir tanımının olmadığı görülmektedir. Kelime anlamları olarak lider kavramı; “önder, şef ya da bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, liderlik kavramı ise “liderin görevi ya da önderlik” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2012).

Literatüre bakıldığında lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çok sayıda teorik ve görgül çalışmaların yapıldığı, liderlik kavramının farklı yaklaşımlar ve teorilerle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. 19. Yüzyılın sonlarından itibaren; liderlerin nasıl ortaya çıktığı, liderliğin nasıl kazanıldığı konuları bilim adamlarının en çok üzerinde tartıştığı ve araştırma yaptığı alanlardan biri olmuştur. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar; liderin özelliklerini dikkate alarak yapılan araştırmalar (özellikler yaklaşımı), liderin davranışlarını dikkate alarak yapılan araştırmalar (davranışsal yaklaşımlar), liderin

davranışına ek olarak bu davranışın hangi durum ve ortamlara göre gerçekleştirildiğini ve etkili olduğunu dikkate alan araştırmalar (durumsal yaklaşımlar) ve son olarak liderler için karizma, vizyon, görev ve insan bilgisini göz önüne alan araştırmalar (modern yaklaşımlar) olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir.

Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve teoriler incelendiğinde büyük çoğunluğunun idealleştirilmiş liderler ve idealleştirilmiş bir liderlik arayışında oldukları ve bu amaçla da lideri başarılı kılacak karakteristik özelliklerin neler olduğu hususunu araştırdıkları görülmektedir. Başarısız liderlikle ilgilenen az sayıdaki araştırmacılar da, çalışmalarında başarısızlığı incelerken; yine ‘hangi karakteristik özelliklerin yokluğu başarıyı engellemektedir’ sorusuna yoğunlaşmışlardır (Torregiante, 2005:2-3). Ancak son dönemlerde araştırmacılar, yeni bir durumu tespit etmiş ve liderlikte bir şeyi iyi yapmak kadar önemli olan şeyin, bir şeyi kötü yapmamak olduğu fikrinde birleşmişlerdir. Bu fikri çıkış noktaları yaparak başarısız liderlik üzerine daha fazla yoğunlaşmaya ve başarısızlığın sebeplerini araştırmaya başlamışlardır.

Başarısız liderlik üzerine yapılan bu çalışmalar incelendiğinde (Bray & Howard 1983; McCall&Lombardo,1983; Bentz, 1985; Leslie & Van Velsor, 1996; Hogan & Hogan, 1997) lideri başarısız kılan nedenlerin iki grupta toplanabileceği görülmektedir. Birinci grup liderde olması gereken, istenen beceri, yetenek ve özelliklerin yokluğundan dolayı ortaya çıkan başarısızlıklar; ikinci grup ise liderde olması istenmeyen veya lider tarafından yanlış kullanılan davranışsal ve kişisel özelliklerden dolayı ortaya çıkan başarısızlıklardır. Birinci grup özellikler teorisinden bu yana tartışma konusu olmuş ve birçok araştırma ile bu özelliklerin ne olduğu sorusu bir şekilde cevaplanmaya çalışılmıştır. Fakat ikinci grubun araştırılması nispeten liderlik için yeni bir durumdur. Araştırılması nispeten yeni olan ve lideri başarısızlığa götüren istenmeyen özellikler üzerine yoğunlaşan

bu ikinci grup araştırmaları literatürde genellikle olumsuz liderlik araştırmaları olarak tanımlanmakta ve liderliğin performansını olumsuz etkileyen dışsal etkenlerden daha ziyade içsel etkenlere odaklanmaktadır (Higgs, 2009: 170).

Karanlık liderlik araştırmaları liderde olması istenmeyen ve onu başarısızlığa götüren özelliklerini inceleyen araştırmaların başında gelmektedir. Karanlık liderlik araştırmalarının ana inceleme konusu liderin sahip olduğu kişilik ve kişiliğindeki işlevsel olmayan özelliklerin, liderin davranışlarına yansımadır. Karanlık liderlik insanları başarısızlığa sürükleyen ya da başarılarını azaltan iç dürtüler, zorlamalar, motivasyonlar ve işlevsel bozukluklardır (McIntosh & Rima, 1997: 28).

Güçlü durumlarda kişinin davranışı az değişkenlik göstermekte ve beklenene uygun davranış şekilleri hakkında açık ve belirgin ipuçları vermektedir. Fakat zayıf durumlarda beklenene uygun olmayan, değişken davranışlar sergilenebilmekte ve bunun sebebi hakkında açık ve belirgin ipuçları kısıtlı olmaktadır. Bu durum kişiliğin, davranışları etkilemesi için büyük bir fırsat sağlamaktadır (Mischel, 1977: 335). Kişiliğin karanlık yüzü daha çok savunma mekanizması düştüğü zaman, yorgun, stres altında bulunduğunda ve kişi nasıl algılandığı konusunda dikkat etmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda karanlık liderlik; liderin kişiliğindeki karanlık yönün, içsel veya dışsal etmenlerden dolayı strese girdiğinde, zor ve belirsiz durumlarda bilinç dışı ortaya çıkarak (Hogan & Hogan, 2001:4); liderin karar ve davranışlarını negatif yönlü etkilemesi (Furnham & Trickey, 2011:516) ve örgüt ile izleyicilerin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmayan sonuçlara sebebiyet vermesi olarak tanımlanabilmektedir. Karanlık liderlik, liderin davranışlarının abartılı olduğunda, bu davranışların gerçekte ilişkisini kaybetmesi veya sadece kişisel çıkarlar için bir araç haline gelmesi durumunda ortaya çıkmakta ve bu

durum liderin kendine ve organizasyona zarar verme olasılığını arttırmaktadır (Conger,1990: 44).

McIntosh ve Rima (1997) liderin kişiliğinin karanlık tarafının sebep olduğu işlevsel olmayan davranışları incelemiş ve inceleme sonucunda bu davranışları beş başlık altında toplayarak beş farklı karanlık liderlik türü tanımlamışlardır. Bunlar; kendine aşırı düşkün olan narsis lider, çevresindeki her şeyden kuşkulanan paranoyak lider, başkasının onayı olmadan hareket edemeyen duygusal bağımlı lider, çevresini baskı altına alarak her şeyin mükemmelini elde etmeye çalışan zorlayıcı lider, değişken ve ani duygulanımları, çıkışları ile pasif-saldırgan liderdir.

Örgütler hangi amaçla kurulmuş olursa olsun üretim yapma ya da hizmet sunma süreçlerini gerçekleştirirken hammadde, para, sermaye, bilgi, girişimci, teknoloji ve işgücü şeklinde sıralayabileceğimiz üretim araç ve girdilerini kullanırlar. Bu girdiler içerisinde belki de en önemlisi emek, diğer bir ifade ile insan kaynağı girdisidir. Çünkü çalışanlar, diğer girdi ve kaynakları kullanarak ürünü ortaya koyanlardır. Bu ürün oluşturma işlemi sırasında çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerine yansıtmaktadırlar. Bu yansıtmanın başarı derecesine paralel olarak da işlerinde başarılı olabilmekte ve dolayısı ile örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına o derece katkıda bulunabilmektedirler. Dolayısı ile örgütlerde çalışan faktörü, örgütün başarılı olması, varlığını sürdürebilmesi ile direk ilişkili hale gelmektedir. Bu anlamda; çalışanın başarısı örgütün başarısıdır, denebilmektedir. Ancak çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenmesi ve büyümesi, çalışanların örgüte karşı güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için çalışanların, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, örgüte ilişkin olumlu duygulara ve bağlılığa da sahip olmaları gerekmektedir (Bolat

& Bolat, 2008: 76). Çalışanlar ne derecede örgüte karşı olumlu duygulara sahip ise ve ne derecede örgüte karşı kendini bağlı hissederse, örgütte görevlerini o derece de başarılı yapmakta ve örgüte katkıda bulunmaktadırlar. Tersine durumda ise çalışanlar, kendilerinden bekleneni verememe, verimsiz çalışma, her an o örgütten uzaklaşma ve başarısız olma eğiliminde olabilmekte ve bu durum örgütün başarı durumuna olumsuz yönde yansıtılabilmektedir. Bu anlamda örgütün başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesinin önde gelen koşullarından birisi örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan gücü kaynağının örgütünü sevmesi, benimsemesi ve örgütüne bağlanmasıdır (Güney, 2012: 281-282). Çalışanların örgütlerine bu şekilde psikolojik olarak bağlanmasını yansıtan bu durum literatürde “örgütsel bağlılık” kavramı ile adlandırılmaktadır.

Örgütsel bağlılık; bireylerin çalıştığı örgüte göre biçimlenen bağlılık veya bağlanma (Raza & Nawaz, 2011: 269) ; bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte sarılma düzeyi (Mowday, Steers & Porter, 1979: 226) ; bireyi örgüte bağlayan, ayrılma olasılığını azaltan psikolojik durum (Allen & Meyer, 1990: 14); örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçlerin bütünü (Heshizer, Martin & Wiener, 1991: 532) şeklinde tanımlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı; işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın gerek örgüt açısından gerek birey açısından birçok önemli sonuçlara sebebiyet verdiği inaniılmaktadır (Hunt & Morgan, 1994: 1570). Örgütsel bağlılığın sonuçlarının incelendiği çalışmalara bakıldığında (Tablo 1); örgütsel bağlılığın, örgüt içerisinde görülmesi istenmeyen birçok davranış ile negatif yönlü, görülmesi istenen davranışlar ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir (Mowday, Porter & Steers, 1982: 137). Örneğin iş tatmini, motivasyon, karara katılma, performans ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla pozitif, iş değiştirme ve devamsızlık, işe geç

gelme ise bağlılıkla negatif yönlü ilişkisi bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (İnce & Gül 2005: 94).

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

	1975	Performans
Marsh ve Mannari	1977	İşgücü devir hızı
Hom, Katerberg ve Hulin	1979	Tekrar işe alma
Mowday, Steers ve Porter	1979	İşgücü devir hızı, devamsızlık
Mowday, Steers ve Porter	1979	Performans, devamsızlık, işgücü devir hızı
Mowday, Steers ve Porter	1979	Devamsızlık
Mowday, Steers ve Porter	1979	İşgücü devir hızı
Mowday, Steers ve Porter	1979	Performans, İşgücü devir hızı
Wiener ve Vardi	1980	Performans
Wiener ve Vardi	1980	Performans
Ferris	1981	Performans
Hammer, Landau ve Stern	1981	İşe gelmeme
Hom ve Hulin	1981	Tekrar işe alma
Arnold ve Feldman	1982	İşgücü devir hızı
Bluedorn	1982	İşgücü devir hızı
Michaels ve Spector	1982	İşgücü devir hızı
Parasuraman	1982	İşgücü devir hızı
Terborg ve diğ.	1982	Devamsızlık
Clegg	1983	İşe geç kalma, işe gelmeme, işgücü devir hızı
Ferris ve Aranya	1983	İşgücü devir hızı
Still	1983	Devamsızlık
Jenner	1984	Çalışılan saatler
Mowday, Koberg ve McArthur	1984	İşgücü devir hızı
Mowday, Koberg ve McArthur	1984	İşgücü devir hızı
Stumpf ve Hartman	1984	İşgücü devir hızı
Werbil ve Gould	1984	İşgücü devir hızı
Zahra	1984	İş kalitesi, iş miktarı, gönüllü katılım, katılım, işe geç kalma, kişilerarası yetenek, performans
Blau	1986	İşe gelmeme, işe geç kalma
Chelte ve Tausky	1986	Gayret
O'Reilly ve Chatman	1986	İşgücü devir hızı, belirlenen içsel rol davranışı, belirlenen dışsal rol davranışı
O'Reilly ve Chatman	1986	Dışsal davranışlar, dışsal rol aktivitelerine katılım
DeCotiis ve Summers	1987	Örgütsel etkililik, performans, işgücü devir hızı
Pierce ve Dunham	1987	İşgücü devir hızı, devamsızlık

Kaynak: Randall (1990). The consequences of organisational commitment. Methodologie investigation. Journal of Organisational Behavior, 11: 363-365.

Allen ve Meyer (1997:106), bağlılığın sonuçlarını; ayrılmama (ayrılmaya ilişkin algı, işten ayrılma niyeti, işgücü devri), üretken davranış (mevcut ve hazır

bulunmak, performans, vatandaşlık vb.) ve işgörenin refahı (psikolojik sağlık, fiziksel sağlık, kariyerde ilerleme vb.) biçiminde sıralamıştır. Örgüte bağlılık duyguları yüksek bireyler, genelde örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranmaktadırlar.

Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgüte aitlik ve güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissetmesini ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmasını sağlamaktadır (Mowday, Steers & Porter, 1982: 139). Aynı zamanda, işgörenlerin örgütle olan etkileşimini ortaya koyan örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerin gelişiminin ve etkililiğinin sürdürülebilmesinde büyük önem taşımaktadır. Nitekim bağlılığı yüksek işgörenlerin varlığı, örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlamakla kalmayıp gelişmelerini de sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 127). Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın varlığı, örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktörlerden biri olarak görülmektedir (Dick & Metcalfe, 2001;112). Çünkü çalışanların problem üreten değil, problem çözen kişiler olmaları istenmektedir. Bu nedenle örgüt çıktılarına olan etkisi veya diğer anlatımla; örgüt içerisinde istenen davranışların görülmesi ve istenmeyen davranışların azaltılması konusundaki etkisinden dolayı örgütsel bağlılık kavramı son 50 yılda örgütler açısından dikkate alınması gereken bir kavram haline gelmiş (Sığırı, 2007: 262) ve konu üzerine yapılan bilimsel araştırmalarda artış olmuştur. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların sayısındaki artışın bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayram, 2005:126- 127):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

- Örgüte bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgüte bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgüte bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Meyer ve Allen (1990:1), örgüte bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşan üç boyutlu bir modele dayandırmışlardır. Duygusal bağlılık, çalışanların tamamen kendi istekleri ile işe devam ettiklerini (örgüte ait olma arzusu); devam bağlılığı, çalışanların başka şanslarının olmadığını düşündükleri için devam ettiklerini (ayrılmanın maliyetli olacağı inancı) ve normatif bağlılık ise daha çok etik açıdan kişilerin mevcut örgütte kalmaları gerektiğini (örgüte zorunlu olma duygusu) düşündükleri için işe devam ettiklerini ifade etmektedir.

Son dönemlerdeki hızlı sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlere paralel olarak örgütlerin çalışanlarından beklentileri ve çalışanların örgüt içindeki rolü de değişime uğramıştır. Tüketicilerin giderek artan beklentileri, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme, değişimlere ayak uydurma ve zorlu rekabet koşulları gibi nedenlerden ötürü çalışanların örgütlerdeki rolü ve önemi her geçen gün artmış ve örgütler çalışanlarından daha fazlasını talep eder hale gelmişlerdir. Çalışanların sadece bedenen değil fikir ve düşünceleri ile de üretime, örgüt içi yaşama katılmaları istenir olmuş ve bir bakıma çalışanların düşüncesel ve zihinsel katılımları, örgütler için önemli bir kaynak haline gelmiştir (Milliken & Morrison 2003: 1563). Bu anlamda örgütler artık klasik sadece işini yapan çalışandan ziyade; duyarlı, inisiyatif alan, yaratıcı, bilgi ve birikimini paylaşmaktan korkmayan, kendi inançları ve ekip inançları için mücadele eden, görüş ve fikirlerini

paylaşarak sağlıklı iletişim kurabilen bireylere daha fazla ihtiyaç duyar hale gelmiştir (Quinn & Spreitzer, 1997:38).

Her ne kadar örgütlerde, çalışanlarının iletişim içinde, fikir ve görüşlerini belirten, diğer bir deyişle sesli olmaları isteniyor ve gerekiyor olsa da uygulamalara bakıldığında, genelde çalışanların farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri (Bowen & Blackman, 2003: 1394; Premeaux, 2001: 1) veya çalışanların sesliliğinin üstleri tarafından engellendiği görülmektedir. Örgüt içerisinde bu seslilik hali istenirken sessizlik olması durumu, literatürde “örgütsel sessizlik” kavramı ile adlandırılmış ve bu konu ile ilgili birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlik; örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomeni ifade etmektedir (Morrison & Milliken, 2000:706). Ayrıca, çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlar konusunda bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmalarıdır (Çakıcı, 2010: 10).

Çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkında kasıtlı olarak bildiklerini saklaması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın örgüt ile ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Çakıcı, 2008:119). Özgen ve Sürgevil (2009:321) örgütsel sessizliğin sebep olabileceği sorunları şu şekilde sıralamıştır:

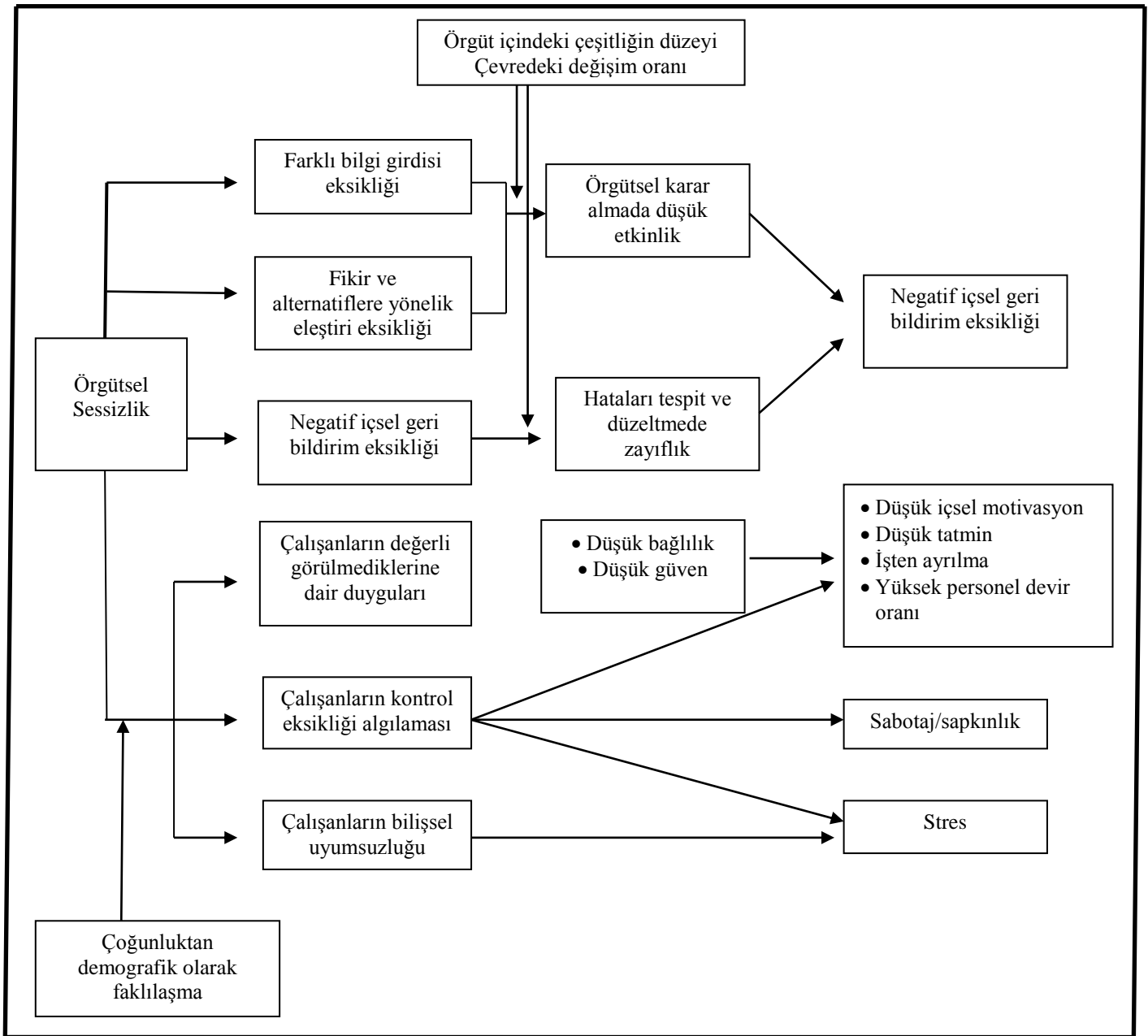
- Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,

- Tüm örgüt kapsamında, sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelme tehlikesi,
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının azalması,
- Çalışanın güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellemesi.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki olduğu birçok çalışma (Vakola & Bouradas, 2005; Amah & Okafor,2008; Bildik, 2009; Eroğlu, Adıgüzel & Öztürk, 2011; Nikmaram at all., 2012; Panahi at all, 2012; Oruç, 2013; Deniz,Noyan & Ertosun, 2013) ile ortaya konmuştur. Yani sessizlik arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıkları düşmekte ve işlerinden duydukları tatmin azalmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005: 446). Ayrıca örgütsel sessizliğin, depresyon, sağlık problemleri, madde ve alkol bağımlılığı gibi olumsuz bireysel etkileri de bulunmaktadır (Bagheri, Zarei & Aeen, 2012: 51).

Morison ve Williken (2000:718) örgütsel sessizliğin sebep olabileceği olumsuz etkileri Şekil 1'deki gibi özetlemeye çalışmışlardır. Çalışanların örgütsel sessizliği, farklı bilgi girdisi eksikliğine, fikir ve alternatiflere yönelik eleştiri eksikliğine ve negatif içsel geri bildirim eksikliğine sebep olmakta ve bu durum örgüt içerisinde karar almada düşük etkinlik ve hataları tespit, düzeltmede zayıflık olarak etki etmektedir. Bu olumsuz etkiler sonucunda da örgütlerin yaşamı ve gelişmei için önemli olan örgütsel değişim süreçlerinde düşük etkinlilik yaşanmaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Sessizliğin Etkileri



Kaynak: Morrison E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 709-722.

Çalışanlar, örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini dile getirdiklerinde açık ya da gizli bir biçimde ceza alacaklarına veya diğer olumsuz sonuçlara hedef olacaklarına inandıklarında örgütsel iyileşmeye dönük önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilirler. Böylece çalışanlar, örgütün iyileşmesi ve gelişmesi yönünde hiçbir katkı

sağlayamamakta ve dolayısıyla örgütün gelişimine engel olmaktadır. Ayrıca bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi ve acizlik duygusu yaşamasına neden olabilmekte ve çalışanlar kendilerini değersiz hissedebilmektedirler (Çakıcı, 2010: 35).

Çalışanların değerli görülmediklerine dair duyguları, çalışanda düşük bağlılık ve düşük güvene sebebiyet verebilmektedir (Marison & Williken, 2000:718). Çalışanların uzun süre, sorunlar karşısında sessiz kalmaları, güvensizlik ve düşük bağlılık duygularının büyümesine de neden olabilmektedir. Çalışanlar, duydukları güvensizlik ve düşük bağlılık duygularının zamanla engellenemez hale dönüşmesi nedeniyle daha fazla sessizliğe bürünebilmektedirler. Bu kısır döngü çalışanın performans ve verimliliğinin düşmesine sebep olabileceği gibi (Perlow & Williams, 2003:3-4) çalışanda düşük içsel motivasyon, düşük tatmin, yüksek işten ayrılma eğilimi olarak kendini gösterebilmekte ve örgüt içerisinde yüksek bir personel devir oranı oluşabilmektedir (Marison & Williken, 2000:718).

Çalışanın kendini sessiz kalmak zorunda hissetmesi ve kontrol duygusu eksikliği yaşaması sonucunda çalışanda vazgeçme, psikolojik ve biyolojik yılgınlık, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüklüğü hatta sabotaj gibi zararlı etkiler de görülebilmektedir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008: 58). Aynı şekilde sessiz kalmak zorunda kalıp kendi fikir ve düşüncelerini ifade edemeyen çalışanlar, doğal olarak kendilerini güçsüz ve önemsiz biri gibi hissetmekte ve buna bağlı olarak örgüte bağlılık ve destek duyguları azalabilmektedir (Çakıcı, 2010: 35). Örgüt içindeki bireyler, iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden ve sosyal ortamdan uzaklaşarak sessizliği benimsemeleri nedeniyle kendilerini örgütten izole edebilmektedir (Karacaoğlu & Cingöz, 2008:164). Bu izolasyon örgüt içerisinde yardımlaşmanın düşmesine sebep olabildiği gibi çalışanda da iş

yapımı sırasında oluşabilecek sorunları tek başına nasıl aşabileceği kaygısına ve stresine sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde kendini sessiz kalmak zorunda hisseden veya açıkça konuşamayıp düşüncelerini baskılamak zorunda kalan çalışanlar kendilerini yorgun ve yıpranmış hissedebilir, iş gereklerinin üstesinden gelemeyeceklerini düşünebilir ve duygusal tükenmişlik içine girebilirler (Fincham & Rhodes, 2005:235).

Sessizliğin türleri ile ilgili literatür incelendiğinde kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik türleri ön plana çıkmaktadır (Van Dyne, Ang & Botero, 2003:1359; Pinder & Harlos, 2001:331-369; Çakıcı, 2008:187). Kabullenici sessizlikte çalışan konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla ya da konuşmalarının mevcut durumu değiştirmede çok az etkisinin olacağını düşünerek işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerini kendilerinde saklamayı tercih etmektedir (Brinsfield, 2009: 41). Korunmacı sessizlikte, çalışan korkuya dayalı olarak kendisini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmemektedir (Van Dyne at al., 2003:1367). Korumacı sessizlikte ise çalışan, örgütü ve/veya çalışma arkadaşlarını düşünerek onları koruma güdüsü, örgüte karşı özverili olma ve onunla işbirliği yapma anlayışıyla sessizlik davranışı göstermektedir (Şehitoğlu & Zehir, 2010: 89).

Bağlılık ve sessizlik değişkenlerinin örgütsel açıdan taşıdığı kritik önem ve bu iki değişkenin liderlikle olan yakın ilişkisi, araştırmada bağımlı değişkenler olarak seçilmesinde rol oynamıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalarda yöneticiler kilit faktör olarak görülmektedir. Yönetici tutum ve davranışlarının bağlılığı ve sessizliği etkilediği ve bu sorunların aşılmasında yöneticilere önemli rol düştüğü vurgulanmaktadır. Bu nedenle karanlık liderlik algısı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

I. 2. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Otel işletmeleri hizmet sektöründe olmaları nedeniyle gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonlarını yerine getirmede büyük ölçüde insan gücünden yararlanmaktadır. Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Ayrıca, hizmet üretim ve sunum süreçlerinde müşterilerin yoğun bir katılımı söz konusudur. Otellerde üretilen ürünler hem soyut hem somut bileşenlerden oluşmaktadır. Dolayısı ile hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasında müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle otel işletmelerinin başarılı olmalarında insan kaynaklarının iyi yönetilmesi önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Otelde çalışma yaşamındaki değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek için sadece istenen nitelikte ve sayıda insan kaynağına sahip olmak yeterli olmamaktadır. Bu çalışanların, örgüte bağlılıklarının sağlanmasının yanında örgüt içerisinde örgüt başarısına katkısı olabilecek düşünce ve fikirlerini ifade etmelerinin de sağlanması önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; ***“karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini otel işletmeleri örneğinde”*** araştırmaktır. Bu bağlamda, karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sessizlik davranışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı, eğer var ise bu etkinin yönü ve derecesi araştırılmaktadır. Çalışma kapsamında ayrıca, karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerindeki bu olası etkisinin algılanmasının çalışanların demografik özelliklerine göre bir değişiklik gösterip göstermediği konusu araştırılmaktadır.

Karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma kapsamında araştırılacak sorular şu şekilde sıralanabilir:

- Karanlık liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi var mıdır?
- Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde etkisi var mıdır?

I. 3. Araştırmanın Önemi

Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve yazılar incelendiğinde büyük çoğunluğunun idealleştirilmiş liderler ve idealleştirilmiş bir liderlik arayışında oldukları ve bu amaçla da lideri başarılı kılacak karakteristik özellikler nelerdir sorusunu araştırdıkları; diğer bir deyişle, “başarılı liderler” ile meşgul oldukları göze çarpmaktadır. Başarısız liderlikle ilgilenen az sayıdaki araştırmacılar da, çalışmalarında başarısızlığı incelerken; yine ‘hangi karakteristik özelliklerin yokluğu başarıyı engellemektedir’ sorusuna yoğunlaşmışlardır (Torregiante, 2005:2-3). Oysa ki lideri başarısızlığa götüren sebeplerden biri de; liderde bazı istenmeyen özelliklerin varlığıdır. Karanlık liderlik çalışmaları, liderlik konusuna alışılmışın dışında ters bir bakış açısıyla bakmakta ve liderin kişiliğindeki olumsuz özelliklerinin -karanlık tarafın- liderin başarısızlıkları ve performansı üzerinde olumsuz etkilerde bulunduğunu öne sürmektedir. Karanlık taraf, bir ruhsal hastalık değildir, yöneticiyi takım kurma, işbirliklerini şekillendirme ve planlara, vizyonlara ve hedeflere ulaşma stratejilerinde sekteye uğratan kusurlardır. Kişiliğin karanlık tarafı az ya da çok herkeste bulunmaktadır. Özellikle liderlerin bu problemin bilincinde olmaları ve bu yönlerini geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir. Dolayısıyla liderin başarısızlığına sebep olan etmenleri tespit ederek liderde bir farkındalık yaratmak ve bu hususta az da olsa bir gelişim kazandırmak mümkündür.

Bu çalışma ile otel işletmelerindeki liderlerin, kendi kişiliklerinin de karanlık taraflarının olabileceğini ve bu karanlık taraflarının kendilerini örgüt içerisinde yanlış karar ve davranışlara itebileceğini düşünmelerini sağlayarak farkındalık yaratabileceği

düşünülmektedir. Bu farkındalık liderlere bu karanlık taraflarının ne olduğunu irdelemelerini sağlayabileceği, bunları ortadan kaldırmaya, geliştirmeye çalışmalarına olanak tanıyabileceği ve bu şekilde kendi başarısızlıklarını, örgütün başarısızlığını ve çalışanların başarısızlığını engelleyebilecek olmasından dolayı bu çalışma önemli ve faydalı görülmektedir.

Karanlık yönleri sıklıkla ortaya çıkan ve bu yönlerini kontrol edemeyen liderler, emirleri altında çalışmak zorunda olan insanların hem özel hem de iş hayatlarını kâbusa çevirebilmektedir. Böyle durumlarda çalışanların kendilerini savunmak için sessiz kalmaktan, olanı kabullenmek zorunda kalmaktan veya işten ayrılmaktan başka neredeyse hiçbir çözümleri kalmamaktadır. Ancak liderin bu negatif etkilerinde kişiliğinin etkisini tanımlanıp farkındalık yaratılabilir. Bu özelliklerin liderin davranışına yansımaları önlemek için yöntemler geliştirilmesi sağlanabilir. Dolayısıyla ile çalışan sınıfın bu şekildeki sıkıntılarının azaltılmasında yardımcı olunabilir. Bu nedenlerle liderin kişiliğindeki karanlık tarafların ve kişiliğinin olumsuz özelliklerinin araştırılmasının önemi her geçen gün artmakta, bu da bu çalışmanın önemine işaret etmektedir.

Literatürde, lideri başarıya götüren liderlik tarzları, davranışları ve liderde olması gereken özellikler üzerine yapılmış çok sayıda araştırma olmasına rağmen, liderde olması istenmeyen ve lideri başarısızlığa iten özellikleri ortaya koyan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu yabancı literatürde yer alırken Türkçe literatürde sadece bildiri türünde iki çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, yönetim bilimleri açısından karanlık liderliğin çalışanların bağlılık ve sessizleşmesi üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde inceleyen ilk Türkçe çalışmadır. Bu anlamda karanlık liderlik kavramını sistematik olarak inceleyen bu tezin karanlık liderlik literatürünün teorik alt yapısının oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülmekte olup, bu çalışmanın gelecekteki

çalışmalara hem alt yapı oluşturabileceği hem de yön verici olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu konudaki Türk ve yabancı yazında yapılan çalışmalara bakıldığında bunların genelde turizm sektörünün dışındaki sektörlerde yapıldığı görülmektedir. Bu tez otel işletmelerinde yapılmış kapsamlı ilk çalışmadır.

İşletmeler artık liderlerinde bulunan olumlu ya da olumsuz özelliklerin önemini kavramış ve bu özelliklerin ve liderin davranışlarının işletme ve çalışan verimliliğinde çok önemli bir rol oynadığının bilincine varmıştır. Lider davranışları çalışanlar üzerinde doğrudan bir etki yaratma potansiyeli taşımakta ise liderliğin görünmeyen karanlık yüzünün aydınlatılmasının da gerekli olduğu söylenebilir. Her insanda karanlık yönlerin olabileceği varsayımı sözkonusu ise ve bu karanlık yan liderlikte daha önemli hale geliyor ise bunun nasıl yönetilebileceğine ilişkin öneriler geliştirme ihtiyacı da bu çalışmayı değerli hale getirebilir.

Conger (1990: 43) çalışanların olumsuz faktörlerden olumlu faktörlere göre daha fazla etkilendiklerini ve bunu örgütsel davranışlarına olumsuz olarak daha fazla yansıttıklarını belirtmiştir. Bu nedenle liderin kişiliklerindeki karanlık taraflarından dolayı ortaya çıkan olumsuz davranışlarının çalışanların sessizlik davranışında bulunmalarında ve örgüte karşı bağlılık hissetmemelerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu bilgiler çerçevesinde örgüt yöneticilerinin sergileyebilecekleri karanlık liderlik davranışlarının, çalışanlarının sessizlik ve örgütsel bağlılık davranışları göstermelerinde etkili olup olmadığı önem kazanmaktadır. Ayrıca karanlık liderliğin, örgütsel başarıya önemli etkisi olan; çalışanların örgütsel bağlılık ve sessizlikleri üzerine etkisini inceleyen bu tezin uygulamacıları bilgilendirici, yönlendirici olacağı, sorunların çözümüne yönelik somut tespitlerin yapılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan karanlık liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve sessizleşmelerinde etkili olup olmadığının

ampirik araştırmalarla tespit edilerek ortaya konması, yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi ve örgütlerin performanslarının yükseltilmesi açısından da önemlidir.

I. 4. Karanlık Liderlik İle İlgili Yapılmış alışmalar

Liderin amacı; izleyicilerini yönlendirerek, motive ederek hedefe varmak ve başarmaktır. Ancak bazen bu hedefe varma isteği lideri strese sokabilmektedir ve liderin o ana kadar baskılayabildiği kişiliğindeki olumsuz özellikleri ortaya çıkabilmekte, davranışlarına yansıyabilmektedir. Yanlış davranış ve kararları ile lider bir anda hem kendi hem de izleyicilerin başarısızlığına sebebiyet verebilmektedir. Karanlık liderlik çalışmalarında, liderlik konusuna alışılmışın dışında ters bir bakış açısıyla bakılmakta; liderin olumsuz kişilik özellikleri ve olası etkileri incelenmektedir.

Örgütlerde liderin kişiliğindeki karanlık tarafın sebebiyet verdiği işlevsel olmayan eğilimler ve karanlık liderlik türleri üzerine yapılan direk veya dolaylı araştırmalara bakıldığında; genelde ya kişilik bozuklukları boyutları ya Hogan ve Hogan (2007) tarafında geliştirilen HDS (Hogan Gelişim Araştırması) leği ya da McIntosh ve Rima'nın (1997) belirlediği karanlık liderlik türlerini ölçmek için Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen ölçeklerin esas alındığı görülmektedir. Ayrıca liderliğin, yöneticiliğin bir rolü olduğu ve yapılan bu çalışmalarda yöneticilerin birer lider olduklarının kabul edildiği tespit edilmiştir. Çalışmaların çoğunluğunun yabancı olduğu ve karanlık liderlik konusunun Türkçe literatürde yalnızca iki çalışmada ve küçük boyutlarda araştırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda karanlık liderlik üzerine yapılmış Türkçe ve yabancı yazındaki alışmalar Tablo 2'de sunulmuştur.

Hogan ve Hogan (1997) araştırmalarını geçmişteki bazı çalışmalara (Horney,1950; McCall & Lombardo 1983; Bentz, 1985; Leslie & Van Velsor 1996) dayandırmış ve DSM- IV (Ruhsal Bozuklukların Tanı ve İstatistiksel Elkitabı- IV)'de

belirtilen kişilik bozukluklarına paralel 11 karanlık liderlik eğilimi belirlemiştir. Bu 11 eğilimi ölçmek için 11 boyut altında toplanan 168 soruluk HDS ölçeğini geliştirmiştir. Geliştirilen bu ölçek ve boyutlar ile liderin akıl sağlığını ya da kişilik bozukluğu durumunu değerlendirmekten ziyade; olumsuz eğilimlerini, günlük iş bağlamında kişilerarası ilişkilerini incelemeyi amaç edinmişlerdir. Araştırma kapsamında, Amerika'da 2000'in üzerinde anket toplanmıştır. Ankette katılımcıların, ankette kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmanın sonucunda; (1) bu eğilimlerin lider kendini tehdit altında hissettiğinde ortaya çıktığını; (2) bu eğilimlerin liderlik davranışını etkilediği ve bu etkileşimin negatif yönlü olduğu; (3) bu eğilimlerin hem liderin hem takipçilerin kariyer gelişimlerini ve yaşam tatminlerini negatif yönlü etkiledikleri bulgulanmıştır.

Tablo 2: Karanlık Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yıl	Araştırmacı	Amaç	Yöntem	Sonuç
1997	Hogan & Hogan	a) Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek b)Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile Hogan Kişilik Envanteri'ndeki (HPI) liderin olumlu kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek	Amerika'da 2000 üzerinde kişiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Katılımcıların, ankette kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.	a) (1) bu eğilimlerin lider kendini tehdit altında hissettiklerinde ortaya çıktığını; (2) bu eğilimlerin liderlik davranışını etkilediğini ve bu etkileşimin negatif yönlü olduğunu; (3) bu eğilimlerin hem liderin hem takipçilerin kariyer gelişimlerini ve yaşam tatminlerini negatif yönlü etkilediklerini bulgulamışlardır. b) HDS'deki eğilimleri ile HPI'deki liderin olumlu kişilik özellikleri arasındaki genelde negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilirken, bazı eğimler ile boyutlar arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
2000	Ostendorf	Karanlık liderlik eğilimlerine paralellik gösteren kişilik bozuklukları ile Beş Faktör Kişilik Model'i arasındaki ilişkiyi incelemek	Kişilik Bozuklukları ile FFM arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelenip, meta analiz yapılmıştır.	Araştırmacı, FFM kişilik özellikleri ile uyumsuz kişilik bozukluğu arasında ilişki olduğunu ve bu ilişkinin genel itibari ile negatif yönlü olduğunu söylemiştir.
2001	Salgado, Moscoso & Lado	Karanlık liderlik eğilimlerine paralellik gösteren kişilik bozuklukları ile Beş Faktör Kişilik Model'i arasındaki ilişkiyi incelemek	İspanya'daki 118 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Ankette, yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Araştırmacılar, FFM kişilik özellikleri ile uyumsuz kişilik bozukluğu arasında ilişki olduğunu ve bu ilişkinin genel itibari ile negatif yönlü olduğunu söylemiştir.
2004	Mosccoso & Salgado	Karanlık liderlik eğilimlerine paralellik gösteren kişilik bozuklukları ile liderin iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	İspanya'da değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 85 yöneticisinden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir	Araştırmacılar, karanlık liderlik eğilimlerine paralellik gösteren kişilik bozuklukları ile liderin iş performansı arasında bir ilişki olduğu ve bu performansın negatif yönlü olduğu bulgulamışlardır.
2004	Davies	Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek	Avustralya'daki 279 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir	Araştırmacı; 'telaşlı, kuşkucu, risk almayan, içine kapanık, boş veren ve bağımlı eğilimleri' ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulgularken teşhirci ve hayalci eğilimleri ile pozitif yönlü bir ilişki bulgulamıştır.

2005	Torregiante	Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile liderin performansı arasındaki ilişkiyi incelemek	Amerika'daki işletmelerin merkez yönetimin yer alan 295 yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir	Araştırmacı, bağımlı ve mükemmeliyetçi eğilimler haricindeki eğilimlerin iş performansı ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Karanlık liderlik eğilimlerinin hem düşük düzey performansta hem de yüksek performansta etkili olduğunu ama zayıf performans belirleme de daha fazla rol oynadığını söylemiştir.
2006	Lindberg,	Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile liderin performansı arasındaki ilişkiyi incelemek.	Amerika'daki 124 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir	Yazar araştırma sonunda; HDS boyutlarının liderin performansını olumsuz etkilediği yönde çok az kanıt bulurken, bağımlı eğilimi ile performans arasında az da olsa olumlu yönlü bir ilişki bulmuştur.
2007	Benson & Campbell	Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile liderin performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Amerika'daki 1306 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir	Yazarlar, karanlık liderlik eğilimleri ile liderin performansı arasında eğrisel bir ilişki olduğunu saptamışlardır.
2007	Khoo & Burch	Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Yeni Zelanda'daki 80 işletme lideri ve üst düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Yazarlar, 'teşhirci' eğilimin dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu, 'risk almayan ve kendini beğenmiş' eğilimlerinin ise dönüşümcü liderlik ile negatif yönlü ilişkili olduğunu belirtmiştir.
2007	Lynam & Widiger	Karanlık liderlik eğilimlerine paralellik gösteren kişilik bozukluklarını göstermede cinsiyete göre bir ayrım olup olmadığı araştırılmıştır.	Kişilik Bozuklukları ile yapılan 32 çalışma incelenip, meta analiz yapılmıştır.	Yazarlar, erkeklerde 'narsis, anti sosyal ve paranoyak' eğilimleri daha yüksek olurken, kadınlarda da 'bağımlı' eğilimin daha yüksek olduğunu saptamıştır.
2009	Gillaspie	Karanlık liderlik türleri ile çalışanların (a) örgütsel bağlılıkları ve (b) işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Amerika'daki bir doküma işletmesindeki 80 çalışan üzerine yapılan araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Liderlerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Yazar, araştırma sonucuna göre; karanlık liderlik boyutlarının hem tek tek hem de toplamda; (a) çalışanların örgütsel bağlılıkları ile negatif yönlü ilişkili olduğu, (b) çalışanların işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu bulmuştur
2010	Tuna, Konaklıoğlu & Kızanıklı	Karanlık liderlik türleri ile çalışanların işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Türkiye'de otel işletmelerinde çalışan 282 kişiye anket uygulanmış ve üstlerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Karanlık lider kişilik özelliği arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin de buna paralel olarak artmaktadır. İşten ayrılma eğilimleri üzerinde özellikle; 'narsis, paranoyak, bağımlı' karanlık liderliklerin etkisi daha yüksektir.
2011	Harms, Spain & Hannah	Karanlık liderlik eğilimleri (HDS) ile liderin gelişimi arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Amerikan Ordusu'nda görevli 919 rütbeliye anket uygulanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir	Bazı HDS boyutları (kuşkucu ve hayalci) lider gelişimi ile negatif yönlü iken bazılarının da; (temkinli, kendini beğenmiş, teşhirci ve mükemmeliyetçi) pozitif yönlü olduğu saptanmıştır.

2011	Furnham & Trickey	Karanlık liderlik eğilimlerini(HDS) göstermede cinsiyete göre bir ayrım olup olmadığı araştırılmıştır.	İngiliz şirketlerinde, orta ve üst düzey yönetici olarak çalışan 1836 kişiye anket uygulanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Araştırmacılar; 'risk almayan, saklı ve haylaz' özelliklere erkeklerin daha yüksek eğilim gösterdiğini; 'panik, risk almayan, boş veren, mükemmeliyetçi ve bağımlı' özelliklere de kadınların daha yüksek eğilim gösterdiklerini bulmuşlardır.
2011	Kayalar & Arslan	Karanlık liderlik türleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır.	İsparta' da perakende giyim sektöründe, 107 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Liderlerini değerlendirmeleri istenmiştir.	Çalışma sonuçlarına göre karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aynı çalışmanın diğer bir kısmında ise HDS’de tanımlanan karanlık liderlik eğilimleri ile Hogan Kişilik Envanteri’ndeki (HPI) liderin olumlu kişilik özellikleri (iç uyum, hırs, sosyallik, uzlaşılabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık) arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Çalışma sonucunda: ‘panik’ karanlık liderlik eğilimi ile HPI’deki tüm boyutlar arasında negatif yönlü bir ilişki bulgulanırken, en yüksek negatif ilişkinin ‘iç uyum, tedbirlilik ve hırs’ ile olduğu görülmüştür.

Kuşkucu eğilimine bakıldığında; ‘panik’ eğilimine benzer şekilde HPI’deki tüm boyutlar ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, fakat bu negatifliğin daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. ‘Kuşkucu’ eğiliminin bu boyutlar içerisinde en çok ‘iç uyum, tedbirlilik ve hırs’ ile negatif ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. ‘Risk almayan’ karanlık liderlik eğiliminin ‘hırs ve iç uyum’ boyutları ile; ‘içine kapanık’ karanlık liderlik eğiliminin ‘uzlaşılabilirlik ve hırs’ boyutları ile; ‘boş veren’ karanlık liderlik eğiliminin tüm boyutlarla fakat düşük düzeyde negatif yönlü ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

‘Kendini beğenmiş’ karanlık liderlik eğilimi ise düşük düzeyde de olsa tüm boyutlar ile pozitif yönlü; ‘fesat- haylaz’ karanlık liderlik eğilimi ‘hırs’ boyutu ile pozitif yönlü, diğer boyutlar ile düşük düzeyde negatif yönlü; ‘teşhirci’ karanlık liderlik eğilimi ‘sosyallik’ boyutu ile yüksek düzeyde diğer boyutlar ile düşük düzeyde pozitif yönlü; ‘hayalci- kayıtsız’ karanlık liderlik eğilimi ‘tedbirlilik’ ile negatif ve ‘yeniliğe açıklık’ ile pozitif yönlü; ‘bağımlı’ karanlık liderlik eğilimi ‘sosyallik’ ile negatif, ‘tedbirlilik’ ile pozitif yönlü ve ‘mükemmeliyetçi- kuralcı’ karanlık liderlik eğilimi ‘sosyallik’ boyutu ile negatif, tedbirlilik ve ‘uzlaşılabilirlik’ boyutları ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ostendorf (2000), işlevsel olmayan karanlık liderlik eğilimleri ile paralel olan kişilik bozuklukları “Beş Faktör Modeli (FFM)” boyutları (uzlaşılabilirlik, duygusal denge,

dışadönüklük, tecrübelerle açık olma, sorumluluk) arasındaki ilişkilerin incelendiği meta analizde; karanlık liderlik eğilimlerinin FFM’deki boyutlar ile ilişkili olduğunu bulgulamıştır. ‘Narsis, paranoyak, anti sosyal, pasif–saldırgan ve sınırdaki’ kişilik bozukluklarının ‘uzlaşabilirlik’ ile negatif ilişkili; ‘paranoyak, sakıngan, şizopital, bağımlı ve histironik’ kişilik bozukluklarının ‘duygusal denge’ ile negatif ilişkili olduğunu belirtmektedir. ‘Tecrübelerle açık olma’ özelliğinin, ‘şizopital ve histironik’ kişilik bozuklukları ile pozitif, ‘sakıngan ve bağımlı’ kişilik bozuklukları ile negatif yönde ilişkili olduğunu söylemektedir. ‘Dışadönüklük’ özelliğinin ise ‘histironik ve bağımlı’ kişilik özellikleri ile pozitif, ‘sakıngan ve şizoid’ kişilik özellikleri ile negatif yönde ilişkili olduğunu ve son olarak ‘sorumluluk’ özelliğinin ‘obsesif kompulsif’ ile pozitif; ‘anti sosyal, sınırdaki kişilik ve histironik’ ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir.

Salgado, Moscoso ve Lado (2001) tarafından yapılan diğeri bir çalışmada, beş faktör modeli (FFM) özellikleri ile uyumsuz kişilik bozuklukları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırma kapsamında, İspanya’da farklı sektörlerdeki 118 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Ankette, yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmanın sonunda Ostendorf’un (2000) çalışmasındaki benzer sonuçlar bulunmuştur. Araştırmacılar, FFM kişilik özellikleri ile uyumsuz kişilik bozukluğu arasında ilişki olduğunu ve bu ilişkinin genel itibari ile negatif yönlü olduğunu söylemiştir.

Moscoso ve Salgado (2004) yaptıkları çalışmada uyumsuz kişilik bozuklukları ile görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, İspanya’da değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 85 yöneticisinden anket yöntemi ile veri toplanmış ve yöneticilerin kendi kendilerini

değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmanın sonucunda ‘şüpheli, çekingen, öfkeli, pasif saldırgan, şizotipal ve anti sosyal’ uyumsuz kişilik özelliğinin üç performans türü üzerinde negatif yönlü etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca ‘narsis’ kişilik özelliğinin bağlamsal performans; ‘bağımlı’ kişilik özelliğinin de görev performansı üzerinde negatif etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca araştırmacılar, örgüt içerisinde olumsuz kişilik özellikleri gösterenlerin sayısı az olsa bile, bunların örgütsel çıktılara olan etkilerinin fazla olabileceğini tespit etmişlerdir. Bu kişilerin sayılarının olumlu özellikleri olanlardan az olsa bile onlardan daha fazla etkili olabileceklerini ve örgütsel çıktıları azaltacaklarını söylemişlerdir.

Davies (2004), Avustralya’daki 279 orta düzey yönetici üzerine yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile karanlık liderlik eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve karanlık liderlik eğilimlerini ölçmek için HDS ölçeğini kullanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda; ‘telaşlı, kuşkucu, risk almayan, içine kapanık, boş veren ve bağımlı eğilimleri’ ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulgularken, teşhirci ve hayalci eğilimleri ile pozitif yönlü bir ilişki bulgulamıştır.

Torregiante (2005) yaptığı çalışmasında HDS’ de tanımlanan karanlık liderlik eğilimleri ile liderin performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, Amerika’daki işletmelerin merkez yönetiminde yer alan 295 yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda bağımlı ve mükemmeliyetçi eğilimler haricindeki eğilimlerin iş performansı ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Karanlık liderlik eğilimlerinin hem düşük düzey performansta hem de yüksek performansta etkili olduğunu ama zayıf performans belirleme de daha fazla rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Lindberg (2006) yaptığı çalışmada HDS' de tanımlanan karanlık liderlik eğilimleri ile liderin performansı arasındaki ilişkiye bakmıştır. Araştırmada, Amerika'daki 124 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda; HDS boyutlarının liderin performansını olumsuz etkilediği yönünde çok az kanıt bulurken, bağımlı eğilimi ile performans arasında az da olsa olumlu yönlü bir ilişki bulmuştur.

HDS' de tanımlanan karanlık liderlik eğilimleri ile liderin performansı arasındaki ilişkiyi araştıran diğer bir çalışmada, Benson ve Campbell (2007), karanlık liderlik eğilimleri ile liderin performansı arasında eğrisel bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, Amerika'daki 1306 orta düzey yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda, liderin performansı ile 'telaşlı, kuşkucu, risk almayan, boş veren, haylaz ve hayalci eğilimleri' arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Khoo ve Burch (2007) Yeni Zelanda'daki 80 işletme lideri ve üst düzey yöneticinin katılımı ile yaptıkları çalışmada HDS' de tanımlanan karanlık liderlik eğilimleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiş ve elde edilen veriler sonucunda; yöneticilerdeki 'teşhirci eğilimin' dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu, 'risk almayan ve kendini beğenmiş eğilimlerinin' ise dönüşümcü liderlik ile negatif yönlü ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Lynam ve Widiger (2007) yaptıkları çalışmada HDS' de tanımlanan işlevsel olmayan karanlık liderlik eğilimlerine paralel olan kişilik bozukluklarını göstermede cinsiyete göre bir ayırım olup olmadığını araştırmışlardır. Bu amaçla kişilik bozuklukları ile ilgili yapılan 32 çalışmayı kapsayan bir meta analiz yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına

göre erkeklerde ‘narsis, anti sosyal ve paranoyak’ eğilimleri daha yüksek olurken, kadınlarda da ‘bağımlı’ eğilim yüksek olmuştur.

Gillaspie (2009) yaptığı çalışmada, McIntosh ve Rima (2007) tarafından belirlenen karanlık liderlik ve karanlık liderliğin beş türü ile çalışanların işten ayrılma eğilimi ve örgüte duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada yazarın kendi tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Amerika’daki bir doküman işletmesindeki 80 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, anket yöntemi kullanılmış ve çalışanların bağlı oldukları yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucuna göre, karanlık liderlik boyutlarının hem tek tek hem de toplamda çalışanların işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönlü ilişkileri olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca işten ayrılma eğilimi ile en yüksek ilişki boyutunun karanlık liderlik türlerinin toplamı ile olduğunu; boyutlar ile olan ilişkisine tek tek bakıldığında en çok ‘narsis’, en az ‘bağımlı’ liderlik ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yine araştırma sonuçlarına göre, karanlık liderlik ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların duygusal bağlılıkları ile en yüksek negatif ilişkili olan boyutun karanlık liderlik türlerinin toplamı olduğu tespit edilmiştir. Karanlık liderlik türlerine tek tek bakıldığında ise duygusal bağlılığın en çok narsis liderlik ve en az bağımlı karanlık liderlik türü ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlıklılı (2010), McIntosh ve Rima(2007) tarafından tanımlanan karanlık liderlik ve türleri ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı çalışmada Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen ölçeği kullanmışlardır. Çalışma kapsamında, Türkiye’de otel işletmelerinde çalışan 282 kişiye anket uygulanmış ve katılımcıların bağlı oldukları üstlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmaya

göre karanlık lider kişilik özelliği arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimleri de buna paralel olarak artmaktadır. Örgütlerde çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde özellikle; ‘narsis, paranoyak, bağımlı’ karanlık liderliklerin etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Harms, Spain ve Hannah (2011) çalışmalarında HDS’ de tanımlanan işlevsel olmayan karanlık liderlik davranışlarının uzun vadede liderin gelişiminde nasıl bir rol oynadığını ve aralarındaki ilişkiye bakmışlardır. Çalışma kapsamında, Amerikan Ordusu’nda görevli 919 rütbeliye anket uygulanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda karanlık liderlik eğilimlerinin lider gelişimine etkisinin yönünün genel olarak belirlenmesinin düşünüldüğü kadar kolay olmadığını çünkü bazı HDS boyutları (kuşkucu ve hayalci) negatif yönlü iken bazıları da (temkinli, kendini beğenmiş, teşhirci ve mükemmeliyetçi) pozitif yönlü olduğu söylenmiştir. Dolayısı ile tüm boyutları içine alan bir genelleme ile karanlık kişilik eğilimleri, lider gelişimini olumsuz etkiler demenin zor olduğunu tespit etmişlerdir.

Furnham ve Trickey (2011) yaptıkları çalışmada HDS’ de tanımlanan işlevsel olmayan karanlık liderlik eğilimlerini göstermede cinsiyete göre bir ayrım olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma kapsamında İngiliz şirketlerinde, orta ve üst düzey yönetici olarak çalışan 1836 kişiye anket uygulanmış ve kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ‘risk almayan, saklı ve haylaz’ özelliklere erkeklerin daha yüksek eğilim gösterdiği; ‘panik, risk almayan, boş veren, mükemmeliyetçi ve bağımlı’ özelliklere de kadınların daha yüksek eğilim gösterdiklerini bulmuşlardır.

Diğer bir çalışmada Kayalar ve Arslan (2011) tarafından yapılmış ve karanlık liderlik boyutlarının örgütsel bağımlılığa etkisi araştırılmıştır. Isparta’ da perakende giyim

sektöründe, 107 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve çalışanların bağlı oldukları yöneticiyi değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmada, Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, karanlık liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla karanlık liderlik özelliği arttıkça çalışanların duygusal bağlılıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışma sonucunda, ‘narsis, zorlayıcı, paranoyak’ karanlık liderlik türleri ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; ‘pasif-saldırgan’ karanlık liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. ‘Duygusal bağımlı’ karanlık liderlik ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.

I. 5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde; araştırmanın değişkenleri kapsamında yapılmış olan çalışmalar ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmektedir. İncelemeler sonucunda elde edilen bilgiler ışığında araştırma konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili, test edilmek üzere geliştirilen hipotezlere yer verilmektedir.

I. 5. 1. Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Günümüz modern liderlik yaklaşımına göre lider, sahip olduğu tutumlar, değerler ve amaçlar doğrultusunda etrafında kendini takip edecek ve destekleyecek bir grup oluşturmakta, bireysel hareketleri grup hareketine çevirmekte ve onlara rol modeli olmaktadır. Liderler örgüt içinde aktif, etkileyici konumdadır ve davranışlarını bütün örgüte yansıtırlar (Palmer, 2009: 528). Örgüt içinde farklı farklı bireyler üzerinde etkinlik kurarak uygun bir örgüt kültürü oluştururlar (Zhu, 2008: 63). Astlarının ve izleyicilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar ve kendilerinden beklenenden daha fazla şeyler almayı hedefleyerek onları motive ederler.

Modern liderlik teorilerinin en önemli özelliği, liderliğin, lider-izleyen arasında oluşan karşılıklı etkileşime dayanması ve liderlerin izleyenin gelişmesi için özgür ve demokratik bir ortam hazırlamasıdır (Yavuz & Tokmak, 2009: 31).

Modern liderlik yaklaşımı içerisinde, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik gibi birçok liderlik tarzları bulunmaktadır. Bu liderlik tarzlarının genelde; karizmatik, empati kurabilen, etik kurallara uyan, demokratik katılım, özgüven, risk alan, dönüşümcü, tutarlı, vizyoner olma gibi olumlu özelliklere sahip ve çalışanları ile iyi ilişkiler içinde olan lideri tanımladığı görülmektedir. Yaklaşımına göre, tanımlanan bu liderlik türlerinin hepsi başarı için aranan liderlerdir ve çalışanları olumlu yönde etkilemektedirler. Liderler sahip oldukları bu özellikler sayesinde izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır. Bu etki sayesinde lider, takipçilerine bağlılık, saygı, etkilenme, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duyguları aktarmaktadır. Bu yoğun duygu aktarımı ile çalışanların örgütsel misyona inanmalarını ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde davranmalarını, harekete geçmelerini sağlamaktadır (Rowden, 2000: 31).

Lider kavramının en genel anlamda; “grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse” (Eren,1998:390) olan tanımı dikkatlice incelendiğinde yöneticilerin ve sergiledikleri davranış modellerinin çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkili olabileceği açık bir şekilde görülebilmektedir. Conger ve Kanungo (1998: 39), çalışanların örgütsel bağlılıklarında “liderin etkisini kabul etme derecesini” ifade eden bağlılık düzeylerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre çalışanların bu etkiyi kabul etme nedeni liderleriyle duygusal anlamda bağ oluşturmaları ve lider davranışları sonucunda

ortaya konan örgütsel değerlere de tıpkı liderlerine duydukları gibi bağlılık duymalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların bazılarında liderlik davranışı da önemli bir faktör olarak ifade edilmiş ve yurt içi ve yurt dışında bu konuda birçok çalışma yapılmıştır (Çetin, 2004: 99).

Zangora (2001: 16) yaptığı araştırmada, liderin olumlu algılanan davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Loke (2001: 191) tarafından yapılan çalışmada da liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmektedir. Dick ve McCalfe (2001: 114-115) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmış ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının ve çalışanların desteklenmesinin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu ve bağlılıklarını artırdığı bulgulanmıştır. Yazarlar, örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklendiğini düşünen çalışanın, örgüte karşı yüksek bağlılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bass ve Riggio (2005: 37), istenen liderlik tarzı olarak kabul edilen dönüşümcü liderlik ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında, bu liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmada önemli birer enstrüman olduğunu ifade etmişlerdir.

Dansereau, Graen ve Haga (1975: 47) lider ve çalışan arasında yüksek düzeyde etkileşim kurulan organizasyonlarda, çalışanlar ile lider arasındaki iletişim kanallarının açık tutulduğu ve bunun neticesinde çalışanların liderlerine daha fazla güvenerek ona yaklaştıkları tespit edilmiştir. Göksel ve Aydın (2012: 264), yaptıkları çalışmada elde ettikleri bulgulara dayanarak lider ve çalışan arasındaki etkileşimin düzeyi arttıkça bireyin örgütsel bağlılığının da artacağını söylemektedir. Benkhoff (1997) yaptığı araştırma sonucunda, üstlerini rekabetçi, güvenilir, etkin ve olumlu yönetim tarzına sahip bireyler

olarak gören çalışanların, önemli oranda örgütsel değerleri paylaştıklarını ve buldukları örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyduklarını ortaya çıkarmıştır.

Demir (2012) yaptığı çalışmada; liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran 43 çalışmayı meta-analiz yolu ile incelemiş ve çalışmasının sonunda genel olarak liderliğin örgütsel bağlılık ile olumlu anlamda bir ilişki içinde olduğunu bulgulamıştır. Yine aynı çalışmada farklı olumlu liderlik tarzlarının birbirinden bağımsız olarak ele alındığında da sonuçların aynı yönde çıktığını belirtmiştir. Bu da liderlik ve liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Demir, 2012: 96-98).

I. 5. 2. Karanlık Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar genelde olumlu liderlik davranışı ve tarzlarıyla ilgilidir. Araştırma sonuçları liderlerin bu olumlu davranışlarının çalışanlar tarafından pozitif algılanması sonucu, çalışanın lidere dolayısıyla örgüte olan bağlılığının arttığını göstermektedir. Kısaca olumlu liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Ters bakış açısı ile eğer liderin davranışları olumsuz olarak algılanır ise bu da çalışanın lidere olan bağlılık derecesini dolayısıyla örgüte olan bağlılık derecesini düşürür denilebilir.

Davies (2004) ve Khoo ve Burch (2007), modern liderlik çalışmalarında liderde olması istenen özelliklere sahip olduğu düşünülen dönüşümcü liderlik ile karanlık liderlik eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile karanlık liderlik arasında ters bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik özelliği gösterenlerin karanlık liderlik eğilimi düşüktür. Bu bağlamda denilebilir ki dönüşümcü liderlerin çalışan üzerindeki olumlu etkilerinin aksine, karanlık liderlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olasıdır.

Husted (2008: 1) liderliğin karanlık tarafının karizma, narsizm, otoriterlik, vizyoner olamama, güce olan açlık, engelleme, başkalarını göz ardı etme, inançların ve değerlerin içselleştirilmesindeki eksikliği kapsadığını bulmuşlardır. Ayrıca bu liderlerin kendine hizmet eden, takipçilerinin aldatan ve sömüren kişiler olduğunu söylemişlerdir. Frankenhauser (2009:53), karanlık liderliği; bireyin karanlık tarafı ile liderlik pozisyonunda iken başkalarının çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını önemseyerek aldığı kararlar arasındaki etkileşim olarak tanımlamış ve kendi çıkarların peşinde koşmayı etik dışılık olarak belirtmiştir. Aynı şekilde Bass (1999: 181) ve Howell (1992: 43) karanlık liderlerin etik dışı davranışlarda bulunduğundan bahsetmiş ve etik dışı davranışlarda bulunan liderleri karanlık lider olarak tanımlamıştır. Bu tür liderlerde ahlaki duyarlılık, ahlaki yargı, ahlaki motivasyon ve ahlaki eylem gibi değerlere pek yer yoktur (Frankenhauser, 2009: 38). Karanlık liderlik genellikle yasal olmayan davranışlara meyillidir. Karanlık liderlikte liderler etik olmayan ile etik olan arasında kesin bir çizgi çizmekte zorlanmaktadırlar. Ne suçtur ne değildir ayırımını zor yapmaktadırlar (Woods, 2007: 14). Örgüt içerisinde liderin bu şekilde etik dışı davranışları çalışanların mağdur olma konusundaki kişisel korkularını arttıracak ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına sebep olabilecektir (Karacaoğlu & Cingöz, 2009: 701). Gillaspie (2009) yaptığı çalışmada karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgulamıştır. Daha sonra Kayalar ve Arslan (2011) tarafından yapılan çalışmada da karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında benzer bir ilişki ortaya konmuştur. Bu nedenle çalışmada karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 1: Karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Meyer ve Allen (1990: 1), örgüte bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşan üç boyutlu bir modele dayandırmışlardır. Duygusal bağlılık, çalışanların tamamen kendi istekleri ile işe devam ettiklerini (örgüte ait olma arzusunu); devam bağlılığı, çalışanların başka şanslarının olmadığını düşündükleri için devam ettiklerini (ayrılmanın maliyetli olacağı inancı) ve normatif bağlılık ise daha çok etik açıdan kişilerin mevcut örgütte kalmaları gerektiğini (örgüte zorunlu olma duygusu) düşündükleri için işe devam ettiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda karanlık liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir:

- *Hipotez 1a: Karanlık liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 1b: Karanlık liderliğin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 1c: Karanlık liderliğin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

I. 5. 3. Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışanlar, örgüt ile ilgili konularda bilgi ve fikirleri oldukları durumlarda bazen konuşmayı tercih ederken bazen de sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanların bu şekilde, bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini bilinçli olarak paylaşmaması, örgütün başarılı olabilmesi için hayati önemi olan ve çalışanların katılımını gerektiren yaratıcılık, değişim, öğrenme gibi kavramları başarısız uygulamalar haline getirmektedir (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003: 1454). Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir durum değildir. Onları sessiz kalmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır (Karadal, 2011: 372). Çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmenlerindeki faktörlerin iyi bilinmesi ve önlenmesi gerekmektedir. Sessizlik üzerine yapılmış çalışmalar temel alındığında sessiz

kalma tercihini etkileyen nedenlerden biri de yöneticilerin yani liderlerin davranışlarıdır (Premeaux, 2001: 13; Pinder & Harlos, 2001: 345; Milliken at al., 2003: 1467; Çakıcı, 2008: 130). Çünkü örgütlerde kararları veren, politikaları, kuralları belirleyen onlardır, dolayısı ile sessizliğin oluşmasında kilit role onlar sahiptirler (Çakıcı, 2010: 63).

Çalışanın sessizlik davranışında bulunmasında korku önemli bir faktördür. Korku, zarar görme olasılığının, düşüncesinin uyandırdığı kaygıdır ve risk ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2010: 21). Dolayısıyla çalışan konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunun ne olabileceğini düşünmekte ve bir risk değerlendirmesi yapmaktadır. Değerlendirme sonucunda çalışan konuşmasını eğer riskli olarak algılamakta ise korkmakta ve ona göre hareket etmektedir. Bu anlamda çalışan; konuştuğu zaman yöneticisi (lider) tarafından cezalandırılacağını düşünürse sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken & Morrison, 2003: 1565).

Morrison ve Milliken (2000: 708), sessizlik davranışının ortaya çıkmasında temel olarak iki yönetsel durumun belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusudur. Yöneticileri tarafından verilen olumsuz bildirimler, çalışanı iletişime geçmekten soğutmakta ve çalışanların kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine sebep olmaktadır (Durak, 2012: 66-67). Yöneticiler tarafından negatif geri bildirim alındığında ya geri bildirim yok sayılmakta, kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların kendileri veya görev yaptıkları örgüt ile ilgili konularda varsa, muhalif veya farklı görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir (Karacaoğlu & Cingöz, 2008: 160).

Örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan yönetici kaynaklı faktörlerden ikincisi ise yöneticilerin sahip oldukları örtük inanışlardır. Bu inançlardan biri, çalışanların kendi çıkarlarını düşündükleri, örgüt yararına davranış göstermede bencil ve güvenilmez

olmaları ve çalışanları küçük görme düşüncesidir. Yöneticilerin bu şekildeki örtük inançlarının, çalışanların sessizleşmesinde ve sessizliğin örgütte ortak bir davranış haline gelmesinde etkisi olduğu düşünülmektedir (Taşkiran, 2010: 88-89).

Örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan bir başka inanış, örgüt lehine her zaman en iyisinin ve doğrusunun ne olduğunun yöneticilerin bizzat kendilerinin bildikleri inancıdır. Liderin bu her şeyin en iyisini ben bilirim düşüncesi çalışanlarda konuşsam da fayda etmeyecek düşüncesinin hâkim olmasına sebebiyet verebilecek ve çalışanı sessiz kalmaya itecektir. Üçüncü bir inanış ise, birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın, uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancıdır. Bu tür inançlara sahip yöneticiler, astlarından gelecek fikir, görüş ve eleştirilere kapalı olabilecekleri gibi örgüt içerisinde açıkça konuşmayı desteklemeyen, şikâyet ve sorunlarını beyan edenlere karşı olumsuz geri bildirimler verebilen yönetim tarzını tercih edebilmektedirler (Çakıcı, 2010: 29).

Örgütsel sessizlik ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar Tablo.3'de gösterilmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, çalışanların sessizlik davranışında bulunmasında liderlerin davranış ve tarzlarının belirleyici bir etkiye sahip olduğu görülebilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik İle Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Yılı	Yazar	Amaç	Sonuç
2014	Akgündüz	Çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisini belirlemek	Çalışanların örgütsel sessizliğinde hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilerine olan güvenlerinin etkili olduğu belirlenmekle birlikte; yöneticiye güvenin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir
2013	Sarıkaya	Kararlara katılım ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak	Kararlara katılımın; örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliği negatif yönde etkilediği; korumacı sessizliği ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

2013	Afşar	Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmak	Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır
2013	Ruçlar	Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak	Örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur
2012	Yanık	Örgütsel Sessizlik ile güven arasındaki ilişkiyi araştırmak	- İletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görülmekte. - Çalışanlar yöneticilerine güvendikleri zaman örgütsel sessizlik düzeyleri düşmektedir.
2010	Taşkıran	Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü araştırmak	-liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. -liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem dağıtım adaleti hem de uygulamaya ilişkin adalet algısının farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür
2009	Aşkun, Bakoğlu & Berber	Sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişki araştırılmıştır.	Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır.
2010	Alparslan	Örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi analiz etmek	- üst yönetimin olumsuz tutumları ve iletişim yapısının sessizlik davranışını etkilediği görülmüştür, - örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışından bulunmaları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiş ve çalışanların sessizlik davranışlarının örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olduğu saptanmıştır.
2008	Karacaoglu & Cingöz	Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmak	Sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki vardır, - örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.
2009	Bildik	Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi”,	- Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki belirlenmiş - Etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır
2009	Liu,Wu & Ma	Liderlik davranışının işgörenin olumsuz duygulanımına ve sesliği tercihine etkisinin araştırılması	Çalışan olumsuz duygulanıma girdiğinde sessizliği tercih etmektedir. - Alay edilme, anksiyete ve güvensizlik duygulanımı çalışanı sessizliğe iter. - Katılımcı ve bilgi paylaşımcı liderlik davranışı ile çalışan sessizliği arasında bir ilişki vardır.
2007	Detert & Burris	Liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak.	Liderlik davranışının, özellikle en iyi performans gösteren çalışanlar üzerinde, açıkça konuşmalarını sağlaması bakımından en önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır

I. 5. 4. Karanlık Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Literatürdeki çalışmalardan da görüldüğü gibi çalışan, korkmadığı, lidere güvendiği, açıkça konuşabileceği ortamın lider tarafından sağlandığı, alay edilme korkusunun olmadığı, liderle iletişimin kolay olduğu, fikrine saygı duyulduğu ve negatif duygulanımın olmadığı durum ve ortamlarda örgütsel sessizliği tercih etmeme eğiliminde olmaktadır. Çalışanlarına karşı saygılı davranan, karşılıklı güven ortamı içerisinde sürekli çalışanlarını motive eden, çalışanları ile samimi ilişkiler kurabilen, empati yapabilen, bireysel olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin bulunduğu ortamda, çalışanlar, iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bunun tam tersi davranışları sergileyen liderlerin bulunduğu örgütteki çalışanlar ise, iş ile ilgili önemli olan konuları ya da çözüm önerilerini dile getirmeyerek suskun kalma eğilimi gösterebilmektedir.

Karanlık liderlik, organizasyon içerisinde baskıcı, manipüle eden, kendine odaklı, empati yapmayan, eleştiriye kapalı, çalışanı kullanan, etik dışı davranışlar ile karakterize edilebilmektedir (Benson & Campbell, 2007: 239). Bu bağlamda karanlık liderlik uygulamalarının olduğu örgütlerde çalışanların sessiz kalma eğilimi gösterebileceği söylenebilir. Bu nedenle çalışmada karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 2: Karanlık liderliğin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Diğer taraftan, sessizliğin türleri ile ilgili literatür incelendiğinde kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik türleri ön plana çıkmaktadır (Van Dyne at al.; 2003: 1359; Pinder & Harlos, 2001: 331-369; Çakıcı,2008: 187). Kabullenici sessizlikte çalışan konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla ya da

konuşmalarının mevcut durumu değiştirmede çok az etkisinin olacağını düşünerek işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerini kendilerinde saklamayı tercih etmektedir. Korunmacı sessizlikte, çalışan korkuya dayalı olarak kendisini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmemektedir. Korunmacı sessizlikte ise çalışan, örgütü ve/veya çalışma arkadaşlarını düşünerek onları koruma güdüsü, örgüte karşı özverili olma ve onunla işbirliği yapma anlayışıyla sessizlik davranışı göstermektedir. Bu anlamda çalışmanın karanlık liderlikle sessizliğin üç alt boyutu ile ilgili hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- *Hipotez 2a: Karanlık liderliğin çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 2b: Karanlık liderliğin çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 2c: Karanlık liderliğin çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

I. 5. 5. Karanlık Liderlik Türleri İle Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik

Arasındaki İlişki

McIntosh ve Rima (1997) liderin kişiliğinin karanlık tarafının sebep olduğu işlevsel olmayan davranışları incelemiş ve inceleme sonucunda bu davranışları beş başlık altında toplayarak beş farklı karanlık liderlik türü tanımlamışlardır. Bunlar; kendine aşırı düşkün olan ‘narsis’ lider, çevresindeki her şeyden kuşkulanan ‘paranoyak’ lider, başkasının onayı olmadan hareket edemeyen ‘duygusal bağımlı’ lider, çevresini baskı altına alarak her şeyin mükemmelini elde etmeye çalışan ‘zorlayıcı’ lider, değişken ve ani duygulanımları, çıkışları ile ‘pasif-saldırgan’ liderdir.

Narsis liderler, çevresindekilerin kendilerine hizmet etme durumunda olduklarını düşünmektedirler. Kendilerini normal insanlara yönelik kuralların üzerinde gördükleri için onların yaptığı her şey doğrudur (Sperry, 2003: 151). Kendini beğenmişlik ve kibir duyguları kabarıktır (McIntosh & Rima, 1997: 115). Kendilerini çok değerli ve eşî bulunmaz olarak görmekte ve genelde kişiler arası ilişkileri bozuktur (Kesken & Ayyıldız, 2011: 214). Karşıdakini küçültme, kendini yüceltme ya da samimiyetsiz davranışlar, kişiler arası ilişkileri zayıflatmaktadır. Narsis liderler eleştirilere katlanamamakta; insanları kendi amaç ve istekleri doğrultusunda kullanıp, sömürmektedirler. Bu liderlerde empati eksikliği vardır (Brown & Bosson, 2001: 587). Narsis liderler kendi amaçlarına aşırı odaklandıkları için diğerlerinin amaçlarını önemsememekte ve kendi amaçları uğruna feda etmektedirler (Morf & Rhodewalt, 2001: 179). Bunun yanı sıra kendilerine saygı göstermeyen herkesi küçümser, hor görür ve örgüt içerisinde saldırgan ve tehditkâr davranışlar sergileyebilirler (Gillaspie, 2009: 10). Ayrıca kendilerine yöneltilen olumsuz eleştirileri tolere etmemekte, bunu kişiliklerine ya da liderlik otoritelerine karşı saldırı olarak algılamaktadırlar (McIntosh & Rima, 1997: 116).

Narsis liderlerin bu şekilde davranışları çalışanlarda, örgütün karar mekanizması olan liderlerine karşı, dolayısıyla örgüte karşı olumsuz duygulanımların oluşmasına, bağlılık hissetmemesine neden olabileceği gibi; çalışanların örgüt içerisinde fikirlerini rahatça söylemesini ve yanlış giden şeyler hakkında konuşmasını da engelleyebilmektedir. Bu bağlamda karanlık liderlik türlerinden olan narsis liderlik ile örgütsel bağlılık ve sessizlik ile ilgili aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

Hipotez 3: Narsis liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 3a: Narsis liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 3b: Narsis liderliğin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 3c: Narsis liderliğin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 4: Narsis liderliğin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 4a: Narsis liderliğin çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 4b: Narsis liderliğin çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 4c: Narsis liderliğin çalışanların korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Paranoyak liderliğin temel özelliği, liderin sürekli bir kuşkuculuk ve şüphe haline sahip olması, yakın ilişkiler kurma ve ilişkileri sürdürme konusunda zorlanması ve insanlara karşı mesafeli olmasıdır (Sperry, 2003: 193). Paranoyak liderler, çevredeki herkesin güvenilmez olduğunu ve çevreden gelebilecek bir saldırıya her zaman hazırlıklı olunması gerektiğini düşünmektedirler. Özellikle örgütteki diğer bireylerin en masum faaliyetlerine dahi sürekli baltalayıcı anlamlar yüklerler ve diğerlerinin başarılarını engellemek istediklerini düşünür, onlara karşı güvensizlik sergilerler (McIntosh & Rima, 1997: 124). Paranoyak örgütlerde liderler ve astlar arasındaki ilişkinin ana teması eziyet etme üzerine kurulmaktadır. Genelde paranoyak liderlerin astlarına karşı düşmanca bir tavır içinde oldukları ve onları yetersiz kabul ettikleri görülmektedir (Kesken & Ayyıldız,

2011: 171). Kendilerinin eleştirilmesini tolere edememekte, bunu kişiliklerine ya da liderlik otoritelerine karşı saldırı olarak algılamaktadırlar (McIntosh & Rima, 1997: 123). Genelde başkalarının fikrini sorsalar da kararları kendileri verirler. Dolayısı ile bu tür liderlerin astları zamanla fikirlerini sadece kendilerine saklamayı öğrenirler (Gillaspie, 2009: 10).

Paranoyak liderlerin bu şekilde düşmanca davranışları sadece korku ve endişe yaratmakla kalmamakta; çalışanların lidere, örgüte karşı düşüncelerini olumsuz etkileyebildiği gibi, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini paylaşmamalarına, sessiz kalmalarına da sebebiyet verebilmektedir. Bu bağlamda karanlık liderlik türlerinden olan paranoyak liderlik ile örgütsel bağlılık ve sessizlik ile ilgili aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

Hipotez 5: Paranoyak liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 5a: Paranoyak liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 5b: Paranoyak liderliğin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 5c: Paranoyak liderliğin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 6: Paranoyak liderliğin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 6a: Paranoyak liderliğin çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

- *Hipotez 6b: Paranoyak liderliğin çalışanların korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 6c: Paranoyak liderliğin çalışanların korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Duygusal bağımlı liderlerin en temel özellikleri kendilerine güvenmemeleri, kendi başlarına karar verememeleridir. Bu durum çalışanın lidere olan hayranlık ve saygısını azaltabilmekte, dolayısıyla lidere ve örgüte bağlanmasının derecesini düşürebilmektedir. Bağımlı liderler çevrelerindeki her şeyi kontrol altında tutmak istemektedir ve bilgileri paylaşmaktansa saklamayı, kontrol altında tutmayı tercih etmektedirler (Larsen & Goodsen, 2003: 10). Duygusal bağımlı lider her şeyi aşırı derecede kişiselleştirme ve etraflarında olup biteni sürekli potansiyel birer hakaret-aşağılama olarak algılama eğilimlerinden dolayı; astlar üzerinde aşırı derecede baskı kurmakta ve onları çok temkinli davranmaya itmektedirler. Böylece iş ortamı stresli bir atmosfere bürünür (Kesken & Ayyıldız, 2011: 243). Ayrıca çatışma ortamları onlar için sorun ortamı olduğundan; yönetmek yerine uzaklaşmayı ya da görmemezlikten gelmeyi seçmektedirler (Gillaspie, 2009: 11). Bu durum da örgüt içerisinde güvensizlik, belirsizlik ve sorunlara, örgütün geleceğine karşı ilgisizlik davranışlarının ortaya çıkmasına sebebiyet verir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 243).

Duygusal bağımlı liderlerin, örgüt içerisinde bu şekilde davranmaları çalışanların zamanla liderden ve örgütten uzaklaşmasına, bağlılıklarının azalmasına neden olabileceği gibi çalışanları da sessizleştirebilmektedir. Bu anlamda karanlık liderlik türlerinden olan bağımlı liderlik ile örgütsel bağlılık ve sessizlikle ilgili aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

Hipotez 7: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 7a: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 7b: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 7c: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 8: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 8a: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 8b: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 8c: Duygusal bağımlı liderliğin çalışanların korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Zorlayıcı liderlerin temel özelliği, ısrarcılık aşırı düzenlilik, titizlik, kararsızlık ve katılıktır (McIntosh & Rima, 1997: 106). Bu liderler yapılan iş veya etkinliğin geneline ve asıl amacına değil ayrıntılarına takılmaktadırlar. İnsan ilişkilerinden çekinmemekte fakat yakınlık ve samimiyet de gösterememektedirler. Otoriter bir tutumları vardır ve mutlak güç, otorite peşindedirler. Ayrıca oldukça bürokratik yapılar oluşturarak, yetki devrinden kaçınmaktadırlar ve astlarını yakından denetlemektedirler. İçsel olarak kargaşa yaşayabilmekte ve böyle durumlarda öfkelerini bastırabilmektedirler. Ancak bastırdıkları öfkelerini ani ve şiddetli bir şekilde dışa vurabildikleri görülmektedir. Bu tür

öfke patlamaları ve şiddet içeren davranışlar, liderin takipçileri arasında korku ve endişeye dayalı bir atmosfer yaratmaktadır (Kesken & Ayyıldız, 2011: 230). Mükemmelliği elde etmek için sürekli baskıcı davranışları, çalışanları buna karşı isyan etmeye yönlendirebilmekte ve dolayısı ile zorlayıcı liderler zamanla etkisiz ve başarısız liderler haline gelmektedir (Gillaspie, 2009: 8).

Zorlayıcı liderler yeni fikir ve uygulamalara açık değildirler. Çalışanların verilen işi yapmaları onlar için yeterlidir. Bu nedenle çalışanlardan gelecek yeni fikir ve uygulamalara açık değildirler. Zorlayıcı liderlerin bu şekilde davranmaları zamanla çalışanların liderlerine, örgüte karşı negatif duygulanım içerisine girmelerine ve fikirlerini ifade etme davranışlarından vazgeçmelerine sebebiyet verebilmektedir. Bu bağlamda karanlık liderlik türlerinden olan zorlayıcı liderlik ile örgütsel bağlılık ve sessizlikle ilgili aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

Hipotez 9: Zorlayıcı liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 9a: Zorlayıcı liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 9b: Zorlayıcı liderliğin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 9c: Zorlayıcı liderliğin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 10: Zorlayıcı liderliğin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 10a: Zorlayıcı liderliğin çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

- *Hipotez 10b: Zorlayıcı liderliğin çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 10c: Zorlayıcı liderliğin çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Pasif-agresif liderler şikâyet edici, sinirli ve çıkarıcı bir yapıdırlar. Olayları manipüle edebilmekte ve ani duygulanımlara, fevri çıkışlara sahip olabilmektedirler (Gillaspie, 2009: 3-14). Bu değişen davranışları insanlarla yakın ilişki kurmalarını engelleyebilmektedir (McIntosh & Rima, 1997: 142). Örgütsel başarısızlıklarda suçu her zaman başkalarına, çalışanlara atmaktadırlar (McIluff & Coghlan, 2000: 717). Bu liderlerin düşüncesizce hareket etme, aniden öfkelenme, kızgınlıklarını gösterme ve kavgacı olma eğilimleri bulunmakla birlikte daha sonraları bu davranışlarından dolayı bir anda pişmanlık duyabilmektedirler (Gillaspie, 2009: 14). Takipçileri bu gelgitlerden dolayı tedirgin olmakta ve bir sonraki öfke patlamasının ne zaman olacağını, neden kaynaklanacağını ve nasıl sonuçlanacağını merakla bekleyebilmektedirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 245). Özellikle astların performanslarının, verimliliklerinin neye göre değerlendirileceği ve ölçme kriterlerinin ne olacağı konusunda belirsizlik bulunmakta, bu da astları tedirgin etmekte ve lidere ve örgüte karşı duygularını negatif etkilemektedir. Liderlerin tutarsız duygulanımları ceza ve ödül mekanizmasının işleyişini de etkilemektedir. Liderler verdikleri ödülleri öfke patlamaları anında cezaya ve cezayı ödüle çevirebilmektedirler. Bu anlamda ceza ve ödül için örgüt içerisinde bir standart bulunmamaktadır (Neilson, Pasternack & Van Nuys, 2005: 6-7). Bu tür örgütlerde çalışan tarafından dile getirilen bir fikir bir eleştiri bazen ödüllendirilirken bazen de sebepsiz yere cezalandırılabilir.

Pasif- agresif liderler yukarıda belirtilen olumsuz özelliklerinden dolayı, çalışanların bağlılıklarını azaltma, görüş ve önerilerini esirgemelerine yol açabilir. Dolayısıyla şu hipotezler kurulabilir.

Hipotez 11: Pasif- agresif liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 11a: Pasif- agresif liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 11b: Pasif- agresif liderliğin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 11c: Pasif- agresif liderliğin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Hipotez 12: Pasif- agresif liderlik çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 12a: Pasif- agresif liderliğin çalışanların kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 12b: Pasif- agresif liderliğin çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 12c: Pasif- agresif liderliğin çalışanların korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

I. 5. 6. Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından önemli bir role sahip olan örgütsel bağlılık ve bu bağlılığı oluşturan faktörlerin belirlenmesi, son dönemde yapılan çalışmalara anlamlı şekilde yön vermektedir. Gerek işgören devir hızının azaltılması çalışmaları, gerekse özellik ve tecrübe kazanmış elemanların istihdamındaki sürekliliğin örgüte

kazandırdığı katkıların farkındalığı, bağlılık kapsamındaki araştırmalara olan ilgiyi daha da artırmıştır. Çünkü bağlılığı sağlanmış çalışanların gösterdiği yüksek motivasyon, örgütün kurumsal performansını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Eroğlu, Adıgüzel & Öztürk, 2011: 119).

Örgütlerde çalışanların gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hem iş arkadaşlarıyla hem de yönetimle belirli kurallar çerçevesinde etkin bir iletişim ve iyi ilişkiler kurması oldukça önemlidir (Demir, 2010: 579). Örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için; çalışanların ilgili konulara yönelik görüş, öneri, duygu ve düşüncelerini dolaysız biçimde, anında, açık ve dürüst bir biçimde üstlerine iletebilmeleri, diğer bir ifadeyle konuşabilmeleri gerekmektedir (McKaw, Martha & Fanning, 2012: 46-52). Böylece çalışanlar, fikirleri ve bilgileriyle örgüte katkı sağlayabilmekte ve katkı sağladıklarını gördükçe kendilerini örgüte daha yakın görmekte ve mutlu olmakta, bu duygulanım ile de örgüte daha fazla bağlılık hissedebilmektedir. Diğer taraftan yine fikirlerini açıklayabilecek şekilde kendini özgür hissettiği örgüte karşı olumlu duygulanımlar içerisine girebilmektedir. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, örgütsel bağlılık algılarında azalma olması beklenir. Bunun sonucu olarak çalışanların çalıştığı örgütte işini kaybetme korkusu yaşamaması verimini ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Deniz, Noyan ve Ertosun (2013: 692) örgütsel sessizliğin örgüt içerisinde olması istenen duygusal bağlılık, iş tatmini gibi olumlu duygulanım ve davranışları olumsuz yönde etkileyebildiğini belirtmişlerdir. Çakıcı (2008: 119), sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

Diğer taraftan örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgüte karşı kendilerini sorumlu hissettikleri, örgüte karşı olumlu duygulanımlar içerisinde olduklarından örgüte faydası olacağını düşündükleri konularda konuşmaktan çekinmeyecek ve konuşma eğilimine gireceklerdir. Ters durumlarında da çalışan susma eğiliminde olacaktır. Boroff ve Lewin (1997: 59) bağlılık düzeyi düşük çalışanların bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara göre, algılanan haksız davranışlar sonrasında şikâyet etmeye daha eğilimli oldukları, bağlılık düzeyi yüksek çalışanların ise durumu değiştirmeye çalışmak yerine çoğunlukla sessiz kalma eğiliminde olduklarını bulgulamışlardır. Withey ve Cooper (1989: 534) ise yaptıkları araştırmada diğer çalışmalarında da bağlılık ile seslilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Yılı	Yazar	Amaç	Sonuç
2013	Oruç	Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak	- Duygusal bağlılık ve sorumluluğun işyerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları üzerinde negatif yönlü ve zayıf bir etkisi vardır - Devam bağlılığının yönetici ve yönetimle ilgili konular üzerinde pozitif yönlü ve zayıf bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir.
2013	Deniz,Noyan & Ertosun	Örgütsel sessizlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak	Örgütsel sessizlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
2012	Panahi at all.	Örgütsel Sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek	Örgütsel Bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır.
2012	Nikmaram at all.	Sessizlik iklimi ve çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek.	Sessizlik iklimi ve çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
2011	Eroğlu,Adıgüzel & Öztürk	Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak	Örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

2009	Bildik	Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi”,	-Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır. - Etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır
2008	Amah & Okafor	Örgütteki sessizlik iklimi ve çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek.	Sessiz kalma davranışı ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı olarak negatif yönde ilişki olduğu belirtilmiştir
2005	Vakola & Bouradas	Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek.	- Çalışan sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. - Bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumları örgüte bağlılık üzerinde rol oynadığı saptanmıştır
1997	Boroff & Lewin	Sadakatin ayrılma ve seslilik durumuna etkisini incelemek	- Bağlılık düzeyi düşük çalışanların bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara göre, algılanan haksız davranışlar sonrasında şikâyet etmeye daha eğilimli oldukları, - Bağlılık düzeyi yüksek çalışanların işe durumu değiştirmeye çalışmak yerine çoğunlukla sessiz kalma eğilimindedirler.
1989	Withey & Cooper	İşe yönelik tatminsizliğe tepki olabilecek ayrılma, ses, sadakat ve ihmal konuları ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek.	Bağlılık ile seslilik arasında pozitif bir ilişkinin vardır.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan da görülebileceği (Tablo 4) gibi çalışanların örgüt içerisinde kendilerini sessiz kalmak zorunda hissetmeleri örgüte bağlılıklarını etkileyebildiği, çalışanların örgütsel bağlılıkları da onların örgüt içerisinde örgütsel konular hakkında fikir ve düşüncelerini ifade edip etmemeleri, diğer bir deyişle sessiz kalıp kalmamaları konusunda rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki üzerine hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 13: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

- *Hipotez 13a: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile kabullenici sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

- *Hipotez 13b: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*
- *Hipotez 13c: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 14: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

- *Hipotez 14a: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile kabullenici sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*
- *Hipotez 14b: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*
- *Hipotez 14c: Çalışanların duygusal bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 15: Çalışanların devam bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

- *Hipotez 15a: Çalışanların devam bağlılıkları ile kabullenici sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*
- *Hipotez 15b: Çalışanların devam bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*
- *Hipotez 15c: Çalışanların devam bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Hipotez 16: Çalışanların normatif bağlılıkları ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

- *Hipotez 16a: Çalışanların normatif bağlılıkları ile kabullenici sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

- *Hipotez 16b: Çalışanların normatif bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*
- *Hipotez 16c: Çalışanların normatif bağlılıkları ile korunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.*

I.6. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı şu şekilde belirlenmiştir:

- Bu araştırma karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini belirleme yönelik otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde yapılmış teorik ve ampirik arka planı olan bir çalışmadır.
- Araştırmada, karanlık liderlik bağımsız değişken; örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ise bağımlı değişken niteliğindedir.
- Araştırmada karanlık liderlik kavramı, McIntosh ve Rima (1997)'nin yaptığı çalışma temel alınarak değerlendirilmekte ve “narsis lider”, “paranoyak lider”, “duygusal bağımlı lider”, “zorlayıcı lider” ve “pasif agresif lider” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır.
- Bağımlı değişkenlerden örgütsel bağlılık değişkeni Meyer ve Allen (1991)'in geliştirdiği model temel alınarak değerlendirilmekte ve “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.
- Diğer bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel sessizlik kavramı Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları çalışma temel alınarak değerlendirilmekte ve , “kabullenici sessizlik ”, “korunmacı sessizlik ”ve “korunmacı sessizlik” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu bilgiler araştırmanın teorik kapsamının sınırlarını belirtmektedir.

- Karanlık liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenleri otel işletmelerindeki personel örnekleminde incelenmektedir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, otel işletmeleri personeli açısından yorumlanmaktadır. Otel personeli ile kastedilen, yönetici personel ve yönetici olmayan personeldir. Her ast bir üstünü değerlendirmektedir. Başka bir ifadeyle yönetici olmayan personeller bağlı oldukları şefleri, şefler müdürlerini, müdürler de genel müdürünü değerlendirmektedir. Bu da araştırmanın uygulama açısından kapsamını belirtmektedir.

1.7. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmalarda kanıtlanmasına gerek görülmeden doğru olarak nitelendirilen ve varsayım olarak tanımlanan bazı kabuller bulunabilir (Karasar, 2011: 71). Bu araştırma için kabul edilen varsayımlar aşağıda sıralanmaktadır.

- Araştırmaya katılan deneklerin ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmektedir.
- Araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin aynı zamanda birer lider oldukları ve himayelerinde çalışanların yöneticilerini birer lider olarak algıladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler toplanan verilerin analizi için uygundur.

I.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmacının, ideal gördüğü ve normal olarak yapmak isteyip de, çeşitli nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı şeyler araştırmanın sınırlılıklarıdır. Bunlar en uygun görülen koşullardan sapmadır. Bu ideal koşullar, bazen araştırmacının kontrolü ve etki alanı dışında olduğu, bazen de fayda- maliyet açısından pratik olmadığı için gerçekleştirilemeyebilir (Karasar, 2011: 73). Bu araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliği, kullanılan anket tekniğinin ve kullanılan ölçeklerin özellikleriyle sınırlı olması ve farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olunan ölçeklerin Türk kültürü ile tam bir uyum sergilememe olasılığı.
- Otellerde görevli personelin bir kısmının anketleri doldurmadaki isteksizliği.
- Otellerde görevli personelin bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı.
- Araştırmanın tek bir zincir otel ile sınırlandırılmış olması ve araştırmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı otel grubunun sınırlılıkları dahilinde olmasından dolayı, bulguların sadece çalışmanın yapıldığı otel grubunu temsil ediyor olması.
- Araştırmanın yürütülmesi esnasında araştırmacının karşılaşılabileceği gerek maddi, gerek zamansal gerek te mekânsal kısıtlar.

1. 9. Konuyla İlgili Bazı Kavramların Tanımlanması

Bu tez çalışması kapsamında incelenen kavramlar aşağıdaki şekilde tanımlanarak değerlendirilmiştir.

Liderlik: paylaşılan hedeflere ulaşmak için; hedeflere nasıl ve daha kolay ulaşılacağına, ne yapılması gerektiğinin ortaya koyulması ile başkalarının anlayış ve onayını kazanarak onları etkileme süreci (Yukl, 1989: 8).

Lider: Benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında örgüt çalışanlarını birleştiren ve bütünleştiren (Peker & Aytürk, 2002: 38); bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye sevk eden kişi (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001: 216).

Karanlık Liderlik: Liderin kişiliğindeki karanlık yönlerin, içsel veya dışsal etmenlerden dolayı strese girdiğinde, zor ve belirsiz durumlarda bilinç dışı ortaya çıkarak (Hogan & Hogan, 2001: 4); liderin karar ve davranışlarını negatif yönlü etkilemesi (Furnham & Trickey, 2011: 516) ve örgüt ile izleyicilerin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmayan sonuçlara sebebiyet vermesi.

Narsis Liderlik: Liderin, kendisine hayranlık duyulması ihtiyacı duyması, başkalarının duygularını anlamakta yetersizlik göstermesi ve özel insanlar olduklarına, özel haklarla donandıklarına inanması ve bu durumu davranışlarına yansıtması.

Paranoyak Liderlik: Liderin sürekli bir kuşkuculuk ve şüphe haline sahip olması, yakın ilişkiler kurma ve ilişkileri sürdürme konusunda zorlanması ve insanlara karşı mesafeli olması ve bunu davranışlarına yansıtması.

Duygusal Bağımlı Liderlik: Liderin kendilerine güvenmemeleri, yüksek düzeyde başkasının tavsiyesi ihtiyacı içinde olmaları, inisiyatif kullanmadan korkmaları ve bunu davranışlarına yansıtması.

Zorlayıcı Liderlik: Liderin ısrarcı, aşırı düzenli, mükemmeliyetçi, titiz, kararsız, katı olması ve bunu davranışlarına yansıtması.

Pasif Agresif Liderlik: Liderin, karışık duygulanımlar içinde olarak düşünce, davranış ve kararlarında tutarsızlık ve ani gelgitler yaşaması.

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların örgütle olan ilişkileri doğrultusunda şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan psikolojik bir durum, bir davranış (Meyer & Allen, 1991: 67).

Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görüp onunla özdeşleşmeleridir (Meyer & Allen, 1991: 67).

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgüt üyeliğine devam etmeleri (Güney, 2012: 289).

Normatif Bağlılık: Çalışanın, çalışma kültürü ve diğer sosyal bazı normlar nedeniyle örgüt üyeliğinin devam etmesinin doğru ve ahlaki olduğu gerekçesiyle kendini baskı altında ve zorunlu hissederek örgütte çalışmaya devam etme durumu (Gautam, Van Dick & Wagner, 2001: 240).

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları (Çakıcı, 2010: 10).

Kabullenici Sessizlik: Çalışanın, konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla ya da konuşmalarının mevcut durumu değiştirmede çok az etkisinin olacağını düşünerek işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerini kendilerinde saklamayı tercih etmesi (Brinsfield, 2009: 41).

Korunmacı Sessizlik: Çalışanların, herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması (Van Dyne at al., 2003: 1367).

Korumacı Sessizlik: Çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgütün ya da başka bireylerin yarar görmesi amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi (Van Dyne at al., 2003:1368).

I.10. Araştırmanın Planı

“Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi” konulu bu doktora tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Giriş niteliği taşıyan birinci bölümünde araştırma konusu karanlık liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik bağlamında irdelenmektedir. Araştırmanın amacı, önemi ve araştırma soruları belirtilmektedir. Araştırma konusu ile ilgili önceden yapılmış araştırma sonuçları, oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri sunulmaktadır. Birinci bölüm, araştırma kapsamında ele alınacak bazı kavramların tanımları, araştırmanın varsayımları ve konuyu ele alırken göz önüne alınan sınırlılıklar ve sunuş planı hakkında bilgi verilerek tamamlanmaktadır.

İkinci bölümde, araştırmanın konusu olan liderlik, kişilik ve kişilik bozuklukları, karanlık liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramları kuramsal açıdan açıklanmakta ve ilgili literatür özetlenmektedir. Öncelikle liderlik konusu ele alınarak, tanım, önem ve yaklaşımlar çerçevesinde özet bilgi verilmektedir. İkinci olarak liderin davranışlarını etkileyen, içsel bir faktör olan kişilik kavramı ve özellikleri hakkında bilgi verilmekte ve ardından bu kişilik özelliklerinin toplumun normlarına uygunluk göstermemesi durumu olan kişilik bozukluğu kavramı ve türleri açıklanmaktadır. Üçüncü olarak liderin kişiliğindeki karanlık tarafın sebep olduğu karanlık liderlik kavramı, gelişimi, sebepleri ve sonuçları incelenmekte, ardından karanlık liderlik türleri ele alınmaktadır. Dördüncü olarak; örgütsel bağlılık kavramı, önemi, nedenleri ve sonuçları

incelenmekte ve bugüne kadarki örgütsel bağlılık yaklaşımları hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümün sonunda ise örgütsel sessizlik kavramı incelenmekte, kavramın tanımı yapılmakta, yönetim açısından sessizlik kavramı tartışılmakta ve ardından da örgütsel sessizlik türleri ele alınmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde araştırma metodolojisi kapsamında veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler belirtilmektedir. Bunun yanında araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme açıklanmakta, araştırma kapsamında yapılan ön uygulama hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri aktarılmakta ve araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler, bu bölümde ele alınmaktadır. Tez, sonuç kısmında önemli çıktıları özetlenerek ve araştırmacı ve uygulamacılara dönük öneriler sunularak tamamlanmaktadır.

II. BÖLÜM: KURAMSAL ÇEVÇEVE

Bu bölüm kapsamında araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan liderlik, kişilik, kişilik bozuklukları, karanlık liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik konuları hakkında bilgiler verilmektedir.

II.1. Liderlik

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olduklarından, kendi bireysel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba dahil olma ihtiyacı duymuşlardır. Başka bir deyişle, insanlar tek bir insanın yalnız başına yapamayacağı bir iş için birbirlerinden yardım istemiş, bu yardımlaşma sürecinde bilgi ve araç alışverişinde bulunmuşlardır. Bu grup halinde yaşama ve yardımlaşma, insana güven ve güç vermiş, doğa ile mücadelelerinde başarılı olmalarını sağlamıştır. Birliktelik ve yardımlaşma sonucu isteklerin gerçekleştirilmesinde elde edilen başarı ve çoğu zaman doğaya karşı güçlü duruma gelme durumu, kişileri grup oluşturmaya ve gruplara dahil olmaya daha fazla motive etmiş ve hatta grup oluşturma, çoğu zaman bir ihtiyaç haline gelmiştir. Oluşturulan bu gruplar içerisinde de zamanla, insanları etkileyen, onları bir araya toplayıp örgütleyen, yöneten ve kendilerini hedeflerine götürecektir bir kişiye veya kişilere ihtiyaç duyulmuştur. Grup üyeleri içerisinde bu işi gönüllü ya da şartların zorlaması ile yapacak kişiler, liderler, ortaya çıkmıştır.

Liderler grup adına kararlar almış ve bunun uygulanmasını sağlamışlardır. Alınan kararın doğruluğu ve yanlılığı grubun başarısı ve devamlılığı ile doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Liderler doğru kararlar verdikçe ve grubu hedeflere ulaştırma konusunda başarı sağladıkça, varlıkları meşru kılınmış ve grubun hedefe varması konusunda en etkili etmenlerden biri haline gelmiştir. Bu anlamda; belirli amaçlara yönelmiş bulunan insan gruplarının hedeflere doğru yönlendirilmesinde liderlik görevini üstlenen kişilerin varlığına

ihtiyacın artmasıyla, liderlerin önemi de her geçen gün artmıştır (Eren, 2008a: 525). Liderlerin bu önemi günümüzde sadece toplumsal örgütler için değil tüm örgütsel yapılar için de geçerlidir.

Günümüz toplumlarındaki sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişimler, işletmeler için de söz konusu olmaktadır. Toplumlarda ve işletmelerde meydana gelen bu değişimlere ayak uydurma ve başarılı olabilme isteği gruplarda lidere duyulan ihtiyacı daha da çok artırmaktadır. Özellikle son dönemlerde ekonomik nedenlerin yanı sıra bir işletmenin başarısı veya başarısızlığı yönetimin kalitesine bağlı olarak değişmektedir. İşletmelerin etkin ve verimli olmaları için liderlik dinamiklerini anlamış olan bireylere ve özellikle bu dinamikleri uygulamaya koyabilecek yöneticilere ihtiyaçları vardır. Çünkü bir işletme bütün dünyadaki en güçlü finansal kaynaklara, gelişmiş teknolojiye, geniş pazar payına ve büyük bir yaşam gücüne sahip olsa da, başarısız bir liderlik nedeniyle sahip olduğu tüm avantajları kaybedebilmekte ve işletme güç kaybetmeye başlayabilmektedir (Kets de Vries, 2007: 21). Kotter (1990)'a göre büyüyen rekabet yoğunluğu ve firmaların artan karmaşıklığı liderlik konusuna şimdiye kadar olduğundan çok daha fazla bir gereksinim olduğunu, durumun gelecekte de hızlanarak devam edeceğini ifade etmektedir.

Katz ve Kahn (1978: 288) 'a göre örgütlerde liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır:

- *Örgütsel Tasarım Eksikliği*: Örgütün plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış; plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.

- *Değişen Çevresel Koşullar:* Örgütlerin içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlamaktadır.
- *Örgütün İçsel Dinamiği:* Örgütlerde mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Örgüt büyüdükçe yeni işlevler yüklenmekte ve yeni, karmaşık yapılar yaratılmaktadır. Bunun sonucunda mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyacı ortaya çıkmakta ve yeni politikaların bulunması gerekmektedir.
- *İnsan Öğesinin Doğası:* İnsanların kazandıkları tecrübelerin paralelinde; gereksinimleri, güdeleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelmektedir.

Örgütlerde liderlik, önemini birçok boyutta göstermektedir. Bouchard' a göre etkili bir liderliğin örgütler açısından önemi şu boyutlarda ifade edilebilmektedir (akt. Yılmaz, 2011: 28-29):

- *Güven Oluşturma:* Bir liderin temel görevi, astların ve çalışanların durumlarını anlamak ve onları idare etmektir. Bir lider, yönetimi altındakileri daha çok çalışmaları için onları motive ederek ve cesaretlendirerek belirlenen örgütsel hedefleri etkili ve etkin biçimde başarmaları için onlarda güven oluşturmaktadır.
- *Verimlilik:* Bir örgütün temelinde, etkin ve etkili bir performans ortaya koyabilmek için maddi ve maddi olmayan mevcut kaynakların kullanılması yer almaktadır. Bu hedefe yalnızca istekli ve becerisi yüksek olan çalışanlarla ulaşabilmek mümkün olmaktadır. Bu noktada işgücünü, çok çalışmaları ve

örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaları için isteklendirerek, verimliliği arttıran bir liderin rolü başlamaktadır.

- *İş Tatmini:* Çalışanlara daha iyi parasal teşvikler sağlanarak ve fiziki çalışma koşullarını iyileştirilerek daha çok iş tatmini elde edilebilmektedir. Bununla birlikte iş tatmini, büyük ölçüde bir liderin çalışanlarına karşı gösterdiği davranışlarına bağlıdır. Otokratik- baskıcı lider, başlangıçta daha çok iş yaptırabilir fakat zaman içinde oldukça düşük bir verimlilik içinde başarısız sonuçlarla karşılaşabilecektir. Diğer taraftan anlayışlı bir lider, başlangıçta çok az bir verimlilikle karşılaşsa da uzun dönemde çok daha başarılı olabilecektir.
- *Grup Çabaları:* Bir lider, çalışanlarının işlerini istek ve ilgiyle yerine getirmelerini ve örgütün daha iyiye gitmesi için karşılıklı güven içinde olmalarını sağlamaktadır. Söz konusu lider, çalışanlarını dostça ilişkilere yöneltmekte ve birbirleriyle işbirliği içerisinde örgütsel hedefleri başarmaları konusunda vurgu yapmaktadır. Etkili bir lider, önceliği grup çıkarlarına veren, ardından da bireyleri kişisel başarıların sağlanması için yöneten kişidir. Bu amaçlar etkili bir şekilde yerine getirildiğinde sadece örgüt değil, çalışanlar da kazançlı çıkmış olmaktadır.
- *Faaliyetleri Örgütleme:* Çoğu kez, örgütsel çevre bir lider veya yönetici eksiliğinden dolayı kaos ve çatışmayla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla bir lider, örgütsel faaliyetleri çalışanlar arasındaki çatışma olasılığını azaltacak şekilde eşit ve adaletli biçimde devretmektedir.
- *Çalışanlara Moral Verme:* Bir örgütte yüksek çalışan morali için etkili bir liderlik oldukça önemlidir. İyi bir lider, daha iyi insan ilişkileri geliştirmek suretiyle düşünce ve davranışlarıyla gruba doğru bir şekil vermektedir. Bunun

dışında, astlar üzerindeki kontrol ve disiplini sürdürmek suretiyle grubun üyeleri arasındaki mükemmel etkileşimleri de kolaylaştırmaktadır.

- *Koordinasyon:* Bir lider, örgütün hedefleriyle kişilerin hedeflerini bir araya getirme rollünü yerine getirmektedir. Lider, her çalışanı işi ile ilgili olarak bilgilendirmeye devam ederek, gerçekleştirilen çabaların koordinasyonu için ortak karar alma suretiyle, bütün grupla gerekli bilgileri paylaşmaktadır.

II. 1. 1. Liderlik ve Lider Kavramı

Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. Sanayi devrimine kadar daha çok askeri, politik ve dini alanlarda ön plana çıkan liderlik kavramı, 19. yüzyılda ticaretin ve endüstrinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamıştır. Zaman içerisinde bu gelişmelere paralel, örgütlerin yapı ve ihtiyaçları değiştikçe, liderlik kavramı da gelişmiş ve önem kazanmıştır.

Liderlik karmaşık bir kavram olarak, sayısız perspektiften farklı disiplinlerce incelenmiştir. Literatüre bakıldığında lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çok sayıda teorik ve görgül çalışmaların yapıldığı, liderlik kavramının farklı yaklaşım ve teorilerle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük bölümü işletmelerde iletişim ve örgütsel bilim alanında yapılmış ve yönetim alanında da en çok üzerinde araştırma yapılan ve tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Literatür incelendiğinde (Zaleznik, 1977; Davis, 1984; Bennis, 1999; Sosik & Godshalk, 2000; Kets de Vries, 2007; Koçel, 2008; Eren, 2008b) liderlik hakkında birçok tanımlamanın bulunduğu ve liderliğin, içinde bulunduğu dönemin dinamiklerinin ve ihtiyaçlarının etkisinde, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilecek şekilde tanımlandığı ve çok yönlü, zengin bir kavram haline geldiği ancak üzerinde anlaşılabilen ortak bir tanımının olmadığı görülmektedir.

Lider, liderlik ve liderlik yapmak gibi kelimeler Anglosakson dilinde etimolojik kökeni “yol” , “patika” anlamına gelen “lead” sözcüğünden gelmektedir. “Leaden” fiili “seyahat etmek” anlamına gelmektedir ve bu sebeple lider en önde giden ve seyahat ettiği kimselere yön gösteren kişi olarak ifade edilmektedir (Kets de Vries, 2007: 20). TDK (2012), lideri kelime anlamı olarak “önder, şef ya da bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, liderlik kavramını ise “liderin görevi ya da önderlik” olarak tanımlamaktadır.

Koçel (2008: 445) liderliği, belirli şartlar altında belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olup amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği şeklinde tanımlarken, Eren (2008b: 304) liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlamaktadır. Yukl’a (1989: 8) göre liderlik, paylaşılan hedeflere ulaşmak için; hedeflere nasıl ve daha kolay ulaşılabileceğinin, ne yapılması gerektiğinin ortaya konulması ile başkalarının anlayış ve onayını kazanarak onları etkileme sürecidir.

Başka tanımlarda da liderin mucit (yaratıcı) ve kültür yayıcı (Sosik & Godshalk, 2000: 366) özelliğinden ve insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğinden (Bolat & Aytemiz Seymen, 2003a: 61) bahsedilmektedir. Başkalarına iş yaptırma gücü olarak tanımlanabilen liderlik olgusunun güce dayanan bir yönünün olduğu düşünülürse, liderlik kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci (Genç, 2004: 149) veya izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma (Zaleznik, 1977: 267) olarak da tanımlanabilmektedir.

Birçok araştırmacıya göre liderlik, amaçlara ulaşmak için çaba gösteren birey ve grup eylemlerini etkileme sürecidir (Davis, 1984: 48). Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılmış olmasına gerek yoktur. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Böylece liderlik olgusuna biçimsel organizasyonlarda olduğu kadar, toplumun her seviyesinde oluşabilecek her türlü grupta rastlamak mümkündür.

Liderlik konusunda farklı bilim adamlarının farklı bakış açıları ile değişik tanımlamalar yaptığı görülmektedir. Üzerinde anlaşılabilen tek bir tanım yerine birçok tanımlama ortaya çıkmıştır. Çünkü her tanımlayan tanımına yeni öğeler ekleyip zenginleştirmekte ve böylece sonuçta farklı tanımlar ortaya koymaktadır. Bennis (1999) liderlik kavramının tanımlanmasındaki güçlüğü anlatmak için liderliği güzelliğe benzetmiş, liderliğin güzellik gibi tarif edilemeyeceğini ancak görüldüğü zaman tanınacağını ileri sürmüştür. Liderliği tanımlamanın zorluklarından biri de kavramın çok boyutlu olması ve tanımlayan kişilerin algılarına dayalı olarak tanımlanmasıdır. Bu farklılıklar tanımın yapıldığı dönemin özelliklerinden de kaynaklanmaktadır.

Bütün bu farklılıklara rağmen, yapılan bütün tanımlar, lider ve liderliğe ait öğelerin ayırt edilmesine ve anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Her ne kadar yapılan tanımlar birbirinin aynısı değilse de tanımlarda bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Örgütsel bir yetki, bazı özellikleri olan bir kişi, bir eylem biçimi (Katz & Kahn, 1978), örgüt ya da grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma (George & Jones, 1996), insanların birbiriyle etkileşimi (Chance, 1992) gibi noktalar tanımlamaların ortak noktaları olarak ortaya çıkmaktadır.

Yine tanımlar incelendiğinde liderliğin, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanıldığı görülmektedir (Çelik,

2000: 1). Bir başkasının varlığında ortaya çıktığından ve organizasyon, yapı ve kişisel ilişkiler kavramlarından bahsedildiği görülmektedir. Bu durum liderlik ve organizasyon arasında güçlü bir bağ olduğunu işaret etmekte ve liderliğin daha çok etkileme süreci ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Liderlik temelde dört boyutlu bir yaklaşımı içermektedir. Birinci boyut liderin kendisidir. İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüttür ki, böylece bir bakıma alıcı-verici ortam sağlanmaktadır. Üçüncü boyut ise örgüt içi ve dışı koşullardır. Örgüt içi koşullar müşteriler, kültür, değerler ve iklim, örgüt dışı koşullar ise paydaşlardır. Dördüncü boyut ise bunların zamansal yansımalarıdır (Keçecioğlu, 1998: 20).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında genellikle liderlik ile lider arasında kesin bir ayırım yapılmamış olmamasına rağmen liderlik bir sergilenen davranışı anlatırken, lider bir kişiyi temsil etmektedir (Çelik, 2000: 2). Bu anlamda lider; benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında örgüt çalışanlarını birleştiren ve bütünleştiren (Peker & Aytürk, 2002: 38); bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye sevk eden kişi (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001: 216) olarak tanımlanabilmektedir. Bir grubun üyesi olarak bakıldığında lider; grubun tutumu, performansı ve kararları üzerinde ortalama bir grup üyesinden çok daha fazla etki sahibi olan grup üyesidir (Hause, Wright & Aditya, 1997: 553). Diğer bir tanıma göre lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren, bunları gerçekleştirmek için gerekli özellik ve yeteneklere sahip olan kişidir (Erdoğan, 1991: 330).

Lider ve liderliğin belli bir konuda başkalarını etkileme özelliği ele alındığında, etkileme kaynağı olarak güç kavramı karşımıza çıkmaktadır (Bolat, 2008: 2). Güç ilişkisel bir kavramdır ve daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Eğer kişi, başkalarının kendi belirlediği yönde davranmalarını sağlayabiliyorsa, kişinin güçlü olduğu söylenebilmektedir (Güney, 2011: 8). Liderler, takipçileri etkileme sürecinde birçok güç kaynağını kullanabilmektedir. Bunlara etki kaynakları da denilebilmektedir. Liderler başlıca beş çeşit önemli güç kaynaklarını kullanmaktadırlar (Daft, 1991; Celep, 2004: 4):

- Yasal Güç: Liderin, hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür.
- Ödül Gücü: Liderlerin, astlarının yeteneklerini değerlendirdikleri güçtür.
- Zorlayıcı Güç: Liderin, direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kullandığı güçtür.
- Uzmanlık Gücü: Grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin, sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir.
- Karizmatik Güç: Liderin, takipçiler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtan güçtür.

Burada yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizmatik güç kişisel güçlerdir. Karizmatik güç liderin kişiliğine dayanmaktadır (Çelik, 2000: 5).

Genel olarak bir liderin taşıması gereken özelliklerin neler olduğuna bakıldığında (Bolat, 2008: 6) ; bir vizyonu benimsemek, bilgiyi paylaşmak, insanlarla bireysel olarak ilgilenmek, sorumluluk alabilmek, beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak, sorun çözmek ve karar vermek, teknik beceri sağlamak, işlerin akışını yönetmek, projeler yönetmek, ekipleri ve grupları desteklemek, zaman ve kaynakları doğru

yönetmek, değişikliğe açık olmak ve projeleri yönetebilmek gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

II. 1. 2. Liderlik Davranış Biçimleri

Günümüze kadar yapılan liderlik araştırmalarında farklı liderlik davranışlarından bahsedilmiş ve farklı şekillerde adlandırılmış olsalar da, temel olarak üç liderlik davranışı olduğu görülmektedir. Bunlar otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışlarıdır.

II. 1. 2. 1. Otokratik Liderlik

Bu davranış biçiminde liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmakta (Eren, 2008b: 457) ve esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile amaçların ve politikaların belirlenmesinde astların hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Onlar sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler.

Otokratik liderler, emirlerine uyulmasını, kendisine saygı gösterilmesini isterler. Yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Çalışanlardan çok görevle ilgilenmektedirler ve genelde çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarına karşı kayıtsız kalmaktadırlar. Önerileri dinlemekte, fakat onlardan etkilenmemektedirler. Bireysel inisiyatife izin vermezler veya bireylerin bir araya gelip karar vermelerini kabul etmezler (Keçecioğlu, 1998: 118). Ben merkezlidirler ve örgütlerinde iletişim yukarıdan aşağı doğrudur.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin bencilce davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülmektedir. Bu gibi durumlarda işgörme arzusu olumsuz biçimde etkilenmekte ve üyelerde psikolojik açıdan

tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırmaktadır (Eren, 2008b: 455).

II. 1. 2. 2. Demokratik- Katılımcı Liderlik

Demokratik veya katılımcı liderlikte, liderler, astları yönetimin içine alma eğilimindedir. Liderler astlarına "katılım" olanağı tanımakta, uygun konularda astlarına danışmakta, amaçların ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerine söz hakkı vermektedir. İşgörenlerden gelen önerileri dinlemekte ve kararlarını alırken bunlardan etkilenmektedir (Güney, 1997: 213). Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendirmekte, astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik edecek nitelikte hareket etmektedir. Ayrıca astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşımaktadırlar.

Demokratik liderlikte, insan ilişkilerine ve ekip çalışmasına odaklanılmakta, iş dağılımı gruba bırakılmaktadır. Lider bir grup üyesi gibi davranmakta, yetkilerini grup üyeleri ile paylaşma eğilimi göstermekte, eleştiri ve övgülerinde de nesnel olmaya çalışmaktadır (Eren, 2008b: 453). Bu durum üyelerde bir memnuniyet ve özgürlük hissi oluşturmakta, onlara güven ve kendini iyi hissetme duygusunu vermektedir.

Demokratik liderlik tarzında çalışanlar mesleki ve kişisel olarak olgunlaşmakta ve yanlışlarını öğrenme konusunda liderden yardım almaktadırlar. Bu liderlik davranışının en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesine yol açmasıdır.

II. 1. 2. 3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, takipçileri kendi hallerine bırakan ve her izleyenin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışları içermektedir (Eren, 2008a: 548).

Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008: 11).

Bu liderlik tarzının en büyük avantajı, grup üyelerine bireysel gelişim fırsatı vermesidir. İzleyiciler kendilerini yetiştirip, sorunlarına da en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmişlerdir. Burada liderin en önemli görevi kaynak ve malzeme sağlamak ile bunlarla ilgili oluşan sorunları çözümlenektir (Tengilimoğlu, 2005: 105). Bu liderlik davranışının en önemli sakıncası; grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt olan amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. Serbesti tanıyan lider, herkesin kendini en iyi hissetmesini istemektedir, ancak yönlendirici özelliği olmadığı için zamanla grubu amaçsızlığa itebilmektedir. Diğer bir sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme çabalarının çoğalmasındır (Eren, 2008b: 441).

II. 1. 3. Liderlik İle İlgili Temel Yaklaşımlar

Liderler insanın olduğu her yerde vardır. Eski çağlardan günümüze gelene kadar liderlik konusu, düşünürlerin ve birçok kişinin üzerine yoğunlaştığı, tespitlerde bulunduğu, reçeteler yazdığı bir konu olmuştur. Özellikle 19. Yüzyılın sonlarından itibaren; liderlerin nasıl ortaya çıktığı, liderliğin nasıl kazanıldığı konuları bilim adamlarının en çok üzerinde tartıştığı ve araştırma yaptığı alanlardan biri olmuş ve liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bazı bilim adamları liderliğin doğuştan sahip olunan nitelikler olduğunu, bazıları da eğitim ve deneyimle kazanılan nitelikler olduğunu savunmuşlardır.

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar; liderin özelliklerini dikkate alarak yapılan araştırmalar (özellikler yaklaşımı) , liderin davranışlarını dikkate alarak yapılan araştırmalar (davranışsal yaklaşımlar) , liderin davranışına ek olarak bu davranışın hangi durum ve ortamlara göre gerçekleştirildiğini ve etkili olduğunu dikkate alan araştırmalar (durumsal yaklaşımlar) ve son olarak liderler için karizma, vizyon, görev ve insan bilgisini göz önüne alan araştırmalar (modern yaklaşımlar) olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir.

II. 1. 3. 1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel söylevi kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu yönetmesinin en önemli nedeni, taşımakta olduğu özelliklerdir (Evans, 1990: 224). Özellikler yaklaşımı liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul etmektedir. Kişiler, doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen liderlik özelliklerine sahip olarak dünyaya gelmektedirler. Sahip oldukları bu özellikler sayesinde de lider olarak ortaya çıkabilmekte (Bass, 1990a) ve diğer insanları hâkimiyetleri altına alabilmektedirler. Diğer insanlar liderlerin doğuştan getirdikleri özellikleri sorgulamamakta ve onların liderliğini hemen kabullenmektedirler (Güney, 2012: 46). Burada cevaplanmaya çalışılan en can alıcı soru, hangi özellik veya yeteneklerin bir kimseyi lider olarak ön plana çıkarttığıdır (Luthans, 1995: 347).

Bu teoriye göre; lider, fiziksel ve kişisel özellikleri açaşından izleyicilerinden farklıdır. Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir. Dolayısı ile grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından birbirleri ile karşılaştırıldığında liderlik özellikleri taşıyan üye kendini belli etmekte ve grubun ihtiyaçlarına göre bu özelliklerini kullanmaları,

göstermeleri durumlarında da grup içerisinde ön plana çıkabilmekte ve takip edilen lider kişi olabilmektedir (Karahana & Celep, 2009:6).

Yaklaşımına göre lideri izleyicilerden ayıran özelliklerin neler olabileceğine bakıldığında (Daft, 1991: 373):

- *Fiziksel Özellikleri:* Yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık gibi dış görünüşü kapsayan özellikler.
- *Kişilik Özellikleri:* Uyum sağlama, öz güven, yaratıcılık, kişisel bütünlük, üstünlük, bağımsızlık, ortama uyum sağlayabilme, ortamın şartlarına duyarlı olabilme, hırslı ve başarıya güdülü, fikrini savunan, işbirliğine yatkın, kararlı, güvenilir, baskın (başkalarını etkileme), ısrarlı, kendine güvenen, zorlamalara dirençli, sorumluluk almaya istekli olma gibi özellikler.
- *Yetenek:* Zekâ, bilgi, kesinlik, etkili konuşma becerisine sahip, zeki, yaratıcı, politik ve diplomatik, konusunda bilgili, planlı, ikna edici olmak gibi özellikler sıralanabilmektedir.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alınarak incelemesi; yani lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması bu teorisinin eksik tarafı olarak eleştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin hep aynı özellikleri taşımadıklarının görülmesi ve bazen de grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıklarının gözlenmesi bu yaklaşımın diğer eleştiri noktaları olmuştur. Ayrıca bahsedilen liderlik özelliklerinin ölçülebilenecek şekilde açık, somut ve tam olarak tanımlanamaması, bazen belirli bir özelliğin farklı kültürlerde farklı şekillerde anlaşılabilir olması ve nasıl iyi lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamaması

yaklaşımın zamanla eleştirilmesine ve geçerliğini kaybetmesine neden olmuştur (Robbins & Judge, 2012: 383).

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık vermiş ve ortaya ‘Davranışsal Liderlik Yaklaşımı’ çıkmıştır.

II. 1. 3. 2. Davranışsal Yaklaşımlar

Bilim adamları liderlik sürecini açıklamada özellikler kuramının yetersizliğini görünce liderlerin davranışlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu anlamda liderin sahip olduğu özellikleri bir tarafa bırakılarak liderin davranışları konusunda araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacıların, liderin kişilik özelliklerinden ziyade onların davranışlarının üzerinde durmalarının nedeni; davranışların kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olması olmuştur. Yaklaşımın temel söylemine göre, liderleri etkin ve başarılı kılan, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır (Tengilimoğlu, 2005:4).

Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2008b: 437). Özellikler teorisi araştırmalarında, liderlik için doğru kişiyi seçebilmenin işin temeli olduğu öne sürülmektedir, davranışçı teoriler de ise bunun aksine; kişilerin lider olabilmek için eğitilebilecekleri savunulmaktadır (Robbins & Judge, 2012: 380). Davranışsal yaklaşım, lider davranışının analizini yaparken, grubun yapı ve işlevine de bakmıştır. Araştırmacılar başarılı liderlerin davranışlarının başarısız liderlerden bir şekilde farklı olduğunu varsaymış ve liderin benimsediği liderlik davranışının, örgütün işleyişi ya da toplumun genel gidişini yakından etkilediği gibi, yaşanan gelişme ve değişimlere uyum sağlamada da en önemli etken olduğunu söylemişlerdir (Chou, 2002: 19). Liderlerin, liderlik süreci boyunca izleyicilerle iletişim

şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderlerin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2008: 450). Dolayısıyla bu yaklaşımda liderin kendisine olduğu kadar, izleyicilere de ağırlık verilmiştir.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda çok çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin başında: ‘Ohio State Üniversitesi Araştırmaları’, ‘Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları’, ‘Blake ve Mouton’un Yönetim Gözeneği Yaklaşımı’, ‘Likert’in Dörtlü Yaklaşım Modeli’ ve ‘Mc Gregor’ un X ve Y Kuramları’ gelmektedir. Bu yaklaşımların ortak noktası ise, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir. Birincisi; yönetilen bireylerin kişiliğine önem verme, ikincisi ise; yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem verme. Bu iki davranış birbirine zıt iki boyut olarak ele alınmış ve liderlik davranışının bu boyutlar arasında gidip geldiğini vurgulamışlardır.

II. 1. 3. 2. 1. Ohio State Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Ohio State Üniversitesi’nin liderlik çalışmaları, askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmaların amacı, liderlik süreci ve liderin nasıl tanımlandığını belirlemek olmuştur. Analiz sonucunda liderlik davranışının iki önemli boyutu olarak tanımlanan ‘kişiyi dikkate alma’ ile ‘inisiyatif (işe ağırlık verme)’ boyutları ortaya çıkmıştır (Eren,2008b: 438).

Kişiyi dikkate alma; liderin, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine saygı duyduğu, yapılan faaliyetlerde daha yüksek başarıya ulaşabilmek için çalışanlarla sürekli iletişim içerisinde olduğu liderlik davranışı boyutudur. Bu davranışları sergileyen liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alır, çalışanlarına arkadaşça yaklaşır, kişisel

problemleri ile ilgilenir ve herkese eşit davranırlar (Gordon, 1993: 331). Yani, yapacakları işten ziyade çalışanlarının ihtiyaçlarına ve tatmin olmalarına önem verirler. Yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan liderler, işi etkili biçimde planlayıp organize edebilmekte, takipçileri ile olumlu ilişkiler geliştirebilmekte, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve izleyicilerin başarılı performans sergilemelerine yardımcı olabilmektedirler (Güney, 2012: 374).

Inisiyatif (işe ağırlık verme); liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için; amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu boyuttaki liderler, gerçekleştirmek istediği amaç doğrultusunda işlerin yapılıp yapılmadığı, çalışanların işlerini doğru yapıp yapmadıkları gibi hususlarla ilgilenirler ve insan unsurundan ziyade yapılan işe ağırlık verirler (Güney, 2012: 374).

Araştırmaya göre, kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme öğeleri bağımsızdır ve bir yönetici her iki öğeye de yüksek ya da düşük düzeylerde sahip olabilmektedir (Bolat, 2008,12). Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalmakta, inisiyatif esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2008: 451)

II. 1. 3. 2. 2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma da Michigan Üniversitesi'nde 1950'li yıllarda Rensis Likert yönetiminde yapılmıştır. Bu çalışmada grubun verimliliğini ve güvenliğini arttırmada en etkili liderlik davranışı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışan devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon çalışmalarda kullanılan temel değişkenler olmuştur (Şimşek, Akgemici & Çelik,2005:190).

Bu çalışma sonucunda, Ohio State araştırmalarında olduğu gibi insana yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. İnsana yönelik liderler; insanlar arası ilişkilere önem veren, astların ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanırken, işe yönelik liderler ise daha çok işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermekte ve grup üyelerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak gören liderler olarak tanımlanmıştır (Robbins,1994:174). İş tatmini ve verimliliği yüksek olan organizasyonlarda liderlerin insana yönelik davranışlar sergiledikleri görülmüştür. İş tatmini ve verimliliği düşük olan organizasyonlarda ise liderlerin işe yönelik davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Güney, 2012: 376). Bu alışmalar sonucunda ulaşılan genel sonuç ise; insana yönelik liderlik davranışının daha etkili olduğudur.

II. 1. 3. 2. 3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard niversitesi'nden Robert Bale, niversite öğrencilerinden oluşan küçük gruplar üzerinde önemli araştırmalar yapmıştır. Araştırma yöneticiler üzerinde yapılmamış olmasına ve sınırlı uygulama bulguları ortaya koymasına rağmen Michigan ve Ohio sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da; biri kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar, diğer işin tamamlanması merkezli davranışlar olmak üzere iki tip lider davranışı ve iki tip lider tanımlanmıştır (Bolat, 2008: 14). Birincisi ortamın sosyal özellikleri ile ilgilenen, grubun rahat ve mutlu çalışması için çaba sarf eden, psikolojik destek sağlayan, anlaşmacı, arabulucu, üyelerin duygular ile mutluluklarına duyarlı ve sosyal yönelimli olan "sosyal lider"; diğer i ise, işin yapılması için çaba gösteren, yönlendirici, hızlı, yerine göre katı ve iş bitirici özelliklere sahip olan 'iş lideri'dir (Bolat,2008:15).

II. 1. 3. 2. 4. Likert'in Sistem Yaklaşımı

Liderlik davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak davranışsal yaklaşımlar kapsamında geliştirilen diğer önemli bir model, Rensis Likert'in "Sistem1-Sistem 4" modelidir. Bu model, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir. Yaklaşım, farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri ile bu örgütlerin yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar) toplanabileceğini ileri sürmektedir (Mullins, 1992: 247). Her grup belirli varsayımları ve davranışları içermekte ve her biri farklı bir liderlik tipini tarif etmektedir.

Sistem-1 (İstismarcı- Otokratik): Astlara güvenmeyen, astların fikrini nadiren alan, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı ve ast üst arasındaki ilişkilerin az olduğu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak işlediği liderlik yaklaşımı.

Sistem-2 (Yardımsaver- Otokratik): Astların fikrini bazen soran efendi-köle güven anlayışına sahip, güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanıldığı ve iletişimin yukarıdan aşağıya, kısmen de aşağıdan yukarıya doğru işlediği liderlik yaklaşımı.

Sistem-3 (Katılımcı): Kısmen güvenen ve genel olarak astların fikrini alan, güdüleme aracı olarak ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenen ve ender olarak ceza verilen, iletişimin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü işlediği liderlik yaklaşımı.

Sistem-4 (Demokratik): Daima astların fikrini alan ve tam olarak güvenen, çalışmaya özendirilmede; ekonomik ödülleri arttırmanın yanında, amaçların saptanması,

çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün gurupların katılmasına izin veren, iletişimin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yanlara doğru da işlediği liderlik yaklaşımını temsil etmektedir (Koçel, 2008: 455).

II. 1. 3. 2. 5. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi Ölçeği

Texas Üniversitesi öğretim üyeleri Blake ve Mouton (1985) çalışmalarında, yöneticilerin gösterdiği davranışları incelemiş ve davranışsal açıdan ideal bir yönetici tiplmesi bulmaya çalışmışlardır. Çalışmanın sonunda liderlikle ilgili “yönetim ızgarası” adını verdikleri bir ölçek geliştirmişlerdir.

Bu ölçek “insanla ilgili” ve “üretimle ilgili” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu iki boyut Ohio State Üniversitesi’nin ve Michigan Üniversitesi’nin geliştirdiği boyutlarla benzeşmektedir. Geliştirilmiş olan yönetim tarzları matrisinde yatay ekseninde üretime önem veren, dikey ekseninde ise insanlara önem veren liderlik davranış tarzları bulunmaktadır. Bu iki boyutta bulunan liderlik yaklaşımlarının birbirleriyle etkileşimleri ele alınarak 1’den 9’a kadar derecelenen bir matris oluşturulmuş, bunun sonucu olarak “81” farklı liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Örneğin 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade etmektedir. Bu tip bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu, astlarının hisleri ve memnun olmalarından ziyade verilen işi, görevi yerine getirip getirmemiş olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir. 1,9 tipi ise kişilere çok önem veren ve işin çıktıkları ile çok ilgilenmeyen bir liderlik tipini ifade etmektedir (Tevrüz, Artan & Bozkurt, 1999: 194).

Böyle bir modelin en önemli yararı, liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler

yapabilmektedir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, yaklaşımı araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Bryman, 1986: 62).

II. 1. 3. 2. 6. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Mc Gregor (1960) liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörün; bu kişilerin insan davranışı hakkındaki düşünceleri olduğunu söylemiş, insanların kişiliği ve davranışları üzerine bazı varsayımlarda bulunmuştur. Bu varsayımlara dayanarak iki liderlik tipi ortaya koymuştur. Bunları, insan davranışlarına negatif bir bakış açısıyla yaklaşan X ve pozitif bir bakış açısıyla yaklaşan Y kuramı olarak sınıflandırmıştır (McGregor, 1960)

X bakış açısıyla yaklaşan lidere göre; iş insanların çoğu için tatsızdır, vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve çalışmak için çok az çaba gösterir, çoğu sorumluluk almak istemezler ve hırslı olmadıklarından yönetilmeye razıdırlar. İnsanların çoğu örgüt sorunlarını çözme konusunda bencil davranarak pek yaratıcı olmazlar. Vasat bir insan; değişikliklere karşı direnç gösterir, çok zeki değildir ve kolayca inanır (McGregor, 1960).

Y bakış açısıyla yaklaşan lidere göre; insanlar için iş, koşullar uygun olduğu sürece bir oyun ve dinlenme kadar sıradandır. İnsanlar kendi hedefleri istikametinde kendilerini yönetebilirler ve sınıyabilirler. İnsanlar tembel değildir, onları tembelleştiren örgütte edindikleri bazı tecrübelerdir. Bütün insanlar çalışmak için gerekli olan potansiyele sahiptir ve elverişli koşullarda sorumluluk alabilir, bunu geliştirebilirler (Güney, 2008: 395).

Genel olarak bakıldığında X bakış açısını benimseyen liderler, daha çok otoriter mizaçlı iken Y bakış açısını benimseyen liderler, daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergilemektedirler (Koçel, 2008: 454).

II. 1. 3. 3. Durumsallık Yaklaşımları

Bu yaklaşımların çıkış noktası; insanlar ve çevre koşullarındaki farklılaşma, her zaman ve her yerde geçerli olan liderlik özelliklerinin, biçiminin ve davranışlarının belirlenmesini engellemesidir. Bu anlamda yaklaşımda, ne özellikler yaklaşımındaki gibi her zaman geçerli lider özelliklerinden, ne de davranışsal yaklaşımındaki gibi her zaman geçerli lider davranışlarından bahsedilmektedir. Daha çok bu özelliklerin ve davranışların o anki durum ve şartlar ile uyumundan bahsedilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle lider ancak uygun ortamda uygun liderlik davranışını sergileyebilmekte ya da uygun şartlar ve ortam bireylerdeki potansiyel liderlik özelliklerini ve davranışlarını harekete geçirebilmektedir. Bu anlamda, değişik koşullar ve durumlar değişik lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Tek ve en iyi liderlik tipi yoktur. Değişik koşullar değişik liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilmektedir (Nicholson, Sarker & Valacich, 2007: 42).

Yaklaşım, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık vermekte olmasından dolayı koşullu-bağımlılık yaklaşımı da denmektedir (Koçel, 2008: 456). Durumsallık yaklaşımı kapsamında ortaya çıkan modellerin önde gelenleri: “Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı”, “House ve Evans’ın Amaç-Yol Yaklaşımı”, “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı” ve “Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Teorisi”dir.

II. 1. 3. 3. 1. Fiedler’ in Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderin etkinliğinin belli koşullara ve bu koşullarda liderin nasıl davrandığına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri ve

davranışları durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır (Fiedler, 1996; Ergeneli, 2006). Yani bir anlamda, liderin etkili olabilmesi ortama bağlıdır. Yaklaşımına göre liderlik biçimleri ile durumun istekleri arasında eşleştirme yapılması ve uyumun sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağı varsayılmaktadır.

Araştırmada, 'ilişkiye yönelik ve işe yönelik liderlik' olmak üzere iki tip lider davranışı belirlenmiş ve bu tiplerin, durumsal değişkenleri olarak belirlediği üç değişkene nasıl sonuçlar verdiğini incelenmiştir. Bu üç değişken; 'lider ile izleyiciler arasındaki ilişki, başarılabilecek işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi' olarak isimlendirilmiştir (Kayworth, 2002: 12).

Lider İle İzleyiciler Arasındaki İlişki: Liderin grup tarafından kabul edilebilirliği ile ilgili olan bu değişkene göre; lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkinin niteliği *zayıf* veya *iyi* olarak ifade edilmektedir. Liderin çalışma arkadaşlarıyla olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider- işgören ilişkisindeki iklimin iyi olduğuna işaret etmektedir (Fiedler, 1996). Zayıf ilişki olması liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır (Koçel, 2008: 459). Grup üyeleri ile ilişkileri iyi olan ve onların güvenini kazanmış bir lider daha fazla güç ve etkileme imkânına sahip olacaktır.

Başarılabilecek İşin Niteliği: Bu değişken, yapılacak görevin ne ölçüde net tanımlara, kurallara, akış sürecine sahip olduğu ve görevin yapılması için önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığı ile ilgilidir. Bazı görevler, kesin bir şekilde tanımlanıp, talimata bağlanmışken; bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararlarına bağlıdır. Lider, işin nasıl yapılacağına adım adım belirlendiği durumlarda, böyle belirlenmemiş durumlara göre daha fazla güç kazanmaktadır.

Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken liderin bulunduğu pozisyona bağlı olan biçimsel yetkiyi ifade etmektedir (Güney, 2008: 400). Liderin sahip olduğu ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme, vb. yetkilerinin derecesinin *fazla* olması liderlik için olumlu; az olması olumsuz bir ortam yaratacaktır (Koçel, 2008: 458).

Yaklaşımına göre başarılı lider bu değişkenlerin durumuna göre uygun liderlik tipini seçerek; işe yönelik veya kişiye yönelik davranış sergileyecektir. Her durum farklı davranış gerektirecektir.

II. 1. 3. 3. 2. Yol - Amaç Teorisi

Bu teori bir anlamda motivasyon teorilerinden beklenti modelinin bir uzantısı şeklinde olup, liderin grup üyelerini nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğunu incelemektedir (House & Mitchell, 1977). Yaklaşımına göre insanın davranışlarını etkileyen iki unsur vardır: Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı inancı ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer. Grup üyeleri yani izleyiciler lider tarafından iki hususta motive edilebilir. Bunlar; “liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)” ve “liderin izleyicilerin sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesi (amaç)” (Eren,2008b:455).

Yaklaşımına göre, liderin en önemli işi izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Koçel, 2008: 460). Liderler, gerçekleştirdikleri başarılı işlerden dolayı istedikleri ödülleri alabilecekleri konusunda astları ikna ederek, onların iş başarılarını kolaylaştırabilirler. Bir başka deyişle yöneticiler başarılı işleri ödüllendirdiği sürece astları tarafından benimsenmeleri daha etkin ve kolay olacaktır (Bowditch & Buono, 2001: 197).

Yaklaşımında; otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik olmak üzere dört çeşit liderlik tanımlanmaktadır (Güney, 2008: 402):

Otoriter Liderlik: Lider; astlarından ne istediğini bildirir, işlerle ilgili yol ve yöntemleri belirler, iş programlarını oluşturur, performans standartlarını belirler ve üyelerin grup içindeki rollerini tanımlar.

Destekleyici Liderlik: Lider, işin daha zevkli hale gelmesi için grup üyelerinin sorunlarıyla ve ihtiyaçlarıyla ilgilenerek, onlarla iyi ilişkiler geliştirip onları mutlu etme gayreti gösterir.

Katılımcı Liderlik: Lider, işin yapılması ve sorunların çözülmesi konularında karar alma sürecine grup üyelerini de dahil ederek onların süreçte söz sahibi olmalarını sağlar.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, grup üyelerinin performanslarının gelişmesini ve başarılarının artmasını sağlama konusunda gerekli desteği sunar.

Lider, duruma göre her bir davranışı gösterebilir. Ayrıca, işgörenlerin kişisel özellikleri ve içinde buldukları iş ortamları, durumsal liderlik kuramında çevresel etmenler olarak kabul edilmektedir.

II. 1. 3. 3. 3. Hersey-Blanchard Durumsallık Teorisi

Bu teori, liderin takipçilerinin (üyelerinin, astlarının) bilgi ve beceri düzeylerinin ne olduğuna odaklanmıştır. Lideri lider yapan, onun etkinliğini belirleyen yine onun takipçileridir, astlarıdır. Yaklaşımında, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından yararlanılmış ve astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal faktörler üzerinde durulmuştur (Certo, 2000: 336). Liderin başarısı astların olgunluk düzeyine uygun liderlik yapmasındadır. Olgunluk düzeyi astların görevle ilgili yaptıkları değerlendirmelerdir. Olgunluk, psikolojik ve işle ilgili olmak üzere ikiye ayrılır. Psikolojik

açından olgun; kendine güvenmek, istekli olmak ve sorumluluk almaya hazır olmak gibi kişisel özellikleri içerirken, işle ilgili olgunluk ise iş konusunda sahip olunan teknik bilgi ve görev becerilerini kapsamaktadır (Eren, 2008: 454).

Yaklaşım, astların olgunluk düzeylerinin birbirinden farklı olduğunu; yetenekleri ve eğitim düzeyleri düşük, kendilerine olan güvenleri zayıf olan astların, yetenekli, eğitilmiş ve kendilerine güvenen astlara göre liderlerinden farklı davranışlar bekleyeceğini söylemektedir. Her açıdan olgun olan (psikolojik ve iş yapma olgunluğu) bir kişi, verilen bütün görevleri yapma özelliklerine sahip demektir (Hersey & Blanchard, 1969). Bu yaklaşım çerçevesinde, dört tür olgunluk düzeyinden söz edilebilir (Bolat, 2008: 42).

Olgunluk Düzeyi 1: Üyelerin bilgi ve becerilerinin çok az ve motivasyonlarının da düşük olduğu bir durumu ifade eder.

Olgunluk Düzeyi 2: Üyelerin yeteneğinin düşük; ancak motivasyonlarının yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları düzeyi ifade eder.

Olgunluk Düzeyi 3: Bu düzeyde, üyeler yetenekli olmalarına rağmen, bu yeteneklerini kullanma konusunda isteksizdirler. Üyeler o işi yapmayı sıkıcı bulurlar.

Olgunluk Düzeyi 4: Üyeler iş konusunda hem yetenekli ve bilgili hem de isteklidirler.

Bu anlamda liderler, astların bu olgunluk düzeyine göre ‘kişiyeye odaklılık’ ve ‘işe odaklılık’ liderlik stillerini kullanmaktadırlar. Olgunluk seviyesi düşük olan astlarda daha çok ‘işe odaklı’ liderlik stili kullanılmakta ve astların olgunluk seviyesi arttıkça lider de kişiyeye odaklı davranışlar sergilemeye başlamaktadır (Güney, 2008: 404).

II. 1. 3. 3. 4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, yaklaşımında Blake ve Mouton'un 'Yönetim Tarzı Matrisi' modelinden yararlanmış ve modelde yer alan "kişiyeye odaklılık" ve "işe odaklılık" boyutlarına bir üçüncü boyut olan "etkililik" boyutunu ilave etmek suretiyle üç boyutlu yönetim yaklaşımını geliştirmiştir (Reddin, 1970: 86). Yaklaşım, yönetim ızgarası modelinde belirlenmiş olan dört temel liderlik davranış biçiminin (yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki) davranışın sergilendiği duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceğini savunmaktadır.

Yaklaşımına göre; liderin davranış biçimi, belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile uygun ise etkin, uygun değilse etkin değil olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, lider davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceği ve her koşulda etkili olacak bir tek lider davranış biçiminin kesinlikle olamayacağı belirtilmektedir (Bakan, 2011: 40).

II. 1. 3. 4. Modern Liderlik Yaklaşımları

70'li yıllardan itibaren başlayan hızlı değişimler örgütsel anlamda da önemli değişikliklere neden olmuştur. Örgütlerdeki eski hiyerarşik yapı düzleşmiş, rekabet edilebilirliğin en büyük anahtarı olarak çalışanların ve çalışanların potansiyellerinin geliştirmesinin önemi ön plana çıkmış ve ayrıca çalışanlarını sadece ödül ve disiplinle motive eden klasik anlayışların amaçlara ulaşmada artık yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Örgütler bu değişikliklere uyum sağlamak zorunda kalmış ve örgütlerin özellikle yönetim ve liderlik anlayışlarını yeniden düzenlenmeleri gerekmiştir.

Bu değişimler ve gerekliliklerden liderlik kavramı da etkilenmiştir. Liderlerin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle

gelmiş (Bayrak, 1997: 356) ve liderlerin çalışanlarına rehberlik eden, örnek olan, vizyon ve değişim yaratan kişiler olmaları gerekmiştir. Bu durum, örgütlerde yeni liderlik tiplerini ve yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaklaşımlar literatürde modern liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır.

Modern liderlik yaklaşımlarında sadece liderler tek başlarına değil, takipçileriyle girdikleri ilişkiler ile değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın temelini liderin kişilik özelliklerinden ziyade, örgüt içindeki başarılı davranışlarına bağlı olarak ortaya çıktığı (Eren, 2008b: 460) düşüncesi oluşturmaktadır. Yaklaşımına göre lider, sahip olduğu tutumlar, değerler ve amaçlar doğrultusunda etrafında kendini takip edecek ve destekleyecek bir grup oluşturur, bireysel hareketleri grup hareketine çevirir ve onlara rol modeli olur. Liderler örgüt içinde aktif, etkileyici konumdadır ve davranışlarını bütün örgüte yansıtırlar (Palmer, 2009: 528). Örgüt içinde farklı farklı bireyler üzerinde etkinlik kurarak uygun bir örgüt kültürü oluştururlar (Zhu, 2008: 63). Astlarının ve izleyicilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar ve kendilerinden beklenenden daha fazla şeyler almayı hedefleyerek onları motive ederler.

Modern liderlik akımı içerisinde birçok yaklaşım ileri sürülmüştür. Yaklaşımlarda liderde olması gereken özelliklerin ve değerlerin çoğu ortak iken her yaklaşıma göre bazı kavramlar daha fazla ön plana çıkarılmıştır. Vizyon, değişim, karizma, etkileşim, kültür, etik gibi kavramlar ön plana çıkan kavramlar olup bunlarla bağlantılı olarak yeni başarılı liderlik tipleri ortaya atılmıştır. Bu liderlik tiplerinden öne çıkanlarından bazıları; değişimi ön planda tutan dönüşümcü liderlik, vizyonu öne çıkaran vizyoner liderlik, hedeflere ulaşmada kuralları uygulayan ve ödül-cezayı ön plana çıkaran yönetsel liderlik, karizmanın en etkili özellik olduğunu söyleyen karizmatik liderlik, etik değerlere önem veren etik liderlik, kendini bilmek ve olduğu gibi davranmayı öneren

otantik liderlik, kültür üzerinde duran kültürel liderlik, liderliğin aslında grubun hizmetkârlığı ile başladığını ileri süren hizmetkâr liderlik ve lider ile astlarla arasındaki ilişkileri ikili ilişkiler olarak inceleyen lider- üye etkileşimi yaklaşımıdır.

II. 1. 3. 4. 1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderliğin ana ögesi olan “Karizma” kelimesi Yunanca kökenli olup, kutsal hediye; mucizeler yaratmak veya gelecekte haberler vermek anlamına gelmektedir. Karizma, modern kullanımını 20. yüzyıl başlarında bir Alman sosyologu olan Max Weber sayesinde kazanmıştır. Weber (1964), karizmayı genel anlamda “bir bireyin kişiliğinin kesin kalitesi, onu diğer sıradan insanlardan ayıran erdemi, doğüstü güç ve özelliklerle donatılması” olarak tanımlarken, örgütsel alanda da karizmayı; “izleyicilerin liderde var olduğuna inandıkları olağanüstü güç ve yetenekler sebebiyle gönüllü olarak lideri takip etmeleri durumunda ortaya çıkan özellik” (Eroğlu & Akkoç, 2012: 350) şeklinde tanımlamaktadır.

Karizmatik liderlik karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymakta ve liderin izleyicilerini etkilemede ve sürüklemeye en çok bu özelliği ile ön plana çıktığını kabul etmektedir (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000: 146). Karizma, liderin bulunduğu pozisyona ya da geleneksel yapıya dayanmamakta, aksine liderin özellik ve davranışlarının astları tarafından nasıl algılandıkları sonucu oluşmaktadır (Tuna & Yeşiltaş, 2013: 189). Bireyler, liderin doğüstü güçlere sahip ve olağan dışı bir kişi olduğuna veya en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanmakta ve liderin bu güçlerini takipçilerin yararına olacak biçimde sık sık sergilemesini beklemektedirler (Kozak, 2008: 497).

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkmakta ve kurtarıcı, sıra dışı nitelikler ve güçlü kişilik özellikleri sergilemektedir. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, takipçileri üzerinde hayranlık uyandırma,

etkili hitap etme, ikna ve motive etmedir (Robbins & Judge, 2012: 432; Çelik & Sümbül, 2008: 52).

Liderin sahip olduğu bu özellikler izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır. Bu etki sayesinde lider, takipçilerine bağlılık, saygı, etkilenme, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duyguları aktarır. Bu yoğun duygu aktarımı ile çalışanların örgütsel misyona inanmalarını ve hedeflerin gerçekteştirilmesi yönünde davranmalarını, harekete geçmelerini sağlamaktadır (Rowden, 2000: 31). İzleyenler, liderlerinin istenen neticeleri elde ettiğini gördüklerinde, onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye ve onun gibi hareket etmeye baőlamaktadırlar (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

Karizmatik liderler daha çok katılımcı olmayan yönetim biçimlerinde ortaya çıkmaktadırlar. Karizmatik liderlerin oldukları örgütler “lidere dönük” örgütlerdir. Lidere dönük örgütte örgütsel hiyerarői, bir lider ve bu lidere özel bir dayanma ve olağan olmayan bir güce inanan takipçilerden oluşur. Takipçilerin gözünde liderlerinin olağan olmayan gçleri ve bu gücüne olan güvenleri kaybolursa, o zaman liderin liderlik konumu da düőer (Kılınç, 1997: 400-401).

Karizmatik liderlerin üzerine yapılan araştırmalarda, bu liderlerin bazen olumlu, bazen de olumsuz davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bazı liderler kriz zamanlarında kurtarıcı olduğu gibi bazıları da bunun tam tersi olarak izleyicilerini kötü durumlara sokmaktadır. Bu olgu bazı yazarlar tarafından “karizmanın karanlık tarafı” olarak adlandırılmaktadır (Gezici, 2007: 22).

II. 1. 3. 4. 2. Dönüşümcü Liderlik

Özellikle son dönemlerde çevresel faktörlerin hızlı bir şekilde deėiőmesi ve örgütlerin baőarisının ve devamlılığının bu değişime ayak uydurabilme becerileri ile paralellik göstermesi, örgütlerde değişimin önemini artırmaktadır. Bu durum örgüt içinde

dönüşümü sağlayabilmek için, güçlü dönüşüm becerilerini ve bu becerilere sahip bir liderin varlığını gerektirmektedir (Avolio at al., 1991: 11-12). Burns' e (1978) göre lider, modern örgütlerde yeni alanların yaratılması becerisine sahip olmalıdır ki bu da dönüşümcü liderin en önemli özelliğidir.

Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen, yeni bir çevre yaratabilen liderlerdir. Lider bu dönüşümleri tek başına değil çalışanları ile birlikte yaparlar. Çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan daha çok verim almayı hedeflerler (Yukl, 1989: 75). Çalışanlarının görevlerini iyi bir performansla başarmının önemini anlamalarını sağlamak ve daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırmak suretiyle çalışanları değişime yönlendirir, motive ederler (Bass, 1990a: 21). Dönüştürücü lider, astların salt birer takipçi olmaktan ziyade, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi yolunu seçerler. Böylece çalışanlar, görevlerinin önemini daha iyi kavramakta, örgütsel amaçlar uğruna kendi bireysel çıkarlarını ikinci plana almaktadırlar (Eren, 2001: 457). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin gelişimi için ihtiyaç duydukları öğelere ağırlık verirler ve astlar için örgüt içerisindeki rol modelleri olarak görülürler (Smith, Brien, Montagno, Tatiana & Kuzmenko, 2004: 80).

Dönüşümcü liderlerin karizmatik ve vizyoner olma özelliği de vardır. Çalışanları nezdinde karizma sağlamak dönüştürücü liderlerin, lider olarak başarılı olmalarının temelidir (Bass, 1990: 21). Çünkü dönüştürücü liderlerin çalışanları dönüştürme isteği ve yüksek performans beklentisi, çalışanlarla arasında duygusal bağın oluşmasını gerektirmektedir. Bu nedenle karizma dönüştürücü liderlik için vazgeçilmez bir zorunluluktur (Çakar & Arbak, 2003: 85). Vizyon, örgütün temel amacının

gerçekleştirilmesi ve anlaşılmasında lider için bir ilham kaynağıdır. Lider, bu vizyonla takipçilere enerji verebilmektedir (Özcan at al., 2012: 2).

Bunların dışında dönüştürücü liderler ile ilişkilendirilen kişilik özellikleri şunları kapsamaktadır: Yaratıcılık, özgünlük, yenilikçilik, risk alma eğilimi, cesaretlilik, insanlara inanma, değer yaratmayı esas alma, hayat-boyu öğrenme, pragmatizm (işlevselcilik), fiziksel veya duygusal tatmin, feminen davranışlar ve kendine güven (Hautala, 2006: 779).

II. 1. 3. 4. 3. Yönetmel Liderlik

Bu yaklaşım “transactional leadership” olarak literatüre girmiş ve “işlemsel liderlik”, “etkileşimci liderlik” veya “yönetmel liderlik” olarak farklı şekillerde Türkçe’ye çevrilmiştir. Yönetmel liderlik, odak noktasını takipçilerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması düşüncesi olan, bu amaçla sadece gerektiğinde küçük çaplı ve rutin değişimleri yapan ve bir takım ödülleri aracılığı ile takipçilerin lideri izlemesini amaçlayan bir liderlik türüdür (Black & Porter, 2000: 433).

Lider ve çalışanların ilişkileri bir değiş-tokuşa veya dolaylı pazarlıklara dayanmaktadır. Gerek lider, gerekse takipçileri, üzerinde uzlaşılan amaç ve hedeflere ulaşılması halinde, karşılıklı olarak neler kazanacaklarını bilmektedirler. Bu nedenle, her iki kesim de, üzerinde anlaşılabilir amaç ve hedeflere odaklanmaktadır (Boehnke, 2003: 6).

Yönetmel liderlikte lider, takipçilerin kişisel çıkarlarının tatmin edilmesi karşılığında, örgütsel amaçları gerçekleştirecek performansı gösterecekleri düşüncesini taşımaktadır. Çalışanların belli görevleri yerine getirebilmeleri için kendilerinden beklenen davranışları göstermelerini sağlamak üzere ödül ve ceza yöntemini kullanırlar. Lider çalışanlarını, amaçları gerçekleştirme durumlarına göre ödüllendirmekte veya amaçlardan

uzaklaştıkları ölçüde de cezalandırma mekanizması işletmektedir (Bass & Steidlmeier, 1999: 183).

Liderin çalışanları motive etmede ödül gücünü kullanabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını iyi bilmesi gerekmektedir. Bu durum ceza mekanizması için de geçerlidir. Lider performans kriterlerini, beklentilerini ve bunların yerine getirilip getirilmemesi durumunda çalışanın ne ile karşılaşacağını açıkça ortaya koyar (Pillai, Chester & Williams, 1999: 899). Lider, aynı zamanda takipçilerinin performanslarını gözlemleyerek gerektiği takdirde düzeltici önlemler de almaktadır (Smith at all., 2004: 80).

Yönetmel liderler uzun dönemli bakış açısına sahip değillerdir (Tabak, 2005: 37). Mevcut ortamda faaliyet gösterir, risklerden kaçınmayı tercih eder; değişim ve yenilenmeden daha çok, mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi, geçmişteki olumlu geleneklerin devam ettirilmesi üzerine odaklanırlar (Block, 2003: 321). Yönetmel liderler, geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durmaktadırlar (Yukl, 1999: 285). Bu tip liderlerin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığı daha yüksektir (Conger, 1999: 150). Bass, yönetmel liderliğin, uygulamada üç temel yönetime dayandığını belirtmektedir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanımadır (Bass, 1990a: 319).

KoşulluYönetim: Lider, çalışanları ile ortak amaçlara ulaşma hususunda uzlaşma sağlar, çalışanların davranışlarını ve performanslarını gözlemler, yapıcı ilişkiler kurar ve sürekli geri bildirimlerde bulunur. Ortak amaçlara ulaşılması halinde çalışanları başarıları oranında övgü, terfi, maaş artışı gibi maddi- manevi ödüllendirmekte, aksi durumda ise çalışanları uyarma, terfi etmeme gibi yaptırımlarla cezalandırmaktadır (Bass, 1990a: 319).

İstisnalarla Yönetim: Liderin, belirli kural ve standartlardan sapmaları gözlemlemesi ve gerektiğinde doğru hamlede bulunmasıdır. Aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Eğer liderler takipçilerin performansını takip ederek onların standartlardan sapmalarını ve hatalarını düzeltiyor ise aktiftir. Lider, ön etkin (proaktif) bir yaklaşımla izleyicilerin performansını izlemekte ve standartlardan sapmalar meydana gelmesi durumunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunmaktadır (Robbins & Judge, 2007: 330). Liderler hataların ve sapmaların ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan bekliyorsa yönetim pasiftir. Bu süreçte düzeltici bir eylemde bulunmazlar. Bozulmamışsa tamir etme, dokunma ilkesini katı bir biçimde uygulamakta ve herhangi bir hata olmadan eyleme geçmemektedirler (Karip, 1998: 445).

Tam Serbesti Tanıma: Liderlikte, yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Lider ile takipçileri arasında etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Tam serbesti tanıma durumunda, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Avolio, 1999: 50).

II. 1. 3. 4. 4. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verildiği görülmektedir. Vizyoner liderliğin temelinde vizyon sahibi bir lider bulunmaktadır. Vizyon örgüt içerisindeki değerleri ve gelecekte başarılı olmayı sağlamak için belirlenmiş amaçları açık bir şekilde ortaya koyan olgudur (Strange & Mumford, 2002: 344). Kısaca vizyon, bir örgütün geleceğe dönük resmidir. Vizyon, liderler için önemlidir. Çünkü liderlik bir yere gitmekle ilgilidir. Eğer lider ve takipçileri nereye gittiklerini bilmiyorlarsa liderliğin hiçbir önemi yoktur (Blanchard & Stoner, 2004: 22). Vizyoner liderlik de, insanları topluca etkileyebilecek vizyonları

oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner liderlikte lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar ve yakın çevresinin dışına da çıkarak, geniş bir bakış açısıyla hedefler belirler. Bu hedeflere ulaşılmasının önemini, getirisini çevresindekilere anlatır ve bunların başarılması için gerekenlerin yapılmasını sağlar.

Lider, süreç içerisinde günlük ve rutin işlere büyük bir anlam katarak, işgörenlere sürekli olarak görevlerinin daha geniş çaplı amaçlara ulaşmada ki anlamlılığını hatırlatmaktadır (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002: 69). Vizyoner liderlikte işgörenler, vizyoner liderleri sadece sahip oldukları formel otorite sebebiyle değil, oluşturdukları vizyon ve net yön duygusu nedeniyle takip etmekte ve desteklemektedir. Başarılı olmak için lider, belirlenen vizyonun çalışanların beceri ve yeteneklerine uygun olmasına ve örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiriyor olmasına dikkat etmektedir (Oshagbemi & Ocholi, 2006: 748). Lider vizyonu belirlerken inandırma, fikir birliği, güven, benimsetme yöntemini kullanır (Kantabutra & Avery, 2006: 212). Çünkü belirlenen vizyonun yürütülmesinde ve gerçekleşmesinde, çevresindekilerin ona tam destek olması için bu yöntemin önemi büyüktür (Goleman, 2002: 72).

Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmamakta, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtmaktadır (Tekin & Ehtiyar, 2011: 4010). Vizyoner liderlerin, işgörenleri örgütsel amaçlara yönlendirebilmesi için empati duygusuna sahip olması da gerekmektedir (Goleman et al., 2002: 60).

II. 1. 3. 4. 5. Etik Liderlik

Liderler, bazen kişisel hırs ve isteklerinin örgütsel hedeflerin önüne geçmesine izin verebilmekte ve kendi kişisel çıkarları için çalışanları iş yapmaya sevk etmekte, örgütü kullanabilmekte kısacası etik dışı davranabilmektedir. Liderin bu tür etik dışı

davranışlarının son dönemlerde artması etik liderlik kavramının doğmasına neden olmuştur.

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Türkçede “ethic” sözcüğüne karşılık olarak, Arapça “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamına gelen ve “hulk” sözcüğünden türeyen “ahlak” sözcüğü kullanılmaktadır (Cevizci, 2002: 3). Günümüzde etik alanındaki çalışmalar; ‘betimleyici etik’, ‘normatif etik’ ve ‘meta etik’ olmak üzere üç başlık altında gerçekleştirilmektedir (Pieper, 1999: 224).

Etik liderlik normatif etik kapsamında incelenmektedir. Normatif yaklaşım, bireylerin işyerinde nasıl davranması gerektiğini tanımlamakta (Brown & Mitchell, 2010: 583) ve ahlaki bakımdan neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun için de belirli ölçütler, normlar, standartlar sunup bu ölçütleri haklı kılmaya ve temellendirmeye çalışmaktadır (Bolat & Aytemiz Seymen, 2003b: 6).

Etik liderliğe göre, liderlik becerilerinin etik davranışlarla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Etik liderler, kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde etik değerlere uygun davranmakta ve yönetim sergilemektedirler. Etik değerleri bu şekilde sergilemiş olduğu faaliyetlerle, güçlü mesajlar yoluyla bireylere iletirler (Sim & Brinkmann, 2002: 332) ve bir anlamda örgüt içerisinde etik davranışlar açısından rol modeli olurlar. Lider, etik davranışları yerleştirmek ve yaymak amacıyla; etik standartlara uygun davranışları ödüllendirme, etik standartlara uymayanları da cezalandırma yolunu da kullanmaktadır (Plinio, 2009: 281). Bunu yaparken, örgüt içerisinde standartları; neyin cezalandırılacağı ve neyin ödüllendirileceğinin kriterlerini belirlemekte; bu kriterler ile

standartları herkes için eşit tutmaktadır. Bir anlamda örgüt içerisinde adaleti de sağlamış olmaktadır (Yeşiltaş, Çeken & Sormaz, 2012: 19).

II. 1. 3. 4. 6. Kültürel Liderlik

Yönetim alanında kültür kavramının önem kazanması, örgütsel kültür konusunda çok sayıda araştırma yapılmasına neden olmuştur. Örgütsel kültür kuramının gelişmesiyle birlikte de liderlikle ilgili çalışmalar da kültür kavramı yoğun bir şekilde incelenmeye başlanmıştır.

Kültür, toplulukların ortak tecrübelerinden ortaya çıkan ve nesiller boyunca taşınan, paylaşılan, güdüler, değerler, inanışlar, kimlikler ve önemli olayların yorumlanmaları ve anlamları şeklinde tanımlanabilirken (Gelfand, Bhawuk, Nishii & Bechtold, 2004: 57), örgütsel kültür ise; bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir (Şişman, 1994: 61). Örgüt kültürünü üyelerin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, çabalar, beklentiler, değerler, inançlar, tutumlar, semboller ve gelenekler oluşturmaktadır (Schein,1992:10).

Kültürel liderlikte, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığı kabul edilmekte ve liderlik kültürel bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Liderliği anlamlı kılan kültürel çevre, kültürel çevreye anlamlar katan da liderdir (Erçetin, 1998: 66). Bu karşılıklı iletişimin başlangıç noktası kültür olarak görülebilir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik ve sosyolojik koşullarını hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir (Deniz, 2014:5). Örgütteki liderlik biçimi ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki vardır. Liderlik biçiminin güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken alanlar ile örgüt kültürünün

güçlü yönleri ve geliştirilmesi gereken alanlar yakından ilişkilidir (Aksu, Fırat & Şahin 2003: 494). Kültürel lider, bir ürün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen ve değerlendiren, bir süreç olarak, kültürün yeniden şekillenmesinde ve yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle oynayabilen kişidir (Uygur & Yıldırım, 2011: 73). Kültürel liderlik; örgütte kültürel değerler oluşturma, geliştirme, koruma ve kültürel anlam çıkarma sürecini içeren bir iklim yapısında kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutarak örgütsel misyonu bu yolla oluşturmayı amaçlamaktadır (Yörük & Şağban, 2012: 279).

Bu anlamda kültürel liderlik, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik olan bir liderlik biçimidir. Kültürel liderlikte; liderin, örgütü gelecekte başarıya yönelik bir dönüşüme sokmak istediğinde öncelikli olarak örgüt kültürünün dönüştürülmesine odaklanmasının gerektiği öne sürülmekte (Aksu at al.,2003: 493) ve etkili liderin bunu başarabilen lider olduğu savunulmaktadır.

Kültürel liderlikte, liderin etkililiği, büyük ölçüde oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır. Kültürel lider ne denli güçlü bir örgüt kültürü oluşturursa, o denli etkili olur. Ancak liderin güçlü bir örgüt kültürü oluşturması yeterli değildir. Aynı zamanda bu kültürün değişimlere göre uyum göstermesi ve yönetimi de en az oluşturulması kadar önem taşımaktadır (Çelik, 2007: 209-210).

II. 1. 3. 4. 7. Hizmetkâr Liderlik

Bu yaklaşıma göre; lider öncelikli olarak bir hizmetkârdır. Lider olacak kişinin sahip olduğu ve davranışlarını etkileyen ana duygu öncelikle hizmet etmektir. Kişinin amacı lider olmaktan ziyade gruba ve grubun ortak çıkarlarına hizmet etmektir. Grup içerisinde hizmet etmeye ve grubun işlerini yapmaya başlamakta ve daha sonra, grup içerisinde yönlendirici bir güce sahip olduklarını gören bu kişiler hizmet etmek için lider olma seçimini yapmakta ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirmektedirler (Greenleaf, 1977:

21-24). Liderlik ederken gruba hizmet etmekte ve aynı zamanda hizmet ederken de gruba liderlik etmektedirler.

Hizmetkâr liderlik modeli günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde daha çok manevi ve etik değerler, dinsel yapılar ve felsefi bir bakış açısıyla yer almaktadır (Ercan, 2012: 267). Lider ahlaki ilkelere bağlıdır ve kendi çıkarından ziyade tüm ortakların çıkarlarına hizmet etmeye odaklıdır (Caldwell, Bischoff & Karri, 2002: 153–163). Hizmetkâr lider, benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları yönlendirecek güce sahip liderlerdir (Drury, 2004: 1). Ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişidir (Patterson, 2003: 5-8).

Hizmetkâr liderler her şeyden önce takipçilerinin hizmetinde olduklarını bilmektedirler ve öncelikli hedefleri takipçilerinin maddi, manevi, mesleki ve etik değerler anlamındaki kazançlarını artırmaktır (Ercan, 2012: 268). Lider organizasyona ve çalışanlarına uzun dönemli bağlılık duyar ve alıcıdan ziyade verici davranışlar sergiler (Pollard, 1996: 241-248). Yaptığı tüm faaliyetlere astlarını dâhil eder, örgütte toplu halde karar verme gücü oluşturur ve astlarını çalışmaya isteklendirir.

Hizmetkâr liderler topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütün müşterileri ve diğer paydaşları da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedeflerler (Sanı, Çalışkan, Atan & Yozgat, 2003: 64). Spears'a göre, hizmetkâr liderin başarısı lidere değil, liderin takipçilerinin özgür, bilge, özerk ve hizmet vermeye yatkın kişiler olup olmadığına bakılarak belirlenebilir (Spears, 2004: 10). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik yaklaşımı, sadece kişiyle ilgili bir durum değil, organizasyona yayılan bir kültür şeklinde algılanmalıdır.

Hizmetkâr liderliğin etkin olduğu örgütsel yapılarda hiyerarşik yapı bir anlamda tam tersine dönmüştür. Liderler, astlarını dinleyen, onların kaygılarını, arzularını, etik değerlerini anlayan, onları cesaretlendiren, motive eden ve liderlik değerlerini örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleştirebilen kişilerdir (Greenleaf, 1977: 22). Liderin takipçilerinin yanında bulunması; onları cesaretlendirmesi, onlara hizmet etmesi anlamına gelmektedir.

Liderin hizmet etmenin yanı sıra, inisiyatif, dinleme ve anlama, hayal gücü, geri çekilme becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisine sahip olma gibi özellikleri de vardır (Patterson, 2003: 5-8).

II. 1. 3. 4. 8. Lider-Üye Etkileşimi

Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderin tüm astlarına benzer şekilde aynı tarzda davrandığı varsayımıyla hareket etmektedir. Lider-üye etkileşimi modeli ise astla üst arasındaki ikili ilişkilerin her birinin farklı olduğunu ve yöneticinin tüm üyelerine aynı biçimde davranmadığını ileri sürmektedir (Graen & Schimann, 1978: 206). Yaklaşımına göre, liderlerin üyeleriyle ilişkisinin kalitesi, üyelere göre farklılaşmaktadır (Altay, 2012: 26). İlişkinin kaliteli olması demek; lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı, daha verimli ve faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması, demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise astlar, üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek ve güven alır ve daha az ödüllendirilirler (Çalışkan, 2008: 72).

Yaklaşımına göre, liderler tüm astlarıyla aynı düzeyde etkileşime sahip değildirler. Kısıtlı zamana ve kıt kaynaklara sahip olmalarından dolayı örgüt içerisindeki her çalışanla yakın ilişkiler kuramazlar. Dolayısıyla kendisine zaman, enerji, bağlılık ve destek sağlayacak bazı astlarına, finansal destek, güç, çeşitli fırsatlar sağlayarak onları

yakın çevresine çekerler. Bununla birlikte, diğer astlarıyla organizasyon genelindeki formel ilişkilerini sürdürürler (Yu & Liang, 2004: 253).

Liderin, güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurdukları astları “grup içi”, sadece ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ve bazen negatif sayılabilecek ilişkiler “grup dışı” olarak tanımlanmaktadır (Murphy, Wayne, Liden & Erdogan, 2003: 64). Modele göre; üstleriyle yakın ilişkileri olan astlar, iş tutumlarını olumlu yönde geliştirmekte ve daha iyi performans göstermektedirler. Etkili iletişim sonucunda amir, üyeye hoşgörü tanımakta ve işini şekillendirirken onu serbest bırakmaktadır. Böylece üye, diğerlerinden daha fazla sorumluluk alıp örgüte bağlanmakta ve enerjisini yoğun bir şekilde harcayarak karşılık vermektedir (Altay, 2012: 27).

II. 1. 3. 4. 9. Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı pozitif psikoloji çerçevesinde ele alınmaktadır. Kavramın kökeni Yunan felsefesine dayanmakta (Avolio & Gardner, 2005: 319) ve kendini tanıma, olanı kabul etme, kendi kendine olma ve sahip olunan gerçekleri sürdürme anlamına gelmektedir (Klenke, 2007: 71).

Otantikliğin özünü, bireyin tüm yaşamında açık, net ve görüldüğü gibi olması oluşturmaktadır (Yeşiltaş, Kanten & Sormaz., 2013: 335). “Bir birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir” (Kesken & Ayyıldız, 2008: 736). Otantiklik, kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi, kendi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı ima etmektedir. Otantiklik, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını bir mecburiyet haline getirmek yerine o kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlamaktadır (Tabak, Polat, Coşar & Türköz, 2012: 93).

Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004) otantik liderliği “çok geniş kapsamlı olarak nasıl düşüneneğini ve nasıl davranacağını bilen, kendini çok iyi tanıyarak diğerlerini algılayan ve yönetsel anlamda diğerlerinin değerlerine saygılı, ahlâki bakış açısının, bilgisinin ve gücünün farkında olarak yöneten, birey olarak yetenekli, umutlu, iyimser, dirayetli ve yüksek ahlâki karakterlere sahip kimse” olarak tanımlamaktadır (Avolio & Gardner, 2005: 321). Diğer bir tanım, otantik liderliği "bir lider izlenimi veya görünüşü yaratmak" yerine "kendi olmak; olmak için doğduğunuz kişi olmak" şeklinde tanımlamaktadır (Sexton, 2007: 3, akt: Tabak at all., 2012: 95).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) otantik liderliğin temel bileşenlerini; ilişkilerinde şeffaflığa odaklanan, kişisel farkındalığı yüksek, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip ve bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendiren nitelikler olarak sıralamıştır (Tuna & Yeşiltaş, 2013: 187). Otantik lider bir başkasını taklit etmeden kendi kimliğine uygun, doğal ve ahlaki değerler çerçevesinde davranmaktadır. Böyle davranışlar sergileyen lider astlarını etkileyerek, onların tutum ve davranışları ile performans düzeyleri üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.

Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio, Gardner & Walumbwa, 2005: 25). Otantik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler astlarını zorla veya rasyonel olarak ikna etmeye, yönlendirmeye çalışmamakta; aksine otantik davranışları sebebiyle rol modeli olarak, astların motivasyon, işe adanma, örgüte bağlılık ve iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla otantik liderlik tarzında, yöneticinin ikna etme davranışıyla astları yönlendirmesine gerek

duyulmamaktadır. Çünkü otantik liderlerin; doğal, açık, dürüst davranışlar sergilemeleri, astlarına değer vermeleri ve onların kişisel gelişimlerini önemsemeleri sebebiyle kendiliğinden astlarını yönlendirebilmeleri mümkündür (Yeşiltaş at al., 2013: 336). Ayrıca, otantik ilişkilerde liderin dürüst olması, düşündüklerini ve hissettiklerini açıkça ifade etmesi, düşündüğü ve hissettiği gibi davranması önem taşımaktadır. Böylece, otantik liderlerin sözleriyle davranışları arasında tutarlılık oluşturması, karar süreçlerinde şeffaf davranması ve astlar arasında güven ortamı yaratması beklenmektedir. Dolayısıyla örgütlerde otantik ilişkiler ve otantik liderlik tarzının uygulanması ile astların ve örgütün refah düzeyi artmakta, astların motivasyon düzeyleri yükselmekte ve aynı zamanda örgütün performansı olumlu düzeyde değişmektedir (Ford, 2011: 469).

II. 2. Kişilik

Örgütler, belli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için farklı kişilik yapısına sahip bireylerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Dolayısı ile örgütler farklı kişilikteki bireylerin buluştukları ve ortaklaşa hareket etmeye çalıştıkları yerlerdir. Bireylerin kişilik yapıları doğuştan gelmekte ve içinde yetiştikleri çevresel faktörlerce şekillenmektedir. Sahip olunan kişilik bireyin davranış, tutum ve kararlarına etki etmekte ve dolayısı ile örgüt içerisindeki işleyişi ve ilişkileri etkilemekte ve hatta bu kişilik farklılıkları bireyin örgütsel hiyerarşideki yerinin ne olacağına; kimin lider kimin takipçi olacağına da etki edebilmektedir. Bu anlamda örgüt içerisindeki kişiliklerin ve kişilik farklılıklarının farkında olunması ve tanınması örgüt içerisindeki davranışların, ilişkilerin, liderlerin ve takipçilerinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle lideri, liderliği ve takipçilerini iyi anlamak için kişilik ve kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörlerin bilinmesi önem arz etmektedir (Güney, 2012: 129-130).

II. 2. 1. Kişilik Kavramı

Yüzyıllar boyunca kişilik ve kişilik farklılıkları üzerine düşünölmüş ve sorular sorulmuş olmasına rağmen, kişilik kavramı bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğeri sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Soysal, 2008: 6). Kişilik, insanın fiziki-duygusal ve davranışsal durumu ile ilgili çok sayıda özelliğı çağrıştıran çok yönlü bir kavramdır. Bu çok yönlülüğünden dolayı kişiliğın, araştırmacıların üzerinde anlaştıkları bir tek tanımı olmayıp, çok fazla farklı tanımı mevcuttur (Eroğlu, 2000: 139).

Kişilik kelimesi, Latince'deki "persona" kavramına dayanmaktadır. Klasik Roma tiyatrosunda sahne ile seyirciler arasındaki uzaklığın fazla olması nedeniyle seyircilerin oyuncuların mimiklerini iyi göremedikleri düşünölmekte; bundan dolayı oyuncular oyun içerisinde temsil ettikleri role uygun maskeler takarak, yüz mimiklerinin uzak mesafelerden görülmesini seçmekte idi. Yüze takılan bu maskelere "persona" adı verilmekteydi. Bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavram olan kişilik, "bireyin yaşama biçimi" (Dubrin, 1994: 56), bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğı, diğeri bireylerden ayırt edici "ilişki biçimi" (Cüceloğlu, 1991: 404) şeklinde tanımlanmaktadır. Kişilik konusunda birçok araştırma yapan Allport'a (1937: 48) göre kişilik, "bireyin kendisini tanıyarak çevresine karşı uyumunu belirleyen psiko-fiziksel bileşkelerin dinamik olarak düzenlendiğı bir sistemdir". Kişilik bireydeki toplam özellikler ile ilgili olduğundan, ferdin doğuştan ve sonradan kazanılmış anlksal, duygusal ve beden özelliklerinin tutarını (Enç, 1978: 31) belirtir. İnsanın, bir bütünlük içinde süreklilik gösteren özellikleri ve çevresine uyum biçimidir (Başaran, 2000: 57).

Davranış bilimleri açısından kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır

(Worthman, 1988: 345). Psikologlara göre ise kişilik, "Bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Kişilik özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı davranışları ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır (Özkalp & Kirel, 2001: 68). Kişilik kavramı insanlar arası benzerliklerden çok farklılıklar temeline kurulduğundan her insanın farklı bir kişiliği olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Robbins & Judge, 2012: 136).

Menninger ve Levinson'a (1956: 18) göre kişilik, insanın kendisidir. Bireyin bakışı, düşünme ve hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri ve ilgilendiği şeyler, ümit ve arzuları, dış görünüşü, sesi, konuşma biçimi kişiliğinin bir parçasıdır. Dolayısıyla bir bireye ilişkin her nitelik, o bireyi anlamaya yardımcı olmakta ve bireyin kişiliği hakkında ipucu vermektedir (Baymur, 1994: 253). Tanımlardan görülebileceği gibi ortak bir tanım olmamasına rağmen;

- Kişiliğin doğuştan geldiği ve sonradan çevresel etmenler tarafından şekillendiğinden,
- Daha çok bireysel farklılıklardan,
- Bu farklılıkların devamlılık şeklinde yaşam tarzına ve davranışlara yansımalarından bahsedilmiştir.

II. 2. 2. Kişiliğin Alt Boyutları

Kişilik kavramı günlük yaşamda çok fazla kullanılmasına rağmen bazı kavramlar ile karıştırılmakta ve bu kavramlar kişilik yerine kullanılarak yanlışlıklar yapılmaktadır. Kişilik çoğu zaman mizaç, karakter ve yetenek kavramları ile karıştırılır. Bu kavramlar kişiliğin bütünü değil üç alt boyutunu oluşturmaktadır (Kaya, 2003: 49).

Karakter

Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki yönünü ifade eden ve bireyin içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını ve ahlak kurallarını kullanım biçimi olarak tanımlanan bir olgudur (Zel, 2001: 19). Bu bakımdan karakter sözü, kişilerin bu konudaki farklılıklarını ortaya koymak üzere kullanılmaktadır. Adler (2008: 191-192), doğumsal güçlere ya da temellere dayanmayan karakter özelliklerinin, birey tarafından erken bir dönemde olmakla beraber belli bir yaşam biçimine bağlı kalabilmek için sonradan edinildiğini savunmakta ve karakter özellikleri kişiyi saygınlığa ulaştıracak araçlardır, hepsi bir araya gelerek bir yaşam yöntemi oluşturan becerilerdir demektedir. Karakter terimini kişilikten ayıran en önemli husus, karakter sözünün çoğunluk tarafından pek sık ahlaksal özellikleri anlatmak üzere kullanılmış olmasıdır. Davranışlarını, toplumdaki temel değerler sistemine ve ahlak kurallarına uyduran kimseler için karakterli, uyduramayanlara ise karakersiz ifadesini kullanılabilmektedir. Karakter, sosyal ortamda öğrenilir ve bir takım değer yargılarının benimsenmesiyle gelişir. Karakter özellikle içinde yaşanılan toplumun değer yargılarından, eğitim anlayışından, sosyo-ekonomik özelliklerinden etkilenerek biçimlenir. Karakter oluşumu ile ilgili iki temel basamak bulunmaktadır (Zel, 2001: 20); takdir edilme, beğenilme ve ödüllendirme basamağı, gerçek idealler basamağı.

Takdir edilme, beğenilme ve ödüllendirme bireyleri harekete geçiren ve karakterlerinin şekillenmesini etkileyen unsurlardır. Öyle ki bir birey toplum tarafından beğenildiği ölçüde dürüst, saygılı ve terbiyeli davranışlar sergileyecektir. Gerçek idealler basamağı ise bireyin olumlu veya olumsuz her koşulda karakterlerinden taviz vermemelerini ifade etmektedir. Yani her ne pahasına olursa olsun bireyin toplumca benimsenen davranışların dışına çıkmamasıdır.

Mizaç

Kişiliğin diğer bir alt boyutu olan mizaç daha çok biyolojik temelli olup kişiliğin kalıtsal özellikleri ile ilgilidir. Bireyin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini temsil eder (Erdoğan, 1991: 149). Mizaç günlük yaşamda kişiye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir ve bir anlamda bireyin duygusal denge durumunu ifade eder (Zel, 2006: 21).

Duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması gibi niteliklerin tümü mizaç kavramıyla ilgilidir. Soğukkanlılık, çabuk kızmak, sıkılmak, melankoliklik, neşeli olmak, hareketli ya da hareketsiz olmak gibi bireylere göre değişen görünüşler, mizaç özellikleri ya da huydur (Çetin & Beceren, 2007: 118). Mizaç özelliklerinin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır (Daco, 1983: 307).

Yetenek

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli bileşen yetenektir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir bileşen değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür (Zel, 2001: 28). Yetenek bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel özellikler olmak üzere ikiye ayrılır. Bireyin ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme ve sonuca ulaşabilme gibi özellikleri zihinsel yeteneği ile ilgilidir. Kişilerin, sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yetenekleri hepsi özel zihinsel yeteneklerindedir (Eroğlu, 2000: 149). Bedensel yetenek ise insanların doğuştan getirdiği ve zamanla geliştirdiği özelliklerin tümüdür. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği fark etme, tat ve koku hissetme, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon

içerisinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneğin en önemlilerindedir (Zel, 2001: 28).

II. 2. 3. Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kişiliğin oluşumu birçok faktörden etkilenmektedir. Toplumsal yaşamda insanların nasıl davranacağına, nasıl düşüneceğine, neyi seveceğine, nasıl karar alacağına etki eden faktörlerin hepsi kişilik oluşmasına etki eden unsurlardır (Güney, 2012: 138). Kişiliğin bazı yönleri kalıttan bazı yönleri de çevreden etkilenirken, birçok yönü ise bir süreç içerisinde her ikisinden de etkilenmektedir. Kısaca kişilik oluşumunda, doğuştan gelen genlerle, yani ana babalardan çocuklara geçen özellikler ile çevresel etmenler etkili olmaktadır (Özdemir, Özdemir, Kadak & Nasıroğlu, 2012: 569). Kişiliği oluşturan temel faktörler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir.

II. 2. 3. 1. Kalıtsal Faktörler

İnsanların kişisel özelliklerinin bir bölümünün doğuştan gelmesinden dolayı kalıtsal faktörler kişiliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bu özellikler insanlar arasındaki farklılıkları yaratan önemli faktörlerdir (Güney, 2012: 139).

Kalıtsal yapı, çevrenin etkisiyle köklü olarak değişmeyen özelliklerin anne ve babanın kromozomları ile bir kuşaktan ötekine geçmesi olup, insanın tüm yaşamına biçim veren önemli bir etkidir (Soysal, 2008: 7). Kalıtım yoluyla insanlar hem kendi türlerinin özelliklerini hem de soyuna ve ailesine ait birçok özelliği taşırlar. Kalıtsal etkenler, beden yapısı ve fiziksel görünüş, yüzün yapısı, boy ve ağırlık gibi fiziksel özellikleri belirlemekte, fiziksel özellikler de kişilik özelliklerini etkilemektedir. Bununla beraber zekâ ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir ve duygusal yatkınlık, algı keskinliği, saldırganlık, sinirlilik, sosyal olma gibi bazı özellikler de kalıtsal yapıdan kaynaklanmaktadır (Kulaksızoğlu, 1998: 108). Anne ve babadan alınan

bu yapı; hamilelik dönemi ve sonrasında çevre, beslenme, hastalık ve kazalar, uyarıcılar, aile, duygusal deneyimler, arkadaş çevresi, okul gibi etkenlerden etkilenmekte ve bireyin bedensel, zihinsel ve duygusal özelliklerini biçimlendirerek kişilik oluşumu üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır.

II. 2. 3. 2. Kültürel Faktörler

Her bireyin içinde bulunduğu bir kültürel yapı vardır ve birey bu yapıdan yaşam boyu etkilenmektedir. Kişiliğin gelişimi ve oluşumunu etkileyen en önemli faktörlerden birisi de kişinin içinde doğup büyüdüğü bu kültürel çevredir (Güney, 2012: 140-141). Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenmektedir. Bireyler içinde buldukları sosyo-kültürel yapı tarafından uygun görülen davranış kalıplarını, bakış açılarını bilerek veya bilmeyerek öğrenmekte, benimsemekte ve bunların ışığında da bireyin kişilik özellikleri ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2000 : 144).

II. 2. 3. 3. Sosyalleşme Süreci, Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Kişinin davranışlarını, kendini algılayışını, benlik saygısını, özgüvenini etkileyerek kişilik özelliklerini biçimlendiren bir diğer etken de sosyalleşme sürecidir. Bir sosyal olgu olarak sosyalleşme, bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle örgütler ile kurduğu ilişkilere, bireyin doğuştan başlayarak toplum üyeliğine kabul edilmesine kadar geçen tüm evreleri kapsamaktadır (Güney, 2012: 115). Sosyalleşme anne ile başlamaktadır, bebeklikten sonra ailenin diğer üyeleri, yakın akrabalar, aile, arkadaşlar, komşular ve sosyal gruplar (yaşlılar, okul arkadaşları ve çalışma grubu üyeleri) bu süreçte önemli rol oynamaktadır (Aydın, 2002: 47). Sosyalleşme süreci ile fert toplumun sosyal merkezine doğru ilerlemekte ve toplumun kabul ettiği kişi durumuna gelmektedir.

Bireyler farklı ailelere ait oldukları gibi farklı sosyal sınıf ve sosyal yapılara da aittirler. Sosyal sınıflar birbirine benzer meslekî, eğitim ve ekonomik durumlara sahip

insanların meydana getirdikleri gruplara verilen isimdir. Bundan başka sosyal sınıflaşma kültürel ve eğitimsel terimlerle de ifade edilebilmektedir. Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkânlarını, gelirini, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim davranışlarını (Eroğlu, 2000: 146) ve benzer gelişme faktörleri açısından farklı olanaklara sahip olmasını etkilemektedir. Bu farklılık da bireyin kişiliğinde farklı özelliklerin oluşmasını etkilemektedir (Zel, 2001: 25).

Farklı sosyal sınıflarda olmak kişilerin beklentilerinde de farklılık yaratabilmektedir. Çocukluktan beri ortaya konulan bu beklentiler ise bireylerin kişiliklerini etkilemektedir. Kendilerinden beklenenin ve gelecekte beklenenin az olduğu bireylerde gelişecek benlik kavramı, kendinden beklenenin ve gelecekte beklenenin çok olduğu bireyden farklı olarak daha düşük düzeyde olacaktır. Bu da bireyin kişilik özelliklerini etkileyip belirleyebilecek bir durumdur (Kulaksızoğlu, 1998: 97).

II. 2. 3. 4. Aile Faktörü

Bireyin yetiştirildiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri de kişiliğinin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Çocuklar hem genel birtakım tutumları, hem de özel bazı davranışları, ana-babayı örnek alarak öğrenmekte ve zamanla bilerek ya da bilmeyerek bu kalıpları benimsemektedir (Özdemir at al., 2012: 568).

Kişilerin, diğer insanlardan beklediği şeylerin niteliği, tatmin olma yolları, duygularını ifade etme şekli ve duygusal çatışmaları çözümü usulleri, ideallerin ve çeşitli eğilimlerin nitelik ve coşkunluğu, yasaklama ve suçluluk duygularının yoğunluğu gibi özellikler çoğunlukla aile içi ilişkilerin şekillendirdiği kişilik unsurlarıdır (Güney, 2012: 141-142). Aile büyüklerinin çocuklara olan yaklaşımı ve tutumu, çocuklarının ilerideki davranış ve tutumları üzerinde etkili olabilmektedir. Otoriter bir ailede yetişen kişiler, daha sonraki yaşamlarında çekingen olabilmekte ve otoriteye bağlılığı bir gereklilik

olarak görebilmektedir (Tezcan, 1987: 186-191). Baba ve annenin demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde çocuğun biraz daha rahat yetiştiği ve bu rahatlığın sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif olduğu, kolay sosyal ilişki kurduğu saptanmıştır (Erdoğan, 1991: 96).

II. 2. 3. 5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafik çevre; iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartları ve bu bölgedeki yaşayış tarzı; yerleşik yaşam-göçebe yaşam farkı, kişilik oluşumu açısından önemli bir faktör olarak nitelendirilmektedir. Örneğin soğuk, karasal iklim bölgelerinde yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimlerinde yaşayan insanların daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak mizaçları olduğu şeklinde bir kanaat bulunmaktadır (Eroğlu, 2000: 147).

II. 2. 3. 6. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşumunda çok önemli rol oynayan bu faktörlerin dışında, daha başka faktörlerin de etkileri mevcuttur (Erdoğan, 1991: 243). Bunlardan bazıları kitle iletişim araçları, kişinin arkadaş çevresi ve referans grupları olarak sıralanabilir.

İletişimin gerçekleşmesini sağlayan her türlü araç (ses, söz, yazı, beden dili, jestler, mimikler, giyim kuşam, hatta koku, davranış vb.) iletişim aracıdır. Ancak yüz yüze karşılıklı olmayı gerektirmeden anında iletişim kurmayı sağlayan ve bunu kitlesel düzeyde gerçekleştiren posta, telgraf, faks, gazete dergi, radyo, televizyon, bilgisayar gibi araçlara kitle iletişim araçları denir (Uysal, 1996: 445). Bu araçlar kitlesel boyutta ileti dağıtabilmektedir. Kişi iletişim araçları sayesinde uzak ve yakın çevresindeki yaşam tarzları, düşünce ve davranışları hakkında bilgileri öğrenmekte ve öğrendiklerinden

etkilenebilmekte ve paralel olarak da davranış tarzları sergileyebilmektedir (Güney, 2012: 115).

Kişiliğin oluşumuna etki eden diğer bir faktör de arkadaş çevresidir. Birey belli bir yaştan sonra, ailenin etkisinden kurtularak, yaşamında daha etkin olan arkadaş çevresi ile tanışmaktadır. Arkadaş grubu kişinin bilgi ve öğrenme kaynağıdır. Kişi, öğrendiği birçok bilginin doğruluğunu ya da kendisine uygunluğunu arkadaş grubu içerisinde pekiştirmektedir. Bireyin arkadaş çevresine bağlı olarak grup yapıları içinde yer alması, onun neyi, niçin ve nasıl tanımlaması gerektiğinin de belirleyicisi olmaktadır. Bu da onun kişiliğinin biçimlenmesinde, buna bağlı olarak tavır ve davranışlarının ortaya çıkmasında az ya da çok bir etkiye sahiptir (Çiçek, 2007: 60).

Kişinin üyesi olmadığı gruplar ya da yüz yüze ilişkide bulunmadığı kimseler, ünlü sinema yıldızları, ünlü sporcular, müzik grupları referans guruplarını oluşturabilirler. Bunlar yaşamları, değer yargıları, giyinişleri, hareketleri, tutum ve davranış biçimleri örnek alınan grup ve kimselerdir (Çiçek, 2007: 65) ve kişinin bu grup gibi davranmaya çalışması onun kişiliğinin oluşmasında etkili olabilmektedir.

II. 3. Kişilik Bozuklukları

Kişilik, kişinin günlük yaşamda verdiği özgül davranışsal tepkilerin, tutumların oluşturduğu bütündür. Bu bütünlüğün kendi içinde bir tutarlılığı ve öngörülebilir bir yanı vardır. Kişilik bozuklukları ise, bireyin kişilik yapısındaki bozukluklarla ilgilidir ve kişinin kendi kültürüne, sosyal kalıplara göre, beklenen davranış ve tepkilerden önemli ölçüde sapmalar göstermesi ve bunun süreklilik arz etmesidir (Sperry, 2003: 9). Herkeste çeşitli biçimlerde görülebilecek kişilik özelliklerinin kişilik bozukluğu olarak değerlendirilebilmesi için, bunların esneklikten yoksun ve uyum bozucu olması,

işlevsellikte belirgin bir bozulmaya ya da kişisel sıkıntıya neden olması gerekmektedir (Şahin, 2009: 45).

Kişilik bozukluğu olan kişilerde gelişimsel takılmalar ve olgunlaşamama durumları söz konusudur. Temel problemin kişinin kendisini ve diğerlerini algılamasındaki sorunlar olduğu söylenebilir. Kendisi ile çevresini algılamasında ve ilişkilerinde katı bir değişmezlik gösteren bu işlevsel bozukluk özellikleri, kişinin yaşadığı durumlara göre uygun tepkiler vermek yerine her türlü duruma birbirinin benzeri tepkiler vermesine neden olmaktadır (Geçtan, 2003: 246). Bu davranışlar çevresi tarafından yadırganıp uygun bulunmasa da; kişi tarafından genellikle normal ve uygun olarak algılanmaktadır. Bu uygunsuzluğun farkında olmayıp ve durumdan şikâyetçi değillerdir. Dolayısı ile düzeltme gereği duymamakta, yardım arayışında olmamaktadırlar (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 5).

Değişmeyen bu tutum ve davranış kalıpları genelde kendini şu alanlarda göstermektedir (Şahin, 2009: 45):

- Düşünce farklılıklarında (kişinin kendisini, başkalarını ve olayları yorumlama biçiminde),
- Duygulanım farklılıklarında (duygusal tepkilerin görülme aralığı, yoğunluğu, değişkenliği ve uygunluğu),
- İnsanlar arası ilişkilerde yaşanan zorluklarda, itkilerini kontrol etmekte yaşanan zorluklarda.

Kişilik bozukluklarının çok çeşitli etkenlerin karşılıklı etkileşimleri ve bir araya gelmeleri ile geliştiği düşünülmektedir. Genellikle geç ergenlik ya da erken yetişkinlik dönemlerinde açığa çıkarlar, ancak çocukluk döneminde de bir takım belirtileri görülebilmektedir. Özellikle erken çocukluk yıllarındaki anne-baba ile ilişkilerin, en önemli yeri tuttuğu görülmektedir. Aile içi iletişimin yetersizliği, aşırı cezalandırıcı ve

kontrolcü ebeveyn, ebeveynlerin ayrılığı, boşanmış olması ya da kaybı, kültürel değerler, genetik faktörler, duygusal, fiziksel ve cinsel istismar ve ihmal edilmişlik gibi nedenlerle ortaya çıkmakta ve gelişmektedir (Solmuş, 2010: 95). Kişilik bozukluklarının toplumda genel görülme sıklığı % 6-9 dolaylarındadır. Genelde kadınlarda ve erkeklerde eşit sıklıkta görülmektedirler. Çoğu kişilik bozukluğunda kısmi bir genetik geçişin olduğu saptanmıştır (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 5-6). Amerikan Psikiyatri Derneği (APA) tarafından yayınlanan DSM IV'de (Ruhsal Bozuklukların Tanı ve İstatistiksel Elkitabı) bir kişilik bozukluğu için genel tanı ölçütlerini şu şekilde belirtilmiştir (Sperry, 2003: 11).

- A. Kişinin içinde yaşadığı kültürün beklentilerinden belirgin olarak sapan, uzun süre devam eden bir davranış ve iç yaşantı örüntüsü. Bu örüntü aşağıdaki alanlardan ikisinde (ya da daha fazlasında) kendini belli etmektedir:
- Biliş (yani, kendini, başka insanları ve olayları algılama ve yorumlama yolları)
 - Duygulanım (yani, duygusal tepkilerin görülme aralığı, yoğunluğu, değişkenliği ve uygunluğu)
 - Kişilerarası işlevsellik
 - Dürtü kontrolü
- B. Bu sürekli örüntü esneklik göstermemekte ve çok çeşitli kişisel ve toplumsal durumları kapsamaktadır.
- C. Bu sürekli örüntü, klinik açıdan belirgin bir sıkıntıya ya da toplumsal, mesleki alanlarda ya da önemli diğer işlevsellik alanlarında bozulmaya yol açmaktadır.
- D. Bu örüntü değişmez, uzun bir süredir vardır ve başlangıcı en azından ergenlik ya da genç erişkinlik dönemine uzanmaktadır.

- E. Bu sürekli örüntü başka bir ruhsal bozukluğun bir görünümü ya da sonucu olarak açıklanamamaktadır.
- F. Bu sürekli örüntü bir maddenin (örn. kötüye kullanılabilen bir ilaç ya da tedavi için kullanılan bir ilaç) ya da genel tıbbi bir durumun (örn. kafa travması) doğrudan fizyolojik etkilerine bağlı değildir.

Kişilik bozukluğu vakaları kendi sıkıntıları kadar, birlikte yaşadıkları kişiler için de ciddi bir sıkıntı ve stres kaynağı olabilmektedirler. Hasta olarak görülmediklerinden, etraflarında, bilerek insanları üzme ya da kırmak amacıyla böyle davrandıkları sanılmaktadır. Çevresindekiler genellikle bu kişilere böyle davranmaktan vazgeçmeleri için baskı yaparlar, akıl ve öğüt verirler ve tedavi için pek özendirmezler. Kişilik bozukluklarının tedavisi, ortalama 4-6 yıl sürmektedir. Hepsisi tam olarak tedavi olmasalar bile, olumlu sonuç alma oranı yüksektir (Şahin, 2009: 45-55).

II. 3. 1. Kişilik Bozukluk Türleri ve Sınıflandırılması

Kişilik bozuklukları DSM IV'de belirtilmiş ve sınıflandırılmıştır. DSM-IV'de sınıflandırılan kişilik bozuklukları şizotipal, şizoid, paranoid, narsisik, sınırda, antisosyal, histrionik, obsesif-kompulsif, bağımlı ve çekingendir. Bu kişilik bozuklukları ayrıca kategorik olarak üçe bölmüştür (Sperry, 2003: 19). Her bir kategori klinik özellikler paylaşmaktadır: A kümesinde başkalarını yadırganabilecek, alışılmışın dışında davranışlar sergileyen, tuhaf, ilgisiz ve eksantrik özellikleri içeren paranoid, şizoid ve şizotipal kişilik bozuklukları bulunur. Dramatik, duygusal ya da inişli çıkışlı davranışları ile belirlenen B kümesinde antisosyal, sınırda, histrionik ve narsisik kişilik bozuklukları bulunur. C kümesini ise anksiyöz ve korkulu özellikleri paylaşan sakıngan, bağımlı ve obsesif - kompulsif kişilik bozuklukları oluşturmaktadır (Geçtan, 2003: 246).

Bu kişilik bozukluklarına ek olarak ele alınan diğer bir kişilik bozukluğu da pasif-saldırgan kişilik bozukluğudur. DSM-IV'e göre bu kişilik bozukluğunu resmi bir kategori olarak el kitabına eklemek için yeterli haklı neden yoktur, ancak bu bozukluk olası bir kategori olarak değerlendirilmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 244) Kişilik bozuklukları ile bu kişilik bozukluklarına eşlik eden yerleşik düşünceler ve önde gelen davranışları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Kişilik Bozukluklarına Eşlik Eden Yerleşik Düşünceler ve Önde Gelen Davranışları

Kişilik Bozukluğu	Yerleşik Düşünceler /Tutumlar	Yöntemleri (önde gelen davranışlar)
Paranoid	İnsanlar olası düşmanlardır.	Dikkatli olma
Şizoid	Benim bir dünyam olmalı.	Toplumdan uzaklaşma
Şizotipal	Hiçbir şey görüldüğü gibi değil	Hayallere dalma
Antisosyal	Kandırılabilir insanlar var.	Saldırı
Sınırdan	Her karar yanlıştır	Kararsızlık
Histrionik	Etkilemeliyim.	Rol yapma
Narsisik	Ben özelim.	Önemini abartma
Sakıngan	İncinebilirim.	Kaçınma
Bağımlı	Çaresizim.	Bağlanma
Obsesif- Kompulsif	Hata yapmamalıyım.	Mükemmellecilik
Pasif-Agresif	Üzerime çıkılabilir	Direnç

II. 3. 1. 1. Paranoid Kişilik Bozukluğu

Temel özelliği, başkalarının davranışlarını kötü niyetli olarak yorumlayıp, sürekli bir güvensizlik ve kuşkuculuk içinde olmalarıdır. Yeterli bir temele dayanmaksızın, başkalarının kendilerini sömürdüğünden, aldattığından ya da kendilerine zarar verdiğinden kuşkulanan ve diğer insanları temelde sahtekâr, üçkâğıtçı, manipülatif olarak görmekte,

onların kendilerine karıştıklarına ve onları aşağıladıklarına inanmaktadırlar (Kesken & Ayyıldız, 2011: 221).

Paranoidlerin ilişkilerinde devamlılık yoktur ve yalnızca yaşanan algılanmaktadır (Geçtan, 2003: 247). Dostlarının ya da iş arkadaşlarının kendisine olan bağlılığı ve güvenilirliği üzerine yersiz kuşkuları vardır. Kendilerine dostluk gösterildiğinde inandırıcı bulmaz veya şaşırırlar. Söylediklerinin kendisine karşı kötü niyetle kullanılacağından yersiz yere korktuklarından ötürü başkalarına sır vermekten kaçınılmaktadırlar. Sıradan sözlerden ya da olaylardan aşağılandıkları ya da gözdağı verildiği biçiminde anlamlar çıkarmakta, sürekli kin beslemekte, onur kırıcı davranışları, haksızlıkları ya da görmezlikten gelinmeyi başışlamamaktadırlar (Şahin, 2009: 47). Genellikle düşmanca duygular taşıdıklarından, huzursuzdurlar ve kızgınlık içindedirler. Bir inanca, bir düşünceye aşırı ölçüde bağlanıp ondan başkasını düşünemezler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 7)

Genellikle eğlenceli kişiler değildirler, resmi bir tarzları vardır ve gergin dururlar, bir türlü gevşeyemezler. Sürekli olarak çevrelerini ve insanları tartarlar, "ciddi" bir tavır içindedirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 222). Oldukça önyargılı olabilirler. Oldukça mesafelidirler, başkalarına yakınlık ve sıcaklık duymazlar. Zaman zaman, çok akılcı ve nesnel davranmakla övünürler. İş yönelimli ve etkin kişiler gibi görünürlerse de genellikle başkalarında korku yaratırlar ve başkalarıyla çatışma içinde olurlar (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 7-8). Kendilerinden daha güçlü birinin baskısı altında kalırlarsa yoğun bir kaygı yaşarlar. Kendi hatalarını ve zayıflıklarını kabul edemeyen paranoidler, kendi eksikliklerini ve yetersizliklerini başkalarına yükleyerek benlik saygılarını korumaya çalışırlar (Solmuş, 2010: 98). Güç sahibi olmaya ve kişilerin derecelerine aşırı önem

verirler ve zayıf, yetersiz olan kişilere tepeden bakarlar, onları hor görürler (Sperry, 2003: 193).

Paranoid kişilik bozukluğu, ergenlik ve ergenlik sonrası (genç yetişkinlik) döneminde başlamakta ve çeşitli durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Genetik bir yanının olduğu düşünülmektedir. Toplumda yaygınlığı % 0,5-2,5 arasında değişmekte olup erkeklerde kadınlara göre daha yaygındır (Şahin, 2009: 47).

II. 3. 1. 2. Şizoid Kişilik Bozukluğu

Şizoidler bir başkası ile yakın ilişkiler kurduklarında, kendi kişiliklerinin diğerinden etkileneceğini ve bunun da diğerinin isteklerine itaat etme anlamına geleceğini düşünürler (Geçtan, 2003: 249). Dolayısı ile sosyal ilişkiler kurmaya isteksizdirler. Birinci derece akrabaları dışında yakın arkadaşları ve sırdaşları yoktur. Olaylara ilgisizdirler ve olaylar karşısında duygulanım eksiklikleri vardır, çoğu şeye karşı ilgisizdirler ve genelde konuşurken jest ve mimiklerle karşılık vermezler. Başkalarının övgü ve eleştirilerine karşı ilgisiz oldukları gibi, duygusal soğukluk, kopukluk ya da tek düze bir duygulanım göstermektedirler (Şahin, 2009: 47). İlgi duydukları alanlar genellikle insan ilişkisi gerektirmeyen konulardır. Kendi kendilerine yettiklerine ve yalnız yaşayabileceklerine inanırlar. Hareketli, bağımsız ve tek başına yapılan işlerde başarılı olacaklarını düşünürler. Kararlarını kendi başlarına verip sürdürebileceklerini düşünür, her işe burunlarını sokan bireyleri rahatsız edici olarak nitelendirirler.

Diğer insanlar tarafından soğuk ve tuhaf bulunmaktadırlar (Koroğlu & Bayraktar, 2007: 3). Düşünme ve iletişim süreçleri iç ve dış uyaranlarla kolaylıkla dağılır. Düşüncelerini derleyip toplamakta güçlük çekerler, düşünceleri belirsizlikler taşır. Yavaş ve tekdüze konuşurlar ve konuşmaları konu dışı sapmalar gösterebilmektedir. Konuşmalarındaki dağınıklık ve tutarsızlık yüzünden ne anlatmak istedikleri tam

anlaşılamaz. Amaçları belirsizlikler taşır ve kararsız gibi görünmektedirler (Sperry, 2003:214).

Genetik etkenler ve çocukluk döneminde aile ilişkilerinin bozuk olması bu bozukluğun oluşmasında önemli rol oynayabilmektedir. Toplumda yaygınlık oranı % 7,5 civarında olup erkeklerde iki kat daha sık görülmektedir (Şahin, 2009: 47).

II.3. 1. 3. Şizotipal Kişilik Bozukluğu

Bu kişiler "bir garip" olarak tanımlanmaktadır. Temel özellikleri, yakın ilişkilerde birdenbire rahatsızlık duyma ve yakın ilişkilere girebilme becerisinde azalmadır. Toplumsal ve kişiler arası yetersizliklerin yanı sıra, bilişsel ya da algısal çarpıklıkların ve alışlagelenin dışında davranışlarda bulunurlar. Kendisiyle hiç ilgisi olmayan olaylardan kendisiyle ilgili anlamlar çıkarırlar (Geçtan, 2003: 250). Olağan dışı algısal yaşantıları, bunlar arasında da bedensel illüzyonları vardır. Acayip bir düşünüş biçimi ve konuşma göstermektedirler, (çevresel, mecazi, aşırı ayrıntılı, basmakalıp) kuşkuculardır ve paranoid düşünceler sergilemektedirler.

Çok azının, birinci derecede akrabalar dışında yakın arkadaşları vardır (Şahin, 2009: 48). Kendi duygularının ayırımında olamayabilirler ve başkalarının olumsuz duygulanımlarına karşı çok duyarlı olabilirler. Birçoğunun batıl inançları vardır ya da duyu ötesi algılara inanırlar. Geleceği görme, telepati, altıncı his gibi doğaüstü güçlerle aşırı ilgilidirler ve yanılsamalar yaşayabilirler (Geçtan, 2003: 250).

Duygusal olarak soğukturlar. Genelde kaygı, korku ve düşmanlık duyguları içindedirler ve bunu bastırmaya çalışırlar. Fakat bu bastırma bazen kendisini anlık patlamalarla gösterir (Solmuş, 2010: 101). Şizotipal kişiler, başkalarıyla ilişki kurmaları için yönlendirilirse düşüncelerini mantıksal bir çerçeve içinde toparlayamazlar, konu dışı ve çevresel sözler içinde boğulup giderler. Belirli tutarlı bir çizgide toplumsal başarı

gösteremezler, belirli bir ilerleme içinde olamazlar. Okul ve iş geçmişleri başarısızlıklar ve karışıklıklarla doludur (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 34). Şizotipal bozukluk genellikle ergenlik ve geç ergenlik döneminde başlamaktadır. Genel popülasyonda görülme sıklığı %3'tür ve erkeklerde daha sık görülmektedir (Şahin, 2009: 48).

II. 3. 1. 4. Anti Sosyal Kişilik Bozukluğu

Temel özellikleri; hilekarlık, manipülasyon, başkalarının haklarını saymama davranışlarıdır. Yasalara ve toplumsal davranış biçimlerine ayak uyduramamakta ve saygı göstermemektedirler. İnsanlarla ilişki kurar görünürler ama aslında son derece yüzeysel olan bu ilişkiler içinde tümünden sorumsuz davranır ve diğer insanların duygularına ya da durumlarına duyarız kalırlar (Geçtan, 2003: 260).

Anti sosyal kişiler alışlagelen otoriteye ve kurallara karşı gelme eğilimlerindedirler. Yerleşik toplumsal gelenekler ve insanların kendilerine sınır koymalarıyla ilgili genel geçer kurallar sanki onlar için geçerli değildir (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 45). Sadece kendilerine güvenmeyi öğrenmiş oldukları için bu kişilerin bağlılık duyguları yoktur. Sabit fikirlidirler ve kendilerine aşırı güvenirler. Rahat hareketler içerisinde yüzeysel bir çekicilik sergileyebilirler. Her ne istiyorlarsa onu elde etmeye hakları olduğunu düşünürler. Kendilerini güçlü, yarışmacı, kendine güvenli ve yılmaz olarak görürler (Şahin, 2009: 49). Kişileri kendi amaç ve çıkarları için kullanmaktan çekinmez, bunun etikliği konusunda kafa yormazlar. Bu konuda kendince savunma mekanizmaları vardır. Sık sık mala zarar verme, başkalarını taciz etme, hırsızlık yapma, yasadışı işlerin peşinde koşma gibi eylemlerde bulunurlar. Oldukça konuşkan ve cana yakın görünebilirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 250). Kişilerarası ilişkilerinde sıklıkla başkalarına “ters düşerler” ve başkalarının gereksinmelerini ve güvenliklerini hiçe sayarlar, ileri derecede yarışmacı bir tutum içinde olma eğilimi gösterirler ve yitirdiklerinde

dayanılmaz olurlar. Saldırganlık eğilimleri yüksek olduğu için sık sık kavga ederler. Ayrıca kendilerinin ve başkalarının güvenliği karşısında umursamazlık gösterirler (Sperry, 2003: 40).

Görülme sıklığı erkeklerde % 3 kadınlarda ise % 1 dolaylarındadır. Hapishanelerdeki kişilerin yaklaşık % 75'inde görülebilmektedir. Anti sosyal kişilik bozukluğu ve alkolizm gibi bozukluklar bazı ailelerde daha sık görülmektedir. Bu kişilerin birinci derecede akrabalarında, topluma göre 5 kat daha sık rastlanmaktadır. Dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu ve davranım bozukluğu yatkınlaştırıcı durumlardır. Genetik etkenlerin de bu kişilik bozukluğunun oluşmasında etkisi olduğu düşünülmektedir. Doğum sırasında beyin hasarı, kafa travması ve ensefalit gibi durumlara ikincil olarak gelişebilmektedir. Ana babanın terk etmesi ya da sömürsüyle çok sık karşılaşmaktadır. Ana babanın keyfi olarak ağır cezalandırmaları da bu durumun gelişmesinde bir etken olabilmektedir (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 43-44).

II. 3. 1. 5. Borderline (Sınırdaki) Kişilik Bozukluğu

Temel özellikleri, insanlar arası ilişkilerde zorluk çekmeleri ve ani, tutarsız duygulanımlar yaşamalarıdır. Gerçek ya da hayali bir terk edilmekten kaçınmak için çılgınca çabalar gösterirler. Gözünde aşırı büyütme ve yerin dibine sokma gibi iki uç arasında gidip gelmektedirler. Gergin ve tutarsız ilişkilere sahip olmaktadırlar. Kimlik karmaşası olarak tanımlanan, belirgin olarak ve sürekli bir biçimde tutarsız benlik algısı ya da kendilik duyumu görülmektedir (Geçtan, 2003: 250-251).

Kim olduklarına ilişkin kararlı bir algıyı sürdürmekte zorluk çekerler ve duygulanımda kararsızlık vardır. Kendilerini sürekli olarak boşlukta hissederler. Uygunsuz ve yoğun öfke duyar ya da öfkelerini kontrol altında tutamazlar (Şahin, 2009: 50). Darmadağınıklık ve bütünleşememişlik duyguları yüzünden sürekli bir kararsızlık

içindedirler. Yaşamlarında sendeleyip dururlar ve gelip geçici ilgi ya da isteklerine göre tepkiler verirler. Yeteneklerini ve güçlerini belirli bir çerçeve içinde değerlendiremezler. Belirli bir yolda karar kılıp orada yürüyemez ya da birleşip bütünleşmiş ve sürekliliği olan bir benlik algısının öğelerini oluşturacak toplumsal bir rolün gereklerini yerine getiremezler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 61). Bu kişiler “her zaman bir bunalım” içindedirler. Duygusal tepki olarak en fazla kızgınlık davranışı gösterirler ve depresyona girme eğilimleri yüksektir (Geçtan, 2003: 251). Kendilerine zarar verici davranışlarda ya da intihar girişimlerinde bulunabilirler. Başkalarıyla ilişkileri çok çalkantılı ve genellikle bozuktur. Yalnız kalmaya katlanamazlar ve büyük bir nesne açlığı çekerler. Çok kolaylıkla öfkelenebilirler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 60). Kolaylıkla hayal kırıklığı yaşayabilir; bu durumda da ortamdan kaçma ya da bir daha aynı ortamda bulunmama davranışı gösterirler (Solmuş, 2010: 104).

Görülme sıklığı % 2 dolaylarındadır. Kadınlarda daha sık görülmektedir. Bu hastalardan % 90'ının başka bir psikiyatrik tanısı daha vardır, % 40'inin ise aldığı başka psikiyatrik tanı ikiden çoktur. Bu kişilerin ailelerinde duygu durum ve madde kullanım bozuklukları daha sık görülmektedir. Annesinde böyle bir bozukluk olan kişilerin çocuklarında daha sık gözlenmektedir. Ortaya çıkış nedenleri; doğum sırasında beyin hasarı, kafa travması ve başka beyin hastalıkları olabilmektedir. Ailede sömürü görmüş olma, terk edilme gibi durumlarla sık karşılaşmaktadır (Şahin, 2009: 50).

II.3. 1. 6. Histrionik Kişilik Bozukluğu

Histrionik kişilik bozukluğu olan kişiler rol yapıyormuş gibi duygusaldırlar ve olumlu izlenimler bırakmaya çalışan kişilerdir. Rol yaparken fantezi kurma önde gelen özellikleridir (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 78). İlgi odağı olmadıkları durumlarda rahatsız olmaktadır. Hızlı değişen ve yüzeysel kalan duygular sergilemekte ve ilgiyi üzerlerine

çekmek için sürekli olarak fiziksel görünümlerini kullanmakta; çok renkli, aşırı derecede süslü, göz alıcı ve alımlı olmaya çalışmaktadırlar. Aşırı bir düzeyde, başkalarını etkilemeye yönelik ve ayrıntıdan yoksun bir biçimde konuşmaktadırlar (Şahin, 2009: 51). Yüzeysel olarak bakıldığında hoş gitmekte ve albenileri olmaktadır (Koroğlu & Bayraktar, 2007: 79). Duygusal bağımlılık gösterirler, duygusal açıdan derinlikleri yoktur, sığdır ya da içten değildirler.

Histrionik kişilik bozukluğu olan kişilerin altta yatan iki yerleşik düşüncelerinin olduğu söylenebilmektedir. Bunlar; “Ben yetersizim ve kendi yaşamımı kendim çekip çeviremem” ve “değerli olabilmek için herkes tarafından sevimliyim” düşünceleridir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 234). İnsanları kendilerine bağlamak için dramatizasyon ve gösterilere başvururlar. Çoğunlukla işbirliği yapar ve kendilerine yardım edilmesini isterler. Kendilerini çok önemli insanlar olarak görürler, dolayısıyla çevrelerinde kendilerini öven, yücelten insanlar oldukça mutlu olurlar. Her zaman insanların ilgilerinin kendilerinde olmasını isterler ve bunun için her zaman sahenin ortasında yer almaya çalışır ve ilgi çekmek için ekstra çaba harcarlar. Bu ilgi çekme çabalarında aşırıya gitmeleri sonucu çevresindeki insanlar tarafından durum fark edilebilir ve insanlar kendinden uzaklaşabilirler (Geçtan, 2003: 263) . Bu durum onların hayal kırıklığı yaşamasına ve mutsuz olmasına sebebiyet verir. Geçmişte yaşadıklarından deneyim kazanamadıkları için kendi başlarına pek işlevsel olamazlar ve bu yüzden başkalarına olan bağımlılıklarını sürdürürler.

Toplumda görülme sıklığı % 2-3 arasındadır. Kadınlarda daha sık görüldüğü bildirilmesine karşın büyük bir olasılıkla erkeklere gereğinden daha az konan bir tanı olduğu da düşünülmektedir. Ortaya çıkartan neden olarak küçük yaşlarda karşılaşılan kişilerarası güçlüklerin genellikle rol yapılarak çözülmüş olması görülebilmektedir.

II.3. 1. 7. Narsis Kişilik Bozukluğu

Temel özelliği, davranış veya fantezide büyüklenmecilik, kendisine hayranlık duyulması ihtiyacı ve başkalarının duygularını anlamadaki yetersizliktir. Bu kişilik bozukluğuna sahip kişiler özel insanlar olduklarına, özel haklarla donandıklarına inanırlar. Eleştirilmeye ya da yenilgiye büyük bir kızgınlıkla ya da depresyonla karşı koyarlar. Dış görünüşleriyle aşırı derecede ilgilidirler ve kendilerine hayran olunmasını beklerler (Geçtan, 2003: 256-257). Çoğu zaman başkalarını kıskanırlar ya da başkalarının kendilerini kıskandığını düşünürler. Başkalarının başarılarında ya da sahip oldukları şeylerde gözleri vardır. Bu başarılarla, beğeniye ya da ayrıcalıklara daha çok kendilerinin lâyık olduğunu düşünürler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 96). Kendilerinin çok önemli olduğu duygusunu taşır ve sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik ya da kusursuz sevgi düşlemleri üzerine kafa yorurlar. Kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarının zayıf yanlarından faydalanır ve empati yapamazlar (Şahin, 2009: 51).

Narsis kişi bir “kaybeden” olarak etiketlenmekten korktuğu için “kazananlara hayranlık duyar ve kendini onlarla özdeşleştirir. Zamanının çoğunu hayal kurarak geçirir; herkesin ona aşık ve hayran olduğuna ya da insanların kendisi için kavga ettiklerine inanır. Gücünü abartmaya, başarısızlıklarını da sanki önemli birer başarıymış gibi sunmaya çabalar ya da bu başarısızlıklarına kendince mantıksal gerekçeler bulurlar (Solmuş, 2010: 107). Buldukları gruplarda liderlik pozisyonlarına göz dikmek onlar için olağandır. Çevrelerindeki insanları tartarlar ve kendilerine saygı gösterecek gibi olanları hemen ayırt ederler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 96). İlk başta cazibeleri, kendini beğenmişlikleri ve yetkin olduklarına ilişkin hisleri onları karizmatik kılabilir ve liderlik pozisyonlarına yükselmelerini kolaylaştırır (Kesken & Ayyıldız, 2011: 212).

Narsisler bir şey yapmaksızın kendini sevemediği ve kendisine saygı duyamadığı için, kendisini sevebilmek ve saygı duyabilmek adına, durmadan bir şeyler yapma ihtiyacı duymaktadırlar (Şahin, 2009: 51). Dışarıya göstermeseler de eleştirilmeyi sevmezler. Eleştirilmekten dolayı kendisini yaralanmış, rezil olmuş, alçalmış, çökmüş ve boşluktaymiş gibi hissederler. Bazen depresyonla sonuçlanan bir *narsisik* kırılma diyebileceğimiz bu duruma da karşısındakini aşağılayarak, ona tepeden bakarak, ona öfkelenerek ve karşı saldırıya geçerek tepki gösterirler (Solmuş, 2010: 108).

Toplumda görülme sıklığı % 2-6 dolaylarındadır (Şahin, 2009: 51). Narsisler, ana babaları tarafından, her ne yaparlarsa yapsınlar ve nasıl düşünürlerse düşünsünler, hep sevicek mükemmel insanlar oldukları inancı aşılansarak yetiştirilmişlerdir. Ortaya çıkartan nedenlerin, küçük yaşlarda anneyi yitirme ya da anne tarafından reddedilmiş olma yüzünden anneye eşduyum yapılamamış olma olduğu düşünülmektedir .

II.3. 1. 8. Çekingen Kişilik Bozukluğu

Bu kişiler utangaç, çekingen, ürkek, korkak bir kişiliğe sahiptirler. Yetersizlik duyguları ve olumsuz değerlendirilmeye aşırı duyarlı olmaları nedeni ile çekingenlik göstermektedirler. Kolaylıkla incinirler ve dışlanmaya karşı aşırı duyarlıdırlar. Kendi dünyalarında yaşarlar ve başkalarının kendilerini koşulsuz olarak kabul etmelerini beklerler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 107). Başarılarını küçük gördükleri ve yetersizlikleri üzerinde aşırı durdukları için benlik saygıları düşüktür. Eleştirilecek, beğenilmeyecek ya da dışlanacak olma korkusuyla çok fazla kişilerarası ilişki gerektiren mesleki etkinliklerden kaçınmaktadırlar. Sevildiklerinden emin olmadıkça insanlarla ilişkiye girmek istemezler (Şahin, 2009: 53).

Çekingen kişilikler, değer verilmemeye ve aşağılanmaya ileri derecede duyarlıdırlar. Derin bir yalnızlık ve toplumdan kopuk olma duygularını yaşarlar, “olayların

dışında kalmaktan acı çekerler, çoğu zaman baskılamış olsalar da güçlü bir kabul görme isteği duyarlar (Sperry, 2003: 60). Başkalarının duygularına ve “niyet”lerine karşı her an tetikte dururlar. İlişkiye geçtikleri kişilerin bütün davranış ve tutumlarını ölçerler ve bunlara değer biçerler. Her an tetikte olmaları onları olası tehlikelerden korursa da aşırı uyarı altında kaldıkları için bu durum onları, çevrelerinde olup biten sıradan olaylara, olağan biçimde katılmaktan alıkoyar (Solmuş, 2010: 109). Sosyal temasın artması nedeni ile buldukları gruplarda ön plana çıkmak istemez hatta bu gibi durumlarda tedirginlik yaşarlar. Utangaç ve silik görünüşleri nedeniyle kişilere yaklaşma isteklerini ilk bakışta anlamak mümkün olmaz. Birinci dereceden akrabaları dışında yakın arkadaşları yoktur (Geçtan, 2003: 272).

Toplumda görülme sıklığı % 0,5-1 arasındadır. Ortaya çıkartan nedenleri, ana babanın küçümsemeleri ya da aşırı koruyup kollamaları, ana babada da fobik özelliklerin bulunması olası etkenler olarak görülmektedir (Şahin, 2009: 52).

II.3. 1. 9. Bağımlı Kişilik Bozukluğu

Bu kişilerin kendi gereksinimleri ve sorumlulukları başkalarınıninkilerden sonra gelir ve inisiyatiften yoksundurlar. Kendilerine güvenleri yoktur, başkalarının öğüt ve desteğine gereksinim duyarlar. Günlük kararlarını bile başkalarının tavsiyesi olmadan veremezler ve kendileriyle ilgili kararları dahi başkalarının almasını isterler (Geçtan, 2003: 265). Sömürüye dayalı ilişkilere katlanabilirler. Tek başına kalmaya katlanamazlar ve işyerinde, evde sürekli bir gözetim altında tutulmaya gereksinirler. Edilgindirler, aynı görüşte olmadıklarını ifade etmekte zorlanırlar. Tek başına başaramama inancı öylesine yerleşmiştir ki, yanlış olduğuna inansalar bile, rehberlik eden kişinin önerilerini uygularlar.

Bağımlı kişilerin sosyal ilişkileri bağımlı oldukları birkaç kişi ile sınırlıdır. Uysaldırlar ve ayrılma korkusuna yol açacak biçimde aşırı bir kendisine bakılma

gereksinimi hissederler. Başkalarından bol miktarda öğüt ve destek almazlarsa gündelik kararlarını vermekte güçlük çekerler. Kendi sınırlarının nerede bitip diğer kişilerin sınırlarının nerede başladığını tam olarak ayırt edemediklerinden, diğer kişilerin kendi hayatlarına karışmalarına izin verirler ve bazen gelişigüzel bir şekilde diğer kişilerin hayatlarına karışırlar (Kesken & Ayyıldız, 2011: 240). Yaşamlarının önemli alanlarında sorumluluk almak için başkalarına gereksinim duyarlar. Doğru yapıp yapmadıklarına ya da yeteneklerine ilişkin korkularından ötürü, tasarıları başlatma ya da kendi başlarına iş yapma zorlukları vardır. Başkalarının bakım ve desteğini sağlamak için, hoş olmayan şeyleri yapmayı isteyecek kadar, aşırıya giderler (Şahin, 2009: 53). Kendilerine güvenleri yoktur ve bu durum duruş biçimlerinden, seslerinden, hal ve hareketlerinden de bellidir. İşbirliği yapmaya yatkın olmaya ve uysal olmaya ileri derecede eğilim gösterirler. İddiacı ve haklarını savunucu biri olmaktansa kabullenici ve yatıştırıcı biri olmayı yeğlerler. Arkadaşları tarafından çoğu kez düşünceli ve eli açık, bazen gereksiz yere özür dileyici ve boyun eğici (itaatkâr) biri olarak görülürler (Koroğlu & Bayraktar, 2007: 119).

Görülme sıklığı, bütün kişilik bozukluklarının % 2,5'ini oluşturmaktadır. Kadınlarda daha sık görülmektedir. Ortaya çıkartan nedenlere; kronik fiziksel bir hastalık, ayrılma kaygısı yaşamış olma ya da çocuklukta ana babayı yitirmiş olma yatkınlaştırıcı etkenlerdir (Şahin, 2009: 53) .

II.3. 1. 10. Obsesif-Kompulsif Kişilik Bozukluğu

Temel özellikleri, düzenlilik ve mükemmeliyetçiliktir. Onlara göre duygular kontrol edilmelidir. Zihinsel, kişilerarası ilişkilerde kontrollü olmak üzerine aşırı kafa yorarlar. Gereksiz yere yetersizlik, üzüntü, gerilim ve tedirginlik durumuna geçmekte, işler yolunda gitse de kaygı duyar ve olmayan eksiği bulmaya çalışırlar (Gençtan, 2003:189). Bu duygu durumları dolayısıyla, esnek ve açık olamazlar ve verimlilikleri önemli ölçüde

azalır. Yapılan etkinliğin asıl amacını unutturacak derecede ayrıntılar, kurallar, listeler, sıralama, organize etme ya da program yapma ile uğraşırlar. İşin bitirilmesini zorlaştıran bir mükemmeliyetçilik gösterirler. İşkoliktirler ve ahlak, doğruluk ya da değerler gibi konularda vicdanının sesini aşırı dinler ve esneklik göstermezler. Başkaları, tam olarak kendisinin yaptığı gibi yapmayı kabul etmedikçe, görev dağılımı yapmak ya da başkalarıyla birlikte çalışmak istemezler (Şahin, 2009: 54).

Obsesif-kompulsiflerin çoğu zaman diğer kişileri fazla rahat, sorumsuz, sadece kendileriyle uğraşan, yetersiz kişiler olarak gördükleri söylenebilir. Kendilerini, kendilerinden ve diğerlerinden sorumlu olarak görürler. Hem kendilerinden ve hem de diğer insanlardan beklentileri çok fazladır (Kesken & Ayyıldız, 2011: 229). Suratsız ve iç karartıcı tavırları oldukça çarpıcıdır. Duruş biçimleri ve hareketleri altta yatan katılıklarını yansıtıyor gibidir. Toplumsal davranışlarında kibar ve resmidirler. Başkalarıyla, düzeylerine ve içinde buldukları konuma göre ilişki kurarlar. Eşitlikçi olmaktan çok üst-üst olma ile ilgilidirler. Bu yüzden “üstün” gördükleri kişilere karşı çok farklı, “daha aşağıda” gördükleri kişilere karşı yine çok farklı davranırlar.

Görev dağılımı yapma ya da başkalarıyla birlikte çalışma konusunda isteksizlik gösterirler. Her şeyin kendilerinin yaptığı gibi yapılması gerektiği ve insanların kendilerinin yaptığı gibi yapmaya uyum göstermesi gerektiği konusunda anlamsız ve inatçı bir biçimde ısrar ederler. Çoğu zaman işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda çok ayrıntılı yönergeler verirler. Başkaları tarafından, esneklik ve kendiliğinden davranmaktan yoksun, ancak çalışkan, gayretli ve becerikli kişiler olarak görülürler. İyi birer “organizasyon adamıdır”, bu yüzden “bürokratik kişilik” in iyi bir örneği olarak kabul edilebilirler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 133-134).

Toplumun yaklaşık % 1'inde görülür. Erkeklerde daha sık görülmektedir. Ailesel geçişin olabileceği düşünülmektedir. Daha çok, katı bir disiplinle yetiştirilmiş kişilerde rastlanmaktadır (Şahin, 2009: 53).

II.3. 1. 11. Pasif Saldırgan Kişilik Bozukluğu

Psikolojide, aynı zamanda negatif kişilik bozukluğu olarak da tanımlanır ve kişinin sürekli “hayır” cevabını pasif bir tavır ile belirtmesi şeklinde görülür. Mental Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabına (DSM-IV- TR) göre bu kişilik bozukluğunu resmi bir kategori olarak el kitabına eklemek için yeterli haklı neden yoktur. Ancak bu bozukluk olası bir kategori olarak değerlendirilmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 244).

Bu kişilik yapısı, birbirinin ardı sıra değişen davranışların ve aşırı duygulanım durumlarının görülmesi ile belirlidir. Çoğu zaman bu kişiler huzursuz, değişken ve duygularında kararsız görünürler. Gelgitleri vardır ve kendileri için doyurucu olan bir davranış yönelimi tutturamazlar. Başkalarına bağımlı mı, yoksa başkalarından bağımsız mı davranacaklarına ya da olaylara etkin mi, yoksa edilgen mi tepki göstermelerinin uygun olacağına bir türlü karar veremezler (Koroğlu & Bayraktar, 2007: 155). Bir yandan otorite figürlerinin ilgisi ve desteğini isterken diğer yandan bağımsızlıklarını kaybetmemek isterler. Sonuçta pasif ve boyun eğici olarak ilişkilerini sürdürürken, bağımsızlıklarının kaybolduğunu hissettiklerinde saldırgan olabilirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 244).

Kolaylıkla saldırganlaşabilir, önemsiz şeylere darılıp gücenebilirler ve kolaylıkla somurtkanlaşabilirler ya da tam tersi bir görünüme bürünebilirler. Çevresindekilere olumsuz davranışlarda bulunurken bir yandan da kendi iç dünyalarında pişmanlık duyarlar (McIluff & Coghlan, 2000: 717). Bu kişilerin, dürtüsel, beklenmedik ve çoğu kez patlayıcı tepkiler veriyor olmaları, başkalarının onların yanında kendilerini

huzurlu hissetmelerini engeller ve onlarla uzun süreli ilişki kurmayı zorlaştırır. Küskün, asık suratlı ve tartışmacı davranışlar sergilerler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 153).

Bu kişiler, engelleyen, sürüncemede bırakan, ağırdan alan, geciktiren, erteleyen, inatçı ve etkinliği düşüren tutumlar sergilerler. Bu davranışlarından dolayı verilen işleri genelde zamanında bitiremezler ve bu tür durumlarda kendilerince her zaman geçerli bahaneleri vardır (Geçtan, 2003: 271). Kimi zaman şevk dolu ve neşeli olabilirler ancak bu duygu durumları genellikle kısa süreli olur. Her zaman şanssızlıklarından, hiçbir şeyin istedikleri gibi gitmediğinden şikâyet ederler. Yaşadıkları zorluk ve sıkıntılara çözüm bulmak için çok uğraştıklarını söyleseler de bunun için çaba harcamazlar, harcamak istemezler. Yapmak istediklerinin ve eylemlerinin hep yanlış anlaşıldığını, acı bir biçimde düş kırıklığına uğradıklarını söylerler (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 152-153).

Pasif saldırgan kişilik bozukluğu öğrenilmiş bir davranış olabilir. Anne babalarını örnek alıyor olabilirler. Küçük yaşlarda otorite ile sorunları olmuş olabilir. Yapılan çalışmalarda, bu kişilerin çocukluklarında aileleri tarafından ihmal edildiği, ailelerinin kararsız davranışlarına maruz kaldığına yönelik bulgular vardır. Böylelikle yaşanan kızgınlık duygusunu ifade edememekte, kızgınlık duygusu büyümektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 245).

II.4. Karanlık Liderlik

Karanlık liderlik, liderin kişiliğindeki olumsuz özelliklerin liderin aldığı karar ve davranışlarına olumsuz yönde yansması olarak kabul edilmektedir. Bir anlamda alışılmışın dışında liderliğin olumlu değil olumsuz etkileri üzerinde durmaktadır.

II. 4. 1. Olumsuz Liderlik

Liderlik sokaktaki adamdan siyasetçiye, bilim adamına kadar ilgi gören sihirli bir kavram olarak günümüz insanının dikkatini çekmektedir ve bu gidişle daha çok

çekeceğe benzemektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 1). 1930 ve 40'lerde araştırmacılar ideal liderlik özelliklerinin ne olduğunu saptamak amacıyla çalışmalar yapmış birçok özellik ortaya koymuşlardır. Daha sonra araştırmacılar bu ideal liderlik için istenen özelliklerden oluşan ideal kombinasyonun olmadığını, özelliklerin uygunluğunun o anki duruma göre belirlendiğini ortaya koymuşlardır. 1950 ve 60'da bu seferde araştırmacılar etkili liderlikte geçerli olacak davranış tiplerini araştırmıştır. Bazı davranış tipleri bulsalar da ortaya ideal bir davranış modelleri koyamamış ve ideal davranışın durumlara göre değişebileceğini söylemişlerdir. Bu durum, durumsal liderlik teorileri ile devam etmiştir.

Günlük yaşamda liderlik, genelde insanları başarıya götüren pozitif bir olgu olarak düşünülmektedir. Ancak liderlik de hayattaki pek çok şey gibi “iyi” ve “olumsuz” özellikleri içinde barındıran bir kavramdır. Bugün büyük lider olarak tanımladığımız kimi liderlerin toplumlar için onarılması çok güç yaralar açtıkları su götürmez bir gerçektir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 2). Toplumlar için geçerli bu durum örgütsel alan içinde geçerlidir. Örgütü başarıya götürmesi beklenen liderlerin örgütlerin başarısızlığında ve felakete sürüklenmesinde oynadıkları roller ile ilgili örnekler birbiri ardına iş dünyasında yaşanmakta ve ortaya çıkmaktadır. Hogan ve Hogan (2001: 41) liderlerin % 50 ve % 75 arasında bir oranın iyi performans göstermediğini başka bir deyişle, bunların etkisiz olduğunu söylemektedir. Longenecker, Simonetti ve Sharkey (1999: 504) örgütsel başarısızlığın dörtte birinin organizasyonun üst tarafındaki başarısızlıktan kaynaklandığını tespit etmiştir. Ayrıca liderler buldukları pozisyon gereği elde ettikleri yetki ve gücü her zaman örgüt çıkarları için kullanmayabilmekte, aksine kendi çıkarlarını sağlamak ve kazançlarını arttırmak için kullanabilmektedirler. Enron, Tyco, WorldCom ve HealthSouth gibi işletmelerdeki yaşananlar ve sonuçları, liderlerin örgütün kaynaklarını kendi kişisel çıkarları için fütursuzca kullanabildiklerini ve bunun sonucunda başında buldukları

örgütlerin büyük zararlar görebildiklerini göstermektedir (Robbins & Judge, 2012: 512). Kellerman (2008: 10) herkesin iyi liderlik üzerine anlatımlarda bulunduğunu belirtmekte ve bunun artık yeterli ve gerçekçi bir yaklaşım olmadığını savunmakta; *“Herkes kâr getirmeyen ve yoğun rekabetin yaşandığı dünyada işlerin sadece iyilikle yürümediğini biliyor. Her ülkede iyi örnekler kadar kötü örnekler de mevcut. Üstelik bu liderler insanları etkileyen önemli pozisyonlardalar”* demektedir.

Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve yazılar incelendiğinde büyük çoğunluğunun idealleştirilmiş liderler ve idealleştirilmiş bir liderlik arayışında oldukları ve bu amaçla da lideri başarılı kılacak karakteristik özellikler nelerdir sorusunu araştırdıkları; yani başarılı liderler ile meşgul oldukları göze çarpmaktadır. Başarısız liderlikle ilgilenen az sayıdaki araştırmacılar da, çalışmalarında başarısızlığı incelerken; yine ‘hangi karakteristik özelliklerin yokluğu başarıyı engellemektedir’ sorusuna yoğunlaşmışlardır (Torregiante, 2005: 2-3). Ancak son dönemlerde araştırmacılar yeni bir durumu tespit etmiş ve liderlikte bir şeyi iyi yapmak kadar önemli olan şeyin, bir şeyi kötü yapmamak olduğu fikrine varmışlardır. Bu fikri çıkış noktaları yaparak başarısız liderlik üzerine daha fazla yoğunlaşmaya ve başarısızlığın sebeplerini araştırmaya başlamışlardır.

Başarısızlık küçük hataların etkilerinin toplamıdır ve organizasyonun her kademesinde meydana gelebilmektedir ve bulunduğu kademeye göre olumsuz etkileri ve sonuçları az ya da çok olabilmektedir (Lombardo & Eichinger, 1999: 504). Eğer başarısızlık alt kademedeki bir çalışanın günlük bir görevi yerine getirememesi ise telafi edilebilir boyutta olur. Fakat örgütün üst kademesindeki bir liderin başarısızlığı komple örgütü başarısızlığa ve telafisi olmayan sonuçlara götürebilmektedir.

Bentz (1967: 151) liderin başarısızlığını inceleyen ilk araştırmacılardan biridir. Araştırmasında lideri başarısız yapan bazı ortak faktörleri belirlemeye çalışmıştır.

Araştırma sonucunda liderde aranan- inandırıcılık, sosyal ilişkilerde beceri, hırs, enerji, zihinsel yetenek, statü ve güç ihtiyacı gibi- pozitif özelliklerinin olmamasına ek yedi tane ortak başarısız liderlik özelliği tespit etmiş ve bunları;

- Yetki-sorumluğu delege etmede yetersizlik,
- Öncelikleri belirlemede yetersizlik,
- Olaylarda aktif olma yerine reaktif olma,
- Kötü kararlar alma,
- Yavaş öğrenen olma,
- Astarları kendinden yabancılaştıracak bir kişilik kusuru,
- Ekip oluşturmada beceriksizlik olarak sıralamıştır.

Diğer bir araştırmada McCall ve Lombardo (1983), başarısız liderlerin en yaygın ortak özelliklerini; duyarsız, aşındırıcı, ya da zorbalık tarzı; mesafe koyma veya kibir; aşırı kişisel güven; ben merkezli hırs; yapıcı sorun gidermede başarısızlık; mikro yönetim; iyi astları seçmede beceriksizlik; uzun vadeli bakış açısı oluşturmada eksiklik; patrona değişik tarzlarda uyum göstermede problem; aşırı derecede akıl hocalarına bağlılık şeklinde sıralamıştır. Finkelstein (2003: 238) ise başarısız liderlik davranışlarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Kendilerinin veya örgütlerinin çevrelerinde gelişen olaylara sadece cevap vermediklerini, aksine çevrelerini domine ettiklerini düşünürler.
- Kendi çıkarları ile örgüt çıkarlarının arasında kesin bir sınır tanımlamazlar.
- Zorlu sorunlara meydan okurcasına hızlı kararlar vererek insanları hayran bırakır ve tüm cevaplara sahip gibi görünürler.

- Herkesin yüzde yüz kendi arkalarında olduklarından emin olmaya çalışır ve çabalarını engelleyebileceğini düşündükleri kişileri acımasızca uzaklaştırabilirler.
- Şirket sözcülerini kendi çabalarını anlatmaları ve şirket imajını geliştirmeleri için kullanırlar.
- Zor engelleri geçici çözümler bularak aşmaya çalışırlar.
- Geçmişte onları başarılı kılan stratejileri değişen durumlara dikkat etmeden her zaman uygulamaya kalkarlar

Zenger ve Folkman'a (2002) göre liderlerdeki önemli kusurlar; hatalardan ders çıkaramama, kişilerarası ilişkilerdeki beceriksizlik ve eksiklik, yeni ve farklı fikirlere açık olmama, inisiyatif almada eksiklik (Benson, 2006: 182). Horward'a (2010: 2) göre, mikro yönetim adam kayırma, kararsızlık, tutarsızlık, ikiyüzlülük, dürüst olmama, zayıf iletişim ve etik değerlerde azlık, düşük disiplin ve sorumluluk; olumsuz liderlik davranış ve uygulamaları ile ilişkilidir. Ayrıca tipik olarak olumsuz liderler bu durumun ve kendilerinin farkında değildirler.

Hogan ve Hogan (2001: 41), başarısız liderlik için üç tane temel neden bulmuşlardır. Birincisi; liderlik eğitiminin eksikliği: Birçok örgüt en iyi performans gösteren kişiyi liderlik pozisyonuna terfi ettirmekte ya da almakta fakat gerekli liderlik eğitimlerini verme gereği duymamaktadır. Liderlerine eğitim veren örgütler başarılı liderlere daha fazla sahip olma eğilimindedirler. İkinci ana sebep kavramsal yetersizlik: Başarısız liderlerin hatalarından çıkarım yapabilme, planlar oluşturabilme ve stratejik olarak düşünebilme yetilerinden uzak oldukları görülmektedir. Üçüncü önemli faktör ise tehlikeli kişiliktir.

Kellerman (2008) yetersiz, baĝnaz, taşkın, duygusuz, ahlaksız, umursamaz ve şeytani olmak üzere yedi tip olumsuz liderlik tanımlamakta ve bu tiplerini daha sonra etkisiz liderlik ve etikten yoksun liderlik olmak üzere iki kategori altında toplamaktadır. Etkisiz liderlik, arzu edilen değişimi yaratmakta başarısız kalan, özellikleri ve yetkinlikleri yetersiz olan, kötü stratejiler tasarlayan, kötü taktikler uygulayan ve sonuçlar elde edemeyen liderleri ifade etmektedir. Etkili liderlik için gerekli özelliklere ve becerilere sahip olmayan veya sahip olup da bunları kullanamayan liderler er ya da geç başarısızlığa mahkûm olmaktadır. Etikten yoksun liderlik ise doğru-yanlış ayırımı yapamayan, ahlaka ve iyi davranışa ilişkin toplumsal kuralları tanımayan, kendi çıkarlarını her şeyden önde tutan insanları anlatmaktadır. Başkalarına iyi örnek oluşturabilecek kişisel özellikleri yoktur. İnsana ya da topluma yararlı olmak gibi bir endişeleri bulunmamaktadır. Sahip oldukları gücü, yetkiyi ve nüfuzu başkalarının ve toplumun yararına kullanmayı akıllarından bile geçirmezler. Etikten yoksun liderler kendileri gibi yandaşlar bulduklarında ve ortam da elverdiğinde bazı sonuçlar alabilmektedirler. Ancak etkileri çok kısa ömürlüdür. Genellikle etik değerleri olmayan liderler aynı zamanda etkisiz liderlerdir (Gillaspie, 2009: 19).

Görüldüğü gibi her araştırmacı kendi bakış açısına göre lideri başarısız yapan faktörleri farklı şekilde sıralamaktadır. Bu farklılıklara rağmen yapılan bu çalışmalar incelendiğinde faktörlerin iki grupta toplanabileceği görülmektedir. Birinci grup liderde olması gereken, istenen beceri, yetenek ve özelliklerin yokluğundan dolayı ortaya çıkan başarısızlıklar; ikinci grup ise liderde olması istenmeyen veya lider tarafından yanlış kullanılan davranışsal ve kişisel özelliklerden dolayı ortaya çıkan başarısızlıklardır. Birinci grup özellikler teorisinden bu yana tartışma konusu olmuş ve birçok araştırma ile bu

özelliklerin ne olduğu sorusu bir şekilde cevaplanmaya çalışılmıştır. Fakat ikinci grubun araştırılması nispeten liderlik için yeni bir durumdur.

Araştırılması nispeten yeni olan ve lideri başarısızlığa götüren istenmeyen özellikler üzerine yoğunlaşan bu ikinci grup araştırmaları literatürde genellikle olumsuz liderlik olarak tanımlanmakta ve liderliğin performansını olumsuz etkileyen dışsal etkenlerden daha ziyade içsel etmenlere odaklanmaktadır (Higgs, 2009: 170). Olumsuz liderliğin araştırılmasına artan ilgi ve bulunan sonuçlarının şaşırtıcılığı, bu konudaki araştırmaların sayısını arttırmaktadır. Her araştırmacı olaya farklı açılardan bakmış ve olumsuz liderleri farklı isimler ile adlandırmıştır. Bu anlamda olumsuz liderler üzerine yapılan araştırmalar; 'Liderliğin Raydan Çıkması', 'Zararlı Liderlik', 'Olumsuz Liderlik', 'Şeytani Liderlik', 'Liderliğin Karanlık Tarafı', 'Karanlık Liderlik', 'Yıpratıcı Liderlik', 'Yıkıcı Liderlik' gibi farklı isimlerde liderlik araştırmalarının arasına girmiştir.

Bazen bu isimler araştırmacılar tarafından birbirinin yerine kullanılmış, bazen de birbirinin altında birbirine sebebiyet veren özellikler, davranışlar olarak kabul görmüş olsalar da literatürde olumsuz liderlik adı altında ayrı ayrı inceleme konuları olmuşlardır. Her ne adlarla olursa olsun çalışmalar göstermiştir ki; liderin sahip olduğu istenmeyen davranışsal ve kişisel özellikler onu ve örgütünü başarısızlığa götürmekte ve bu başarısızlığın sonucu liderde istenen bir özelliğin eksikliğinde yaşanan başarısızlığın sonuçlarından daha yıkıcı olmaktadır (Hogan & Hogan, 2007: 6). Çalışmalar göstermiştir ki olumsuz liderlik, sadece işletmenin verimliliğini ve karlılığını düşürmeyip, aynı zamanda takipçileri arasında ıstırap, anksiyete ve düşmanlık duygularının oluşmasına (Nelson & Hogan, 2009: 9) ve organizasyon içerisinde fonksiyonel olmayan davranışların başlamasına ve yayılmasına sebep olmaktadır (Benson & Campbell, 2007: 239).

Tablo 6: Olumsuz Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Kavram	Örnek Araştırmacı
Liderliğin raydan çıkması (Leadership derailment)	McCall ve Lombardo, 1983; Tepper, 2000
Zararlı Liderlik (Toxic leadership)	Conger,1990; Hogan ve Hogan,2001;Benson ve Hogan,2008;Padilla ve Malvey,2008
Olumsuz Liderlik (Negative leadership)	Kellerman,2004;Lipman-Blaumen,2005
Şeytani Liderlik (Evil leadership)	Conger,1990; Hogan ve Hogan,2001
Liderliğin Karanlık Tarafı (Dark-side' leadership)	Conger,1990; Ashforth,1994b; Tepper, 2000; Askland ve diğ.,2008; Rowland ve Higgs,2008.
Yıpratıcı Liderlik (Abusive leadership)	Ashforth,1994a; Maccoby 2000,2004; Tepper, 2000
Yıkıcı Liderlik (Destructive leadership)	Kets de Vries,1993; Klein ve House,1995; Hogan ve Hogan,2001; Padilla ve Malvey,2008

Kaynak: Higgs M. (2009). The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2):168.

İnsanlar yetişkinlik dönemlerinin çoğunu işte harcamakta ve dolayısı ile insanların yaşamları, iş yerindeki yaşam kalitelerinden oldukça etkilenmektedir. Bu anlamda olumsuz liderlik sadece örgüt hedeflerinden sapmaya değil aynı zamanda çalışanların gerek iş yaşamlarında gerek özel yaşamlarında mutsuz olmalarına da sebebiyet vermektedir. Herzberg, iş tatmini ile ilgili yaptığı araştırmasında, çalışılan amirin çalışanın iş tatmininden ziyade iş tatminsizliğinde daha fazla etki edebileceğini iddia etmiştir. Eğer kişinin iyi bir amiri var ise işine daha fazla odaklanabilmektedir. Dolayısı ile amirin, kişinin iş bağlantılı olarak yaşam kalitesinde etkisi vardır. İyi bir amir kaliteli bir yaşama, kötü bir amir ise kalitesiz bir yaşama sebep olabilmektedir (Weaver & Yancy, 2010: 110)

Karanlık liderlik araştırmaları liderde olması istenmeyen ve onu başarısızlığa götüren özelliklerini inceleyen araştırmaların başında gelmektedir. Karanlık liderlik araştırmalarının ana inceleme konusu liderin sahip olduğu kişilik ve kişiliğindeki işlevsel olmayan özelliklerin, liderin davranışlarına yansımalarıdır.

II. 4. 2. Lider Kişiliğindeki Karanlık ve Aydınlik Taraf

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde liderlik, hem bir süreç hem de bir özellik olarak ele alınan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellik olarak ele aldığımızda, burada söz konusu olan liderin kişiliği ve davranışı olurken; süreç olarak ele aldığımızda takipçiler ve çevre şartları çerçevesinde gerçekleştirilen bir yönlendirme faaliyeti olmaktadır. Liderliği daha iyi anlamak için; sadece gözlemlenebilen davranışlar ile değil, bunun yanında ve mutlaka gözlemlenemeyen, ancak davranış için önemli güdüleyiciler olan bireyin içsel süreçlerinin, yani bir anlamda kişiliğinin de incelenmesi gerekmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 14). Çünkü kişilik yapısı her bireyin davranışları üzerinde olduğu gibi bir birey olan liderin davranışları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Güney: 2012: 129). Kişilik özelliklerinin liderlik davranışı üzerinde doğrudan, liderin etkinliği üzerinde ise davranışlar vasıtasıyla dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. Kişilik özellikleri, koşullar karşısında tutarlı düşünme, hissetme ve davranış ile ilişkili olan karakteristiklerdir (Renn, Allen, Fedor & Davis, 2005: 665).

Kişilik ve liderlik arasındaki ilişki özellikle geçmiş dönemlerde liderlikle ilgili “Özellikler Yaklaşımı” kapsamında dikkat çeken bir konu olmuştur. Özellikler yaklaşımı, lideri lider olmayandan ayıran unsurun sadece onun özellikleri olmadığı ve durumların da bu konuda etkili olduğu görüşü çerçevesinde eleştiriler almıştır. Tüm bu eleştirilere rağmen Bass (1990b) çalışmasında, lideri takipçilerinden, başarılı lideri başarısız liderden ayıran unsurun liderin kişiliği olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liderin her zaman örgütünü ve takipçilerini başarıya götürmesi beklendiğinden kişilik özelliklerinin bu beklentileri karşılayacak şekilde ve her zaman olumlu, toplum ve bireyler için ideal ve kabul gören şekilde olması gerektiği düşünülmektedir. Ne yazık ki liderler her zaman olumlu, ideal ve kabul gören kişilik özellikleri gösterememekte bazen

olumsuz işlevsel olmayan kişilik özellikleri; bu özelliklerinin yansıması olarak olumsuz davranışlar; bu davranışların sonucu olarak da beklentileri karşılayamama durumu ve başarısızlık sergileyebilmektedirler. Bu şekildeki liderin toplum ve bireyler için ideal ve kabul gören kişilik özellikleri liderliğin aydınlık yüzü, aynı bakış açısı ile birey ve toplum tarafından kabullenilmesinde yerleşmiş değerler ve normlar açısından olumsuz özellikler atfedilen kişilik özellikleri de liderliğin karanlık yüzü olarak kabul görmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 2). İşte “Karanlık Liderlik” çalışmaları bu çıkış noktası ile liderlik araştırmaları alanında yeni olup, liderin kişiliğindeki bu karanlık taraf veya ideal olmayan, fonksiyonel olmayan taraf ile ilgilenmektedir (Klauber, 2012: 6).

Kişiliğin bu karanlık tarafı ya da bireyin kişiliğindeki iyi ve kötünden oluşan ikilik durumu, felsefi ve psikolojik açıdan da araştırmacılar için ilginç konu olmuştur. Jung (2012) herkesin kişiliğinde bir gölgenin olduğunu ve bu gölgenin bireyin kişiliğinin karanlık yüzünü oluşturduğunu söylemekle birlikte aydınlık olmanın ve iyi olmanın; karanlık tarafımızı yok saymakla mümkün olamayacağını belirtmektedir. Yine Jung (2012)’a göre bu karanlık tarafın oluşumunda bilinçaltı önemli rol oynamaktadır. Hatta bilinçaltı olgusuna analitik psikolojide “gölge” adını vermiştir. Gölge, adından anlaşılacağı gibi, kişinin ışık altında olmayan, karanlık yüzüdür ve kişinin bilinç dışındadır (Karaköse, 2012). Bilinçdışımızdaki “gölge”ler, bilinçdışı benliğin karanlık tarafıdır ve insanın bastırıldığı, kişiliğin istenmeyen özelliklerini barındırmakta, olumsuz yanı temsil etmektedir. Herkesin, en iyilerin dâhi gölgeleri vardır. Sadece uygun şartları beklemekte ve şartlar uygun hale geldiğinde bilinç dışındaki bu özellikler su üstüne çıkmaktadır (Keskin, 2013: 300).

Bir kişi, bir durum karşısında yoğun bir şekilde negatif hissettiğinde veya irrite olduğunda, genellikle bu durum kişinin gölgesi ile bağlantılıdır. Gölge; hem kolektif hem

de kişisel bir boyuta sahiptir. Kolektif düzeyde; bir toplumun ayıp, ilkel veya ahlakdışı olarak gördüğü, onaylanmayan herhangi bir şeyi içinde barındırabilmektedir (Özkırış, 2014). Gölgenin kişisel boyutu ise, kişinin farkında olmadığı veya yok saydığı psişik potansiyelleri ile ilgilidir (Karaköse, 2012). Gölge suçlanabilir karakterleri kapsamakta ve genellikle toplumun onaylamadığı duygu, düşünce ve eylemlerin bilinç düzeyine çıkmasından sorumlu olmaktadır (Parman, 2001: 172-173). Gölge, içsel bir şeytan da olabilmektedir. Bugüne dek insan gölgesinin, bütün kötülüğün kaynağı olduğuna inanılmışsa da daha yakından incelendiğinde, insanın bilinçdışı yani gölge, yalnızca ahlaksal açıdan hoş görülme yen eğilimlerden oluşmamakta; aynı zamanda normal içgüdüler, uygun tepki, gerçekçi görüşler, yaratıcı iç tepkiler de söz konusu olmaktadır (Tecimer, 2006: 101).

İnsanlar uygarlaşma sürecinde ve toplumsal yaşam içinde gölgenin eğilimlerini bastırmak zorunda kalmakta ve bir kişilik maskesi (persona) geliştirmektedirler. İnsanın toplum içinde yaşamını sürdürebilmesi için gölge, genellikle maskelenerek insanlardan gizlenmektedir ya da kişisel bilinçdışına bastırılmaktadır. Kişilik madalyonunun bir yüzü persona ise öbür yüzü de gölgedir (Keskin, 2013: 300). Madalyonun karanlık tarafı insanın öteki benidir. İnsanın bu öteki beni, ya kendisinin olmak istediği kişidir ya da kişinin genellikle olumsuz olarak nitelendirilen yönündeki gücün dışlaştırılmasıdır. Öteki benin dışa vurulması insanın ikilemini, kendi bilinciyle savaşını, iyi ve kötü arasındaki çatışmayı simgelemektedir (Ertem, 2013: 282). Bireyin kendi kişiliğinin öteki yönüyle karşılaşması, insanı genellikle huzursuz etmektedir (Rank, 1999: 5).

İnsanlar aslında kendilerini rahat ve konforlu hissettiklerinde iyi, pozitif davranıp, her şeyi kontrollü, bilinçli yapmaktadırlar. Bu onların aydınlık yüzüdür. Fakat insanlar bu konforları bozulduğunda stres altına girdiklerinde kişiliklerindeki olumsuz

özellikleri artık saklayamamakta ve bilinç dışı olumsuz davranışlar göstermektedirler. Bu da onların karanlık tarafı ile ilgilidir (The Dark Side of Leadership, 2008: 54). Karanlık taraf bireyi başarıya götüren faktörlerin gölgesidir (McIntosh & Rima, 1997: 22). Karanlık taraf aydınlık tarafın abartılması ve fazlaya kaçılması ile ilgilidir. Bireyin güçlü yanlarının abartılması sonucu güçsüz yanına dönüşmesidir (The Dark Side of Leadership, 2008: 55). Karanlık taraf lideri başarıya doğru götüren veya başarısızlığın içine çeken içten gelen bir dürtüyü, zorlamayı, motivasyonu ve fonksiyon bozukluklarını ifade etmektedir (McIntosh & Rima, 1997: 34).

Karanlık taraf farkında olmadan sinsice ortaya çıkmasına rağmen insan yaratılışı için doğaldır ve çoğu için geçerlidir. Genelde bir duygusal zorlanma ve patlama ile tecrübe edilene kadar test edilememekte ve bilinmemektedir. Kişi karanlık tarafının ne kadar geç farkında olursa ya da bu zorlanmayı, patlamayı ne kadar geç yaşayıp tecrübe ederse o kadar geç durumun bilincine varmaktadır ve bu konuda önlem almakta geciktiği için o kadar da fazla zarar görebilmektedir (McIntosh & Rima, 1997: 27-28).

II. 4. 3. Karanlık Tarafın Oluşumu

Birey yaşamını devam ettirmeye, yaşam içerisinde ihtiyaçlarını karşılamaya ve zevki maksimize etmeye odaklıdır. Eğer bu ihtiyaçları karşılama ve zevki maksimize etmede aksaklık yaşar ise bunu yaşamının devam etmesinde bir tehdit olarak algılayabilmekte; acı ve kaygı içerisinde girebilmekte; kendi iç dünyasında bu duruma karşı savunma mekanizmaları geliştirebilmekte ve zamanla bu savunma mekanizmaları kişiliğinin bir özelliği olabilmektedir. Edinilen bu özellikten dolayı, birey artık her tehdit ve kaygı algılamasında aynı savunma tarzına ve özelliğine başvurmaktadır (Husted, 2008: 50). Bir anlamda geçmişte yaşanan olumsuzluklar bugünün algılanmasında ve yaşanmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle çocukluk ve erken ergenlik döneminde

yaşanan aksaklıklar bireyin kişiliğinde daha çabuk yer etmekte ve daha çok etkili olabilmektedir (Nelson & Hogan, 2009: 11)

McIntosh & Rima (2007: 74) kişiliğin karanlık yönünün ortaya çıkmasını Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilişkilendirmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre her bireyin istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaç ve istekler basamaklar halinde dizilmiştir ve bir basamaktaki ihtiyaç ve istek karşılanmadan bir üst basamağa geçilmemektedir (Maslow, 1954 akt. Robbins & Judge, 2012: 305). Birey bu istek ve ihtiyaçlarının basamaklar halinde karşılanmasını istemektedir. Ancak hiyerarşik ihtiyaçların karşılanmaması durumunda veya ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir tehdit olduğunda birey, belli bir düzen içinde olan ihtiyaçlar hiyerarşisi basamaklarında bir üst basamağa geçemeyecektir (McIntosh & Rima, 2007: 75). Buradan hareketle bireyin ihtiyaçlarının karşılanamadığı veya tehdidin olduğu böyle durumlar, bireyin kişiliğinde savunma mekanizmaları ve özellikler oluşturmakta böylece kişiliğinin karanlık yönlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Karanlık yönlerin oluşum süreci Tablo 7'de gösterilmiştir:

İhtiyaçların karşılanamaması ile başlayan bu süreç, bireyin travmatik deneyimler yaşamasına neden olmakta ve birey bu durumu bir başarısızlık olarak algılayarak varoluşsal şüphe yaşamaktadır. Bu noktadan sonra da kişiliğin karanlık tarafı yavaş yavaş gelişmeye başlamaktadır (McIntosh & Rima, 1997: 80). Bu deneyimler çocukluk döneminden başlayarak okul ve gençlik dönemimdeki çevresel yaşantılar ve tecrübeler ile şekillenmektedir. Özellikle çocukluk ve ergenlik döneminde yakın çevrelerinden ve toplumdan edindikleri olumsuz tecrübeler ilerde yaşanabilecek durumlar için örnek semboller yaratmaktadır. Yani bu semboller, ilerleyen dönemlerinde karşılaştıkları durumlarda neyi amaç edinip nasıl davranacaklarını ve nasıl çözüm

bulacaklarını belirlemede ve özellikle geçmişte yaşanan travmatik tecrübeler bu konuda büyük etkiler göstermektedir (Husted, 2008: 37).

Tablo 7: Karanlık Tarafın Oluşum Süreci

Aşama	Temel Unsur	Açıklama
I	İhtiyaçlar	Temel ihtiyaçların ortaya çıkması
II	Travmatik Deneyimler	Bazı ihtiyaçların tatmininin tehdit altında olması- Piramitte eksik parça
II.4.	Varoluşun Sorgulanması	Karşılanmayan ihtiyacın kişisel bir başarısızlık olarak hissedilmesi- erişkin dönemde sağlıklı davranışlarla duygusal borcun ödenmesi
IV	Karanlık Yönün Gelişmesi	İhtiyaçlar, travmatik deneyimler ve duygusal borcun birleşme etkisi sonucu gelişen karanlık taraf

Kaynak: McIntosh, G. & Rima S. D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baket Books.- 79.

Bu çevresel etmenler içerisinde en önemli kısım bireyin aile içerisinde yaşadıkları ve edindiği tecrübelerdir. Bir anlamda yaşamının ilk döneminde yakın çevresi ile etkileşiminde yaşadıkları, kişinin karanlık tarafının şekillenmesinde en önemli etkenlerdir. Karanlık tarafın oluşumunda çocukluk dönemi tecrübelerinin yanında, bireyin kalımsal yapısındaki buna yatkın özellikler de önemli bir etkidir. Ayrıca gurur, bencillik, kendini kandırma ve yanlış motivasyon gibi yanlış eğilimlere (ham madde) sahip olunması da önemli girdileri oluşturmaktadır (McIntosh & Rima, 1997: 60-61).

Aslında çocukluk ve ergenlik döneminde karşılanamayan istekler ve yaşanan olumsuzluklar bireyin bu yönünü güçlendirmesine yardımcı olmakta ve onu güçlü kılmaktadır. Bir anlamda kişiliğinin güçlü yanlarını oluşturmaktadır. Fakat bu eksiklikler duygusal zorlanma durumlarında, doğru yönetilemezse bireyi başarısızlığa götüren faktörler de olabilmektedir. Liderlik pozisyonuna gelen biri çocukluk döneminde edindiği

bu olumsuz tecrübelerle benzer olaylar ile karşılaştığında geliştirdiği bu özelliğini kullanarak sorunları aşmaya çalışmaktadır. Eğer bunlarla baş etmenin yolunu biliyor ise üzerinden gelmekte aksi durumda bu özelliğini olumsuz yönde kullanarak başarısızlığa adım atmaktadır. Bu anlamda karanlık taraf iyi ya da kötü, sevinç ya da üzüntü, potansiyel ya da problem meydana getirebilmektedir (McIntosh & Rima, 1997: 145). Bu özellikler liderin günlük fonksiyonlarını etkilememekte ve ilk bakışta anlaşılmamaktadır. Fakat bazı durumlarda negatif çıktılara sebebiyet verebilmektedir, özellikle bu durum kendini liderin sosyal ilişkilerinde göstermektedir (Harms, Spain & Hannah, 2011: 497).

McIntosh ve Rima (1997: 14-15) bu anlamda; birey olarak liderin de karanlık taraflarının olabileceğini söylemiş ve konu ile ilgili bazı noktaları vurgulamıştır:

- Her lider karanlık taraftan dolayı az ya da çok, geçici ya da devamlı olarak acı çeker.
- Karanlık taraflar, bireyin kişisel isteklerini lider olarak başarma arzusunun arkasındaki güç olarak hizmet eder.
- Birçok lider, kendilerini yöneten kişilik bozukluklarından ve kişiliğinin karanlık taraftan haberdar değildir.
- Bireyin kişilik özellikleri onu başarıya yönlendirdiği gibi bu özelliklerin karanlık tarafı başarısızlığa da itebilir. Bu da kişilik paradoksu olarak adlandırılmaktadır.
- Kendi karanlık tarafını fark etmek ve öğrenmek, liderleri bu bölge üzerinde çalışmaya, olası olumsuzlukları ve negatif etkilerini önlemeye yardım eder.
- Bu şekilde karanlık tarafın öğrenilmesi ve üzerinde çalışılıp negatif etkilerinin önlenmesi, liderin başarısızlık yaşamamasını da önler ve etkililiğini artırır.

II. 4. 4. Karanlık Liderlik Kavramı

Yaşadığımız kültür ve sistem hep başarıya üzerine kurulmuştur. Toplumun başarıya odaklı olması; toplum fertlerini de bu yönde motive etmektedir. Liderlik algısı da bu durumdan etkilenmektedir. Liderlik, genellikle başarıya, hedeflere ulaşma ile tanımlanmakta ve liderlerin varlıkları başardıkları büyük işler, ulaştıkları hedefler ile belirlenmekte ve ölçülmektedir (Husted, 2008: 23). Aranılan, istenen liderler işe alınırken ya da terfi ettirilirken de buna bakılmaktadır. Liderler artık kendilerini başarıya odaklı ve astlarının büyük beyni şeklinde düşünmek zorunda bırakılmaktadırlar.

Günümüzde insanların başarıya olan isteği arttığı gibi, başarıya kavramı algısı da değişmiştir. Başarıya artık sürecin tümü ile değil sadece sonucu ile bağdaştırılan ve sadece sahip olma, elde etme ile ölçülen hale gelmiştir. Yani sonuç odaklı olunmuştur. Lider istenilen sonuca sahipse başarılı sayılmakta, sahip değilse başarısız sayılmaktadır ve gidilen yolun, harcanan emeğin bir önemi görülmemektedir (McIntosh & Rima, 1997: 19-20). Bu aşırı başarıya isteğinin yarattığı stres veya zorlanıldığında yaşanan stres durumu liderleri yanlış davranmaya, daha çok hata yapmaya ve sonunda başarısızlığa itebilmektedir.

Liderin sahip olduğu motivasyonlar onu karanlık lider olmaya itebilmektedir. Özellikle aşırı düzeydeki statü elde etme ya da var olan statüyü koruma isteği, başarı, zenginlik ve güç elde etme motivasyonları kişiyi etik olmayan davranışlara yönlendirmektedir (Husted, 2008: 23). Liderlerin güce aç, empati eksikliği olan, narsis, statü elde etmek ve korumak için zorlayıcı güç kullanan kişiler oldukları söylenmektedir (Coleman, 1987: 417).

Liderler çevresi tarafından beklenen amaçlara ulaştığı sürece, sosyal-güç şeklinde, statü şeklinde ve finansal şekilde ödüllendirilmektedir (Husted, 2008: 25). Bu

sosyal ve ekonomik ödüllendirme lider için zamanla başarısızlığının kaynağını oluşturmaktadır. Zamanla elde edilen güç ve statü kişinin kendini her şeyi yapmaya hakkı varmış gibi hissetmesine neden olmaktadır ve asıl amacın beklentileri karşılamak olduğunu unutturmaktadır. Hatta bazen liderde başarıma uğruna, bazı kişiler veya grupları feda edilebilecekleri düşüncesini yaratmaktadır. Bu da lider için bir karmaşa haline gelmektedir. Başardıkça bir grubun gözünde yükselerek statüsü artarken, zarar görenlerin ve çevresindekilerin gözünden düşerek statü ve güç kaybına uğramaktadır (Coleman, 1987: 416). Dolayısı ile lidere doğru çevresinden gelen devamlı bir başarıma baskısı, lideri zamanla duygusal zorlanmalara ve yanlış kararlar almaya; devamında etik dışı kararlara yönelterek karanlık tarafın ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Diğer taraftan, liderlik pozisyonu zamanla birçok baskı ve kaygıyı beraberinde getirmektedir: Komutada yalnızlık, kazanılan gücü kaybetme korkusu, başkaları tarafından kıskanılmaktan korkma, başarısızlıktan korkma ve çoğu şeyi elde ettikten sonra zamanla her şeyin anlamsızlaşması. Bunların hepsi liderde sorumsuz ve mantık dışı davranışlara sebebiyet veren stres, anksiyete veya depresyon durumlarını yaratabilmektedir (Kippenberger, 1997: 12). Bu durumlarda lider tekrar daha önceki kaygı durumlarında kendini korumak için tecrübe ettiği savunma mekanizmalarına, yani karanlık taraflarına başvurabilmektedir. Aslında liderin diğerlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmeyi istemelerinin ve her zaman başarılı olmayı istemelerinin sebebi, bu şekilde kendi statü seviyelerini ve güçlerini arttırma arzusuna sebebiyet veren egolarıdır. Egoizm karanlık liderliğin iskeletinin ayrılmaz bir parçasıdır ve bencillik, kendini koruma ve kişisel çıkar kavramlarına dayanmaktadır (Husted, 2008: 44). Bu anlamda lider için problemin merkezinde, kişisel hırslar ve sinsice aslında sahip olunamayacak bir başarıyı elde etme isteği vardır. Hayranlık ve kazanma süreci uzun zamanda zarar vermektedir. Çünkü bunu

elde etmek için kullanılan karşısındakini küçültme, kendini yüceltme ya da samimiyetsiz davranışlar kişiler arası ilişkileri zayıflatmaktadır. Nitekim liderin bu şekilde bir benlik saygısı araması, diğerleri tarafından algılanmada bedeller ödemesi ile sonuçlanmaktadır (Crocker & Park, 2004: 395).

Kısaca liderden her zaman daha iyisini daha büyüğünü yapması beklenmekte veya lider, sahip olduğu statüyü korumak ve elde ettiklerini arttırmak için kendisinden bunu beklemektedir. Lider bu beklentileri karşılamada bir sapma yaşanması veya belirsizlik durumlarında strese girmektedir. Bu şekilde strese giren lider, bu baskı durumunu atlatmak için; o ana kadar kontrol altında tuttuğu, baskıladığı kişiliğindeki karanlık tarafın bilinç dışı ortaya çıkmasına ve liderlik davranışlarına yansımaya izin vermektedir. Diğer bir ifade ile liderler stres altında olduklarında kendi kendini dengelemede eksiklik yaşamakta ve karanlık tarafları aktif hale gelmektedir. Ayrıca bu kendini dengeleyememe durumu, kişinin kendini tutamamasına ve ahlaki bozulmaya da sebep olmaktadır (Barbuto & Burbachs, 2006: 53).

Karanlık liderlik insanları başarısızlığa sürükleyen ya da başarılarını azaltan iç dürtüler, zorlamalar, motivasyonlar ve işlevsel bozukluklardır (McIntosh & Rima, 1997: 28). Conger (1990: 44)'e göre; karanlık liderlik, liderin davranışlarının abartılı olduğunda, bu davranışların gerçekte ilişkisini kaybetmesi veya sadece kişisel çıkarlar için bir araç haline gelmesi durumunda ortaya çıkmakta ve bu durum liderin kendine ve organizasyona zarar verme olasılığını arttırmaktadır.

Husted (2008:1) liderliğin karanlık tarafının karizma, narsizm, otoriterlik, vizyoner olamama, güce olan açlık, engelleme, başkalarını göz ardı etme, inançların ve değerlerin içselleştirilmesindeki eksikliği kapsadığını bulmuşlardır. Ayrıca bu liderlerin kendine hizmet eden, takipçilerin aldatan ve sömüren kişiler olduğunu belirtmişlerdir.

Frankenhauser (2009), karanlık liderliği; bireyin karanlık tarafı ile liderlik pozisyonunda iken başkalarının çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını önemseyerek aldığı kararlar arasındaki etkileşim olarak tanımlamış ve kendi çıkarlarının peşinde koşmayı etik dışılık olarak belirtmiştir. Aynı şekilde Bass (1999: 181) ve Howell (1992: 43) karanlık liderlerin, etik dışı davranışlarda bulunduğu bahsetmiş ve etik dışı davranışlarda bulunan liderleri karanlık lider olarak tanımlamıştır. Bu tür liderlerde ahlaki duyarlılık, ahlaki yargı, ahlaki motivasyon ve ahlaki eylem gibi değerlere pek yer yoktur (Frankenhauser, 2009: 38). Karanlık liderlik genellikle yasal olmayan davranışlara meyillidir. Karanlık liderlikte liderler, etik olmayan ile etik olan arasında kesin bir çizgi çizmekte zorlanmaktadırlar. ‘Ne suçtur? Ne değildir?’ ayrımını zor yapmaktadırlar (Woods, 2007: 14).

Güçlü durumlarda kişinin davranışı az değişkenlik göstermekte ve beklenene uygun davranış şekilleri hakkında açık ve belirgin ipuçları vermektedir. Fakat zayıf durumlarda beklenene uygun olmayan, değişken davranışlar sergilenebilmekte ve bunun sebebi hakkında açık ve belirgin ipuçları kısıtlı olmaktadır. Bu durum kişiliğin, davranışları etkilemesi için büyük bir fırsat sağlamaktadır (Mischel, 1977: 335). Kişiliğin karanlık yüzü daha çok savunma mekanizması düştüğü zaman, yorgun, stres altında olduğunda ve kişi nasıl algılandığı konusunda dikkat etmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda karanlık liderlik; liderin kişiliğindeki karanlık yönün, içsel veya dışsal etmenlerden dolayı strese girdiğinde, zor ve belirsiz durumlarda bilinç dışı ortaya çıkarak (Hogan & Hogan, 2001: 4); liderin karar ve davranışlarını negatif yönlü etkilemesi (Furnham & Trickey, 2011: 516) ve örgüt ile izleyicilerin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmayan sonuçlara sebebiyet vermesi olarak tanımlanabilmektedir.

Benson & Hogan (2008: 12) karanlık kişilik özelliklerinin kısa vadede başarı sağlamaya yardımcı olabileceğini fakat uzun vadede probleme ve işlevsiz performansa

sebebiyet vereceğini savunmuş ve karanlık liderliğin; liderin kişiliğindeki bazı özelliklerin uzun sürede veya aşırıya gidildiğinde; insanların organizasyon içerisinde birlikte ve verimli bir şekilde çalışma kabiliyetlerine zarar veren toksit davranışlar olduğunu söylemişlerdir. Goleman (2004: 82) kendi farkında olma, kendini düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal beceri gibi duygusal zeka boyutlarında eksiklik yaşayan liderlerin karanlık liderliğe yatkın olduklarını belirterek, “liderlerin karanlık tarafları, onları kendilerine zarar verecek, mantıksız, riskli ve tuhaf kararlar almaya itmektir” demiştir.

II. 4. 5. Karanlık Liderliği Ortaya Çıkaran Örgütsel Nedenler

Karanlık liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında, liderin sahip olduğu kişiliğindeki karanlık taraf ve toplum tarafından dayatılan başarıma ihtiyacı isteğinin yanında, örgütsel faktörler de önemli rol oynamakta, gerekli zeminleri ve fırsatları hazırlayabilmektedir. Örgütsel nedenler; astlar, hissedarlar, toplumsal ve örgütsel kuralları inkâr, örgütsel işleyiş olarak ele alınabilir.

Astlar: Offerman (2004: 55) takipçilerin, karanlık liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında liderin kendisi kadar etkili olabileceklerini savunmaktadır. Lider, istekleri karşılдықça takip edilmekte ve varlıkları kabul edilmektedir. Liderin takipçilerin isteklerini karşılama arzusu ve özellikle bu karşılama da yaşanabilecek başarısızlık korkusu durumları lideri stres altına sokabilmekte olumsuz davranışlar sergilemeye itebilmektedir (Higgs, 2009: 168). Ayrıca takipçilerin ya da en azından yakın çevresindekilerin kendi çıkarları açısından lideri ve davranışlarını devamlı olarak onaylamaları ve bu şekilde davranmaya motive etmeleri liderin karanlık, yanlış özelliklerini doğruymuş gibi algılamasına ve bu şekilde davranmaya devam edip, düzeltmeye çalışmamasına sebebiyet verebilmektedir (Clements & Washbush, 1999: 172). Kellerman (2008: 15)’ a göre kötü yandaşlar, olumsuz liderlerin aynasıdır ve eğer liderler yetersizse ve yozlaşmışsa,

yandaşların da en azından bir kısmı da yozlaşmıştır. Liderler gibi yandaşları da her suç ortakdır ve bu suçun en ucunda itaat edenler vardır.

Kets de Vries (2007: 22) liderin algılanmasının, takipçilerin beklenti ve ihtiyaçlarının yansımaları olduğunu işaret etmiştir. İzleyicilerin istekleri karşılandıkça lider iyi lider olarak algılanacaktır. Fakat takipçilerin beklentileri karşılanmadıkça olumsuz liderlik özellikleri fark edilmeye, rahatsız etmeye ve yüz üstüne çıkmaya başlayacak, tam tersi durumda da; yani takipçilerin istekleri karşılandıkça, iyi lider algılanması artacaktır (Benson & Hogan, 2008: 15). Diğer bir anlamda lider izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşıladıkça, liderin olumsuz özelliklerinin algılanması engellenmiş olacaktır (Higgs,2009: 169).

Lider ve takipçileri arasındaki ilişkide etkileşim iki taraflı olmaktadır. Lider üyeleri etkilemekte üyeler de lideri etkilemektedir. Aynı zamanda lider nasıl bir birey olarak kişiliğindeki olumlu ve olumsuz özellikleri davranışlarına yansıtmakta ise takipçiler de, bir birey olarak olumlu ve olumsuz kişilik özelliklerini davranışlarına yansıtmaktadırlar (Clements & Washbush, 1999: 171). Dolayısı ile karanlık kişilik özellikleri olan takipçilerin bu tür davranışları lideri etkileyebilmekte ve eğer liderde de bu davranışlara yatkınlık var ise liderler de aynı davranışları göstermeye başlayabilmektedir.

Karanlık liderliğin olduğu örgüt içerisinde kontrol ve denge sistemlerinin genellikle zayıf olduğu ve liderin kendi etrafına onu her zaman onaylayan ve eleştirip hesap sormayan kişilerle doldurduğu görülmektedir (Husted, 2008: 37). Liderler bu kişiler tarafından her zaman onaylandığından yanlış davranışlarına devam etmekte ve hatta bu tür davranışlarını gittikçe artırmaktadırlar.

Hissedarlar: Sermaye sahipleri ve hissedarlar her zaman işletmelerinin daha çok verimli ve karlı olmasını istemektedirler. Bunun için de işletmelerinin başına bu

beklentilerini karşılayabilecek liderler koymayı tercih etmektedirler. Bu durum biraz da sistemin bir getirisidir. Kapitalist sistem, organizasyonu finansal başarıya en iyi yönlendiren lideri, en güçlü ve başarılı lider olarak göstermektedir. Örgütün gelirini arttırma ve hissedarları finansal olarak tatmin etme düşüncesi liderler üzerinde büyük stres oluşturmaktadır. Lider, hissedarları finansal olarak tatmin ettikçe, güç ve artan statü ile ödüllendirilmektedir (Husted, 2008: 45). Ancak hissedarları tatmin edebilmede lider zorlandığında veya başarısızlık yaşama riski hissettiğinde; bir anlamda işler planladığının dışında belirsizlik içinde ilerlediğinde strese girebilmekte ve kişilik özelliklerini kontrolsüzce kullanabilmektedir.

Toplumsal ve Örgütsel Kuralları İnkâr: Karanlık liderliğin oluşmasında diğer bir aşama ise olumsuz bir durumu toplumsal ve örgütsel kuralları inkârdır. Lider davranışlarının yanlış olduğu gerçeği ile yüzleşmemek, kendince onu başarıya götürecek davranışlardan vazgeçmemek için olayları inkâr ve nötrleştirme yoluna gitmekte, etik dışı davranmaya başlamakta ve bunu sürdürmektedir (Coleman, 1987: 410-411). Yaptıklarının etik ya da kanunsuz olduğu durumunu kabullenmek için kuralların haksız ve yanlış olduğuna kendini inandırmaktadır. Toplumsal ve örgütsel kuralların doğru olamadığı, kendisinin bu konuları daha iyi bildiği inancına girmektedir. Bunu da çevresindeki kendini daima onaylayan kişilere onaylatmaktadır. Dolayısı ile yakın çevresinde her zaman onu onaylayacak, karar ve otoritesini eleştirmeyecek kişilerin olmasını istemekte ve bunu sağlamaktadır (Husted, 2008: 53).

Örgütsel İşleyiş: Kişisel faktörlerin yanında örgütsel faktörler de liderlikte tehlikeli ve istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına izin verebilmektedir. İş akışı, iş tanımları, yetki ve sorumluluklar, motivasyon faktörleri ve elde etme yollarının belirlenmediği örgütlerde kişiler, kendi çıkar ve amaçlarını elde etmek için yanlış ve

sapkın davranışlarda daha kolay bulunabilmektedirler. Organizasyon kültürü de işlevsiz davranışların ortaya çıkmasını güçlendirebilmektedir (Nelson & Hogan, 2009: 10). Kontrol mekanizmasının kötü çalıştığı örgütlerde yapılan davranışlar daha az kontrol edildiği için, kişi yaptığı davranışlara daha az dikkat etmektedir (Gillaspie, 2009: 22).

Merkezi olmayan örgütler lidere özgürlük ve esnek kararlar verebilme imkânları sağlamaktadırlar. Kontrolde bir dengesizlik vardır, bu da liderin davranış ve kararlarının kontrolünü zorlaştırdığı için lidere özgür bir alan vermektedir. Merkezi olmayan örgütlerde otonomi ve anonimlik vardır (Husted, 2008: 58). Liderin davranışları ve kararları kontrol edilemez ve hesap sorulamaz olduğu durumlarda liderler rahat bir şekilde ve korkusuzca kendi çıkarları ve amaçları doğrultusunda davranış ve eylemlerde bulunabilmektedirler. Böyle durumlarda davranışların kurallara uygunluğu düşüktür ve hesap sorma mekanizmaları azdır. Diğer taraftan gücün tek bir elde ya da grupta toplandığı örgütlerde de bu bozulmalar daha hızlı olabilmektedir. Ayrıca kişiler arası çatışmanın olduğu örgütlerde stres faktörleri fazladır ve kişiler baskı altındadır. Böyle ortamlar, liderin karanlık liderlik özelliklerini göstermesini arttırmaktadır (Gillaspie, 2009: 21).

II. 4. 6. Karanlık Liderliğin Belirtileri

Karanlık liderliğin habercisi olan bir dizi davranış ve tutum göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergelerin zamanında fark edilmemesi ise karanlık liderliğin olası olumsuz sonuçlarına zemin hazırlamaktadır. Bu göstergeler; “negatif etkililik”, “ahlaki çözümlenme ve dürüstlüğü yetersizliği” ve “yüksek riskli davranışlar” olarak ifade edilmektedir (Gillaspie, 2009: 15-19).

Negatif olaylara fazla reaksiyon gösteren ve bu durumlarda daha duyarlı olan bireyler negatif etkililik özelliğini temsil etmekle birlikte karanlık liderliğin habercisi konumundadır. Negatif duygulanım, daha çok kişilerde düşmanlık, korku, anksiyete gibi

acı verici durumlar olarak yansımaktadır. Negatif duygulanım da liderler olumsuz olaylara karşı daha fazla hassas ve daha fazla tepkisel davranmaktadırlar (Douglas & Martinko, 2001: 552). Ahlaki çözüme ise liderin etik değerleri önemsemekten vazgeçip davranışlarının etik dışı olması ile ilgilidir. Dürüstlükte eksiklik ise, liderlerin durumu ve anı kurtarmak, insanları kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak için yalanlar söylemesi ve insanlar arasında adil davranmaması ile ilgilidir (Gillaspie, 2009: 20). Yüksek riskli davranışlar, liderin işlevsel olmayan kişilik davranışlarıdır. Karanlık liderlik, kişinin işyerindeki itibarını ve kişilerarası ilişkilerini etkileyecek işlevsel olmayan 11 davranış türünden oluşmaktadır. Bunlar “ panik, kuşkucu, risk almayan, içine kapanık, boş veren, kendini beğenmiş, teşhirci, hayalci- kayıtsız, bağımlı ve mükemmeliyetçi- kuralcı” şeklinde sıralanabilmektedir (Hogan & Hogan, 2001).

II. 4. 6. 1. Liderin Kişiliğindeki Karanlık Yönlerinden Kaynaklı Liderlik Eğilimleri

Liderin kişiliğindeki karanlık yönlerinden kaynaklı liderlik eğilimleri kişilik bozukluğu perspektifinden liderlikte ortaya çıkan işlev bozukluklarını tanımlamaktadır. Kişilik bozuklukları daha önce farklı araştırmacılar tarafından araştırılmış olmasına rağmen, Hogan ve Hogan (1997)'in araştırmalarından sonra konuya olan ilgi artmıştır. Daha önce Bentz (1985), Bray ve Howard (1983), McCall ve Lombardo (1983), Leslie ve Van Velsor (1996) tarafından yapılan çalışmalar, Hogan ve Hogan (1997) için araştırmalarının altyapısını oluşturmaktadır.

Hogan ve Hogan (1997) yaptıkları çalışmalar ve literatür incelemeleri sonucunda kişilik bozuklukları ile liderliğin olumsuz davranışları arasında güçlü paralellikler olduğunu ve liderlerin de işyerlerinde bu bozukluklara paralel işlevsel olmayan davranışlarda bulduklarını tespit etmişlerdir (Hogan & Hogan, 2001) . Tespitleri

sonucunda bu konuda araştırmalar yapmışlardır. Araştırmalarında liderlerin kariyer sınırlamalarını oluşturan özellikleri tanımlamayı, bu özelliklerin etkin liderliği nasıl olumsuz etkilediğini göstermeyi ve etkin liderliği geliştirmeye katkı sağlamayı amaç edinmişlerdir (Torregiante, 2005: 8).

Çalışmaları sonucunda, DSM-IV'te belirtilen kişilik bozuklukları ile uyumlu olan ve özellikle liderlerin örgüt içerisindeki işlevsel olmayan 11 liderlik eğilimini belirlemişlerdir. Bu 11 eğilimi ölçmek için 168 soru 11 alt boyuttan oluşan HDS (Hogan Gelişim Araştırması) ölçeği geliştirilmiştir (Hogan & Hogan, 2001). Geliştirilen bu ölçek ve boyutlar ile liderin akıl sağlığını ya da kişilik bozukluğu durumunu değerlendirmekten ziyade; olumsuz eğilimlerini, günlük iş bağlamında kişilerarası ilişkilerinde incelemeyi amaç edinmişlerdir (Nelson & Hogan, 2009: 10). Bu ölçek daha sonra başka birçok çalışmada kullanılmış; sağlam, güvenilir ve geçerli bir araç olduğu görölmüştür (Furnham, 2006; Furnham & Crump, 2005; Khoo & Burch, 2008; Rolland & De Fruyt, 2003). Liderin kişiliği ile ilişkili işlevsel olmayan liderlik davranışları ve bu davranışların uyumlu olduğu kişilik bozukluğu listesi Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: DSM-IV ve HDS Temaları

DSM- IV KİŞİLİK BOZUKLUĞU		HDS TEMALARI	
Sınırdaki Kişilik (Borderline)	Gereksiz sinirli, kararsız ve alternatif yoğun ilişkiler, içinde fazla idealleştirme ve değer düşürme	Panik (Excitable)	Hareketli, memnuniyetsiz, yoğun ama kısa coşkulu
Paranoyak (Paranoid)	Güvensiz, kuşkucu, ilgili eğilimleri hep art niyet olarak değerlendirme	Kuşkucu (Skeptical)	Alaycı, güvensiz, diğerlerin niyetleriyle sürekli kuşku duyan
Sakıngan (Avoidant)	Sosyal korkulu, yetersizlik hissine sahip, eleştiriye ve karşı fikirlere oldukça duyarlı	Risk almayan (Cautious)	Kötü eleştirilme ve reddedilme korkusuyla risk almaktan kaçınma
Şizoid (Schizoid)	Duygusal olarak soğuk ve sosyal ilişkilerde uzak olan, övgü ve eleştiriye kayıtsız kalan	İçine kapanık (Reserved)	Soğuk, ilgisiz ve iletişimsiz olma
Pasif-Agresif (Passive-Aggressive)	İşlevsel ve yeterli sosyal performans karşı pasif durma, yapmaktan hoşlanılmayan bir şey istendiğinde kendini kötü hissetme	Boş Veren (Leisurely)	Bağımsız, insanların isteklerini göz ardı eden ve ısrar edildiğinde sinirlenen
Narsis (Narcissistic)	Kibirli ve kendini beğenmiş davranışlara ve eğilimlere sahip olmak, kendine çok değer vermek	Kendini beğenmiş (Bold)	Çok fazla kendine güvenen, becerilerini çok fazla abartan, her şeyi yapabileceğine inanan
Anti sosyal (Antisocial)	Gerçekleri göz ardı eden, geleceği planlamada hatalar yapan, sosyal düzenle çatışma içerisinde olan	Haylaz (Mischievous)	Risk almayı seven, sınırları zorlayan, heyecan arayan, zeki olan
Histrionik (Histrionic)	Aşırı duygusal ve hassas, dikkat çekmeye çalışan, dramatik ve abartılmış duygusal ifadelerle sahip olan	Teşhirci (Colorful)	İfade edebilen, eğlenceli, dramatik ve fark edilmek istenen, odak noktası olmayı hedefleyen
Şizotipal (Schizotypal)	İlginç sıra dışı düşüncelere sahip olan, garip konuşma biçimine ve davranışlara bürünen	Hayalci (Imaginative)	Yaratıcı ve bazen garip hareket eden ve düşünen
Obsesif-Kompulsif (Obsessive-Compulsive)	Düzen ve kurallara aşırı ilgili olan, mükemmeliyetçi ve aşırı dikkatli olan	Mükemmeliyetçi (Diligent)	Titiz, değerli ve mükemmeliyetçi olan, kurallara uyan
Bağımlı (Dependent)	Güvende hissetmedikçe ve tavsiye almadıkça karar vermekte zorlanan, fikir uyumsuzluklarını destek kaybı olma korkusuyla ifade etmeyen	Bağımlı (Dutiful)	Destek verme ve yönlendirme amaçlı diğerlerini memnun eden, otorite ve kurallar ile uyumlu

Kaynak: Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: a view of the dark side. *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9, 40-51.

Liderin kişiliğindeki karanlık yönlerinden kaynaklı işlevsel olmayan liderlik eğilimleri, Hogan ve Hogan haricinde başka araştırmacılar tarafından da çalışılmıştır.

Araştırmacılar bu eğilimleri çalışmalarında farklı isimlendirmektedirler. Bu farklı isimlendirmelere Tablo 9’da yer verilmektedir.

Tablo 9: Karanlık Kişilik Boyutların Farklı Adlandırılması

DSM- IV	Hogan&Hogan (1997)	Oldham&Morris (1991)	Miller (2008)	Dotlicij&Cairo (2003)
Sınırdaki Kişilik	Panik	Değişken	Tepki Veren	Tutarsız
Paranoyak	Şüpheli	İhtiyatlı	Koruyucu	Alışılmış
Sakıngan	Risk Almayan	Hassas	Çekingen	Aşırı Dikkatli
Şizoid	İçine Kapanık	Kendi Başına	Tuhaf	Mesafe Koyan
Pasif- Agresif	Boş Veren	Boş Veren	Hız Kesici	Pasif Direnen
Narsis	Kendini Beğ.	Kendine Güvenen	Gösterişli	Küstah
Antisosyal	Fesat- Haylaz	Maceracı	Yırtıcı	Haylaz
Histrionik	Teşhirci	Heyecanlı	Duygusal	Aşırı duygusal
Şizotipal	Kayıtsız	Kendine Özgü	Yaratıcı	Tuhaf
Obsesif- Kumpulsif	Kuralcı	İşine Bağlı	Detaycı	Mükemmeliyetçi
Bağımlı	<i>İtaatkar</i>	Bağlı	<i>Bağlı Kalan</i>	Memnuniyetçi

Kaynak: Furnham A. & Trickey G. (2011). Sex differences in the dark side traits. *Personality and Individual Differences*, 50, 517-522.

Panik (Excitable): DSM-IV tanımlanan, sınırdaki kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan ve Hogan, 2007: 14).

Liderde bu davranışın en yaygın olan sergileniş biçimi duygusal patlamadır. Bu davranışa sahip liderlerin empati kurmada başarılı oldukları, diğerlerinin hissettiği acıyı hissedebildikleri görülebilmektedir. Yeni projeler üzerinde çok coşkulu bir şekilde çalışmakta, ancak duygusal yaşanımlar sonucu bir anda projeden, insanlardan ve örgütten uzaklaşabilmektedirler (Nelson & Hogan, 2009: 10). Sürekli desteklenme ve güvence altında olma ihtiyacı hissetmekte ve zor memnun olmaktadır. Sonuç olarak, sık iş

değiştirmekte, çok fazla bozguna uğramış ilifkilere sahip olmaktadırlar. Bunun sebebi kolay hayal kırıklığına uğramaları ve hayal kırıklığına uğradıkları zaman hangi noktada bulunurlarsa bulunsunlar çekip gitmeleridir (Benson, 2006: 32). Bu tür liderlerin en iyi tarafları; işlerine ve inandıkları şeye tutku ile bağlanmaları, tutku ile bağlandıklarında enerjik ve coşkulu olmaları, çevrelerindekiilere önem vermeleri ve empati kurabilmeleridir. Olumsuz tarafları ise; duygusal patlama, tutarsız davranışlar ve bir anda nedeni anlaşılmadık şekilde insanlardan uzaklaşmadır.

Kuşkucu (Skeptical) : DSM-IV tanımlanan, paranoyak kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 15).

Kuşkucu eğilimi gösteren liderler, sürekli aldatılma, kandırılma ya da dolandırılma duyguları içerisindedirler. Başkalarına karşı güvensiz ve şüpheli olup, insanların her zaman kendi çıkarları peşinde ve kötü niyetli olduklarına inanmaktadırlar (Nelson & Hogan, 2009: 10). Açık bir şekilde yanlış davranılmaya karşı tetikte olmakta ve böyle olduğunu düşündükleri zaman açık ve direk bir biçimde misillemede bulunmaktadırlar (Benson, 2006: 33). Aldatılmaya karşı sürekli tetikte bulduklarından, kaçınılmaz bir şekilde bunu bulur ve diğer insanlar göremese bile ya da kendileri bu şekilde davrandıklarının farkında olmasalar bile, direk harekete, savunma veya saldırıya geçmektedirler. Zamanla, herkesi düşman olarak gördüklerinden, hayatın her alanında kendi kendilerine yeten kimseye ihtiyacı olmayan bireyler konumuna gelmektedirler (Hogan & Hogan, 2001: 44).

Bu tür eğilimli liderlerin en iyi tarafları, çok detaycı araştırmacı, karşı tarafın odaklandığı noktaları iyi analiz eden, olayların anlamlarını ve diğer insanların gündemlerini iyi takip eden yüksek zekâ sahibi olmalarıdır.

Risk Almayan (Cautious): DSM-IV tanımlanan, çekingen kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 16).

Kötü eleştirilme, ayıplanma, bir şekilde küçük düşürülme ve reddedilme korkusu içinde olduklarından dolayı, temkinli ve sürekli savunmacı davranmakta (Furnham & Trickey, 2010: 518) ve herhangi bir eleştiriye karşı tetikte olduklarından, her yerde diğerlerinin göremediği tehlike ve zarar verici etkenleri görmektedirler (Hogan & Hogan, 2001: 48). Tehdit edildiklerinde, personellerine herhangi bir durumda bulunmayı yasaklamaktadırlar. Bu tür insanlar popüler olmayan idareci türündedir. Çünkü çok ihtiyatlı, ölçülü, kararsız ve kontrolcülerdir.

En iyi tarafları, risk değerlendirmede ölçülü, dikkatli ve titiz olmaları, çok nadir kötü yönlendirilmiş adımlar atmaları, gelecek eylemler için ihtiyatlı adımlar ve fikirler sağlamalarıdır. Örgüt içinde genellikle politik, kurnaz, hassas ve kolay kandırılmaz tiplerdir (Nelson & Hogan, 2009: 10). En olumsuz tarafları, yeniliklerden kaçınmaları, yeniliğe karşı koymaları, yapılması gereken bir şey olduğunda bile ihtiyat amaçlı geri çekilmeleridir. Yeniliği bir tehdit olarak görmekte ve harekete geçmek yerine böyle durumlarda tepki göstermektedirler. Stresli ve ağır iş yükleri altında daha önceden yerleşmiş iş kurallarına daha bir bağlı hale gelmektedirler. Yeni şeyleri denemektense zaten denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış olan her şeye bağımlı olmaktadır (Benson, 2006: 33). En önemlisi, dikkatlice çalışanlarını kontrol etmeleridir. Özellikle kendilerinden düşük seviyedeki herhangi bir kişinin, kendilerini utandıracak herhangi potansiyel bir davranışında tüm önlemleri almakta ve bunu engellemektedirler (Hogan & Hogan, 2001: 23).

İçine Kapanık (Reserved): DSM-IV tanımlanan, şizoid kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 19).

Bu tip kişilikler, içe kapanık, benliğe odaklı, diğerlerinin duygularına kayıtsız kişilerdir. Özellikle çalışanlarına karşı içe kapanık, anlayışsız ve sosyal yönü zayıf bir şekilde davranmaktadırlar. Hassaslardır ve reddedilmeye ya da eleştiriye karşı kayıtsız kalırlar. Bu tip kişiler toplumdan izole olmayı istemektedirler. Takım içinde çalışmayı veya yeni insanlar tanımayı istemezler (Nelson & Hogan, 2009: 11). En iyi yönleri, gidişat ve yapılması gerekenler konusunda oldukça kararlı bir çizgide olmaları, sert bir duruşa sahip olmalarıdır. Korkak ve titreyen insanlar gördükleri zaman çok sinirlenmekte ama eleştiri yapmaktan geri kalmamaktadırlar. Odaklanmaları asla bozulmamakta, herhangi bir gürültüden asla etkilenmemekte, duygusal gelgitlere kapılmamakta ve her ne kadar stresli bir görüşmede bulunurlarsa bulunsunlar işlerine renk vermeden devam etmektedirler. En olumsuz tarafları ise, diğer insanların ihtiyaçlarını gözetmemeleri, ruh durumlarına duygularına karşı kaba düşüncesiz olabilmeleridir (Benson, 2006: 34).

Boşveren (Leisurely): DSM-IV tanımlanan, pasif saldırgan kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 20).

Bu tip kişiler kendi fikirlerine göre hareket etmektedirler ve kendilerine güvenleri sonsuz olmaktadır. Kendilerinin becerikli, kabiliyetli olduklarını düşünmekte ve hızlı bir şekilde sosyal ilişkiler kurabilmektedirler (Nelson & Hogan, 2009: 11). Diğerlerinin becerileriyle ve niyetleriyle dalga geçmekte, özellikle kendilerinden düşük rütbede olan insanlara daha sık bu şekilde davranmaktadırlar (Benson, 2006: 34). Dış destek zorunlu hale geldiğinde sinirlenirler ve yanlış davranıldıklarını, takdir

edilmediklerini düşünürler ve saygısızlık göstergelerine karşı oldukça duyarlıdırlar. Aldatıldıklarını ve kandırıldıklarını düşündükleri zaman misilleme yapmaktadırlar ama bunun böyle olduğu söylendiğinde karşı çıkabilmektedirler (Hogan & Hogan, 2001: 48). En iyi tarafları sosyal beceriler geliştirmiş olmalarıdır. Siyasi kurnazlık ve diplomaside başarılıdırlar, sevimli ve takım çalışmasına uygundur. Olumsuz tarafları ise; pasif saldırganlık ve kabalıklar, manipülasyon, inatçılık, diğerlerinin girişimlerini engellemedir.

Kendini Beğenmiş (Arrogant): DSM-IV tanımlanan, narsis kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 21).

Bu tip kişiler, sürekli sevimli, gurur duyulmayı, saygı görmeyi, övülmeyi, iltifat edilmeyi beklemektedirler. En önemli özellikleri emir verme hissine bürünmüş olmaları, öz benliklerine aşırı değer vermeleridir. Büyüdükleri ailenin altın çocukları olduklarını ve yaşlarından daha büyük başarılar elde ettiklerini düşündüklerinden her zaman yüksek sorumluluklu ve üst pozisyonlar isteği içinde olmaktadır (Nelson & Hogan, 2009: 11).

Narsis duygulara eğilimlidirler. Sınırları her zaman zorlamalarının nedeni başarı konusunda oldukça kendilerine güvenmeleridir. Hata ve yanlışları kabullenmede zorluk çekmektedirler. Her şey iyi gittiği zaman bunun kendi çabalarından kaynaklandığını, işler kötüye gittiği zaman ise bir başkasının suçlu olduğunu düşünmektedirler (Benson, 2006: 35). Bu tarz düşünceler gerçekleri söylemede sorunlar çıkarabilmekte ve bu da olayların yorumlanmasını ve gerçek suçluların ortaya çıkmasını engellemektedir. En iyi yönleri enerjik, karizmatik ve lider olmaları ile yeni projelerde yer alma tutkularının daimi olmasıdır. En olumsuz tarafları, kibirli, kendini beğenmiş,

hazımsız, talepkar ve kendi kendini aldatan kişiler olmalarıdır (Hogan & Hogan, 2001: 48).

Fesat- Haylaz (Mischievous): DSM-IV tanımlanan, anti-sosyal kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 22).

Bu kişiler, diğer insanların kendisini cazibeli bulmasını ve çok sevmelerini beklemektedirler. Sonuç olarak, diğer insanlardan kolaylıkla rüşvet, geleceğe dair sözler, para ve diğer kaynakları elde edebilmektedirler. Diğer insanları kullanılabilir bir madde olarak görmekte, gidişatın doğruluğunda problemler yaşamakta ve diğer insanların hayal kırıklıklarına karşı kayıtsız kalmaktadırlar. Kuralların yıkılmak için olduğunu düşünmekte ve kuralları çiğneyip, farklı olduklarını göstererek ilgi toplamaya çalışmaktadırlar (Burke, 2006: 93). Dayanılmaz bir noktaya varana kadar kendilerine güvenleri sonsuzdur.

En iyi yönleri, cezp edici, eğlenceli, girişken, görkemli ve bir açıdan sakinleştirici olmalarıdır. En olumsuz özellikleri; zorlayıcı, umursamaz, sadakatsiz ve pişman olmayan türden olmalarıdır. Dürüst değillerdir. Her türlü problemi, kendi açılarından suçsuzlarmış gibi anlatabilmektedirler (Benson, 2006: 35). Bu tarz özellikler kendileri için çok olumsuz olsa da ve birçok problemi aynı zamanda beraberinde getirirse de pişman olmayı bilmemekte ve ders almamaktadırlar (Hogan & Hogan, 2001: 49).

Teşirci (Colorful): DSM-IV tanımlanan, histironik kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 23).

Renkli, dışadönük, girişken ve dikkati kendilerine çekmede yetenekli oldukları kadar dramatik girişleri nasıl yapacaklarını oldukça iyi bilmektedirler. Doğal bir yeteneklerinin olduğunu düşünüp, giyimlerine dikkat etmekte ve diğerlerinin fikirlerine

önem göstermektedirler. Aslında kendilerini güçsüz gördükleri yönlerini kapatmak için böyle davranmaktadırlar (Nelson & Hogan, 2009: 11). En iyi yönleri parlak, renkli, eğlenceli, komik olmaları ve hayatı sevmeleridir. En olumsuz yönleri dinleyici olmamaları, plansız olmaları, kendilerine çok değer vermeleri ve negatif geri bildirimleri asla kabul etmemeleridir. Bu tür insanlar ağır ve stresli işler için idealdirler. Yüksek baskılı ve stresli işleri daha sonra bir yıldız gibi parlayacaklarından oldukça sevmektedirler. Ne kadar iş yaptıklarından çok, ne kadar insanla görüşmüş oldukları onlar için çok daha önemlidir (Benson, 2006: 35).

Hayalci- Kayıtsız (Imaginative): DSM-IV tanımlanan, şizotipal kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 26).

Hayalci kişiler, dünyaya felsefik bakmaktadırlar. Dünyanın garip bir yer olduğunu düşünüp ve diğer insanlarla bu tür diyaloglar içerisine girerler. Anlamak, düşünmek ve kendilerini ifade etmek için sürekli yeni yollar aramaktadırlar. Gözlemcilerin açısından, bu insanlar oldukça parlak, canlı, düşünceli, hayalperest, oyuncu ve yenilikçi ama aynı zamanda garip, ilginç ve değişkenlerdir (Benson, 2006: 36). Etrafta olmayı severler ve ilginç bir duruşları vardır. Yönetici olarak insanların kafasını her zaman karıştırırlar ve yapılacaklar konusunda planlı bir çizgi belirleyememektedirler. En iyi yönleri, hayalperest, yaratıcı, ilginç ve detaycı olmaları, en olumsuz yönleri, kendi kendilerine çok adapta olmuş, hassasiyetsiz ve diğer insanlara karşı kayıtsız olmalarıdır (Hogan & Hogan, 2001: 49).

Bağımlı (Dependent): DSM-IV tanımlanan, bağımlı kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 27).

Bu boyuttaki insanlar, kabul görmek, desteklenmek (özellikle otorite tarafından) gibi düşüncelere sahiptir. Onaylanmama ve kendilerine sunulan olanakların ellerinden alınması göstergelerine karşı oldukça duyarlı ve buldukları kuruma oldukça sadıktırlar. Yönetici olarak oldukça tercih edilmekte ve patronluğun gerektirdiği her şeyi layığıyla yapmaktadırlar. Çalışanlarıyla ters düşmeyi istemez, otoriteyi eleştirmezler. Kibar ve birleştiricidirler. En iyi yönleri, kibar, rahatlatıcı, memnun etmeye hevesli olmalarıdır. Herhangi bir kimseyi çok zor azarlarlar. Hiçbir şey için şikâyet etmezler ve kolay kolay kimseyi tehdit etmezler. En olumsuz yönleri, karar vermede güçlük yaşamaları, adım atmada zorlanırlar ve bu kararsızlık çalışanları boşluğa düşürür (Benson, 2006: 37).

Mükemmeliyetçi- Kuralcı (Diligent): DSM-IV tanımlanan, obsesif kompulsif kişilik bozukluğu skalasına paralellik gösteren işlevsel olmayan liderlik eğilimidir (Hogan & Hogan, 2007: 26).

Bu boyuttaki insanlar, iyi iş yapabilme, iyi bir vatandaş olabilme ve üsttekileri memnun etmeye odaklanmaktadır. Çalışkan, dikkatli, planlı, titiz ve kendileri için sürekli standartlar koyan türden insanlardır (Benson, 2006: 36). Bu kurallarla yaşamakta, diğer insanların da bu kurallara uymasını beklemekte ve diğer insanlar kurallara uymadığı zaman çok sinirlenmektedirler. Tutucu olmaları, detaylara odaklılıkları ve risk almaları, ama aynı zamanda bir noktaya kadar güvenilir olmaları ve disiplinli olmaları ile ön plandadırlar. Herhangi bir performans değerlendirmesinde onlar için sadece iki seçenek bulunmaktadır; “mükemmel” veya “başarısız” (Nelson & Hogan, 2009: 11).

En iyi yönleri, iyi bir rol model olmaları, profesyonellik ve yüksek standartlara bağlı olmaları, çok güvenilir oldukları için patronlarıyla iyi anlaşılıyor olmalarıdır. En olumsuz yönleri, çok titiz olmaları ve iş üzerine kontrol sağlanmayan en ufak bir durumda, çalışana en kötü cezayı vermeleridir (Hogan & Hogan, 2001: 50).

II. 4. 6. 2. Liderin Kişiliğindeki Karanlık Yönlerinden Kaynaklı Liderlik Eğilimlerinin Değerlendirilmesi

Hogan ve Hogan (2001: 50-51), liderin kişiliğinin karanlık yönleri ve liderin işlevsel olmayan eğilimleri üzerine yapmış oldukları araştırmalarının sonunda bazı noktalara vurgularda bulunmaktadır:

- Kişi baskı altına girdiği, zor durumda olduğu zaman kendini rahatlatıcı, durumu idare etmesine yarayan eğilimler göstermektedir ve bu baskı ortadan kalktığı zaman eğilimler tekrardan kaybolmaktadır.
- Bir kişi HDS’ de yer alan birkaç boyuta aynı zamanda eğilim gösterebilir, fakat bunlardan bir tanesine diğer boyutlardan daha fazla eğilim gösterir ki, bu onun ait olduğu boyuttur.
- Kişiyi, yanlış davranışta bulunmaya, fonksiyonel olmayan kararlar almaya iten bu bozuk kişilik özelliklerinin, testlerle ya da bir mülakatla tespiti zordur. Bu özellikler ancak güçlü sosyal beceriler, gözlemler ve zaman ile su yüzüne çıkmaktadır.
- İnsanlar bu eğilimleri sadece bir kişiye yapılan yoğun ve geniş baskıdan sonra fark edebilmektedir. Ayrıca bu eğilimler ancak her baskı ve tedirginlik durumunda liderin tipik ve birbiri ardına gelen benzer davranışları ile fark edilebilmektedir.

HDS’ de belirlenen, 11 boyut daha sonra üç büyük grup olarak özetlenmiştir. Telaşlı, tedbirli, çekingen, kuşkucu ve sakin boyutlarıyla tanımlanan ilk içerik “insanlardan kaçış” başlığıyla; haylaz, cesur, renkli ve hayalci boyutları ile gruplandırılan ikinci içerik, “insanlara karşı olma” başlığıyla; bağımlı ve hizmetkâr boyutları ile gruplandırılan üçüncü

içerik ise “insanlarla birlikte olma” başlığıyla adlandırılmıştır (Benson, 2006: 30; Hogan & Hogan, 2007: 40-41).

- ***İnsanlardan Kaçış:*** İnsanlara olan güvensizliğinden dolayı insanlardan uzaklaşarak durumu yönetmeye çalışmaktadırlar.
- ***İnsanlara Karşı Olma:*** Rekabetçi ve cüretli bir şekilde başkalarını sindirerek ya da olayı manipüle edip kandırarak zor durumu yönetmeye çalışmaktadırlar.
- ***İnsanlarla Birlikte Olma:*** Uyum ve itaatkârlıkları ile düzenin devam etmesini sağlayarak zor durumu yönetmeye çalışmaktadırlar.

Bu boyutlar, kısa vadede avantajlı görünüp uzun vadede lidere ve performansına dezavantaj getiren özelliklerdir (McIntosh & Rima, 1997: 92). Örneğin cesur kişilik ilk tanışmada alışılmamış pozitif etki yaratabilmekte ya da heyecan, hırs, enerji ve motivasyon verebilmektedir. Diğer taraftan bu özellikleri düşük olan liderler istenmektedir demek yanlış olabilir. Hayalperestliği düşük birinde vizyon eksikliği, itaatkarlığı düşük olan birinde, otorite ve kuralları ile problem yaşama durumu görülebilmektedir (Kaiser & Hogan, 2006: 13). Tablo 10’da boyutların kısa dönem avantajları ve uzun dönem dezavantajları sıralanmıştır.

Tablo 10: Boyutların Kısa Dönemde Avantaj ve Uzun Dönemde Dezavantajları

HDS Boyutlar	Kısa Vadede Güçlü Yanları	Uzun Vadede Zayıf Yanları
1. Faktör: Sindirme; kişileri korkutarak ve yıldırarak kendi güvenliğini sağlamak		
Panik (Excitable)	Enerjik ve coşkulu	Diğerleri kendini ondan sakınmaya başlar
Risk Almayan (Cautious)	Az hata yapar	Kararsızlık ve riskten kaçınma
Kuşkucu (Skeptical)	Organizasyon politikası hakkında anlayışlı	Güvensiz, kindar ve kavgacı
İçine Kapanık (Reserved)	Baskı altında iken sert ve kararlı	Ketum ve etik(ahlak) uygulamalarında duyarsız
Boş Veren (Leisurely)	Sevimli ve işbirlikçi görünen	Pasif agresif kabalıklar
2. Faktör: Cazibe ve baştan çıkarma; kişisel çekicilik ve reklamlarla takdir kazanma		
Kendini Beğenmiş (Bold)	Cesur, güven verici ve karizmatik	Hatalarını kabul etmeme ve tecrübelerinden ders çıkarmama
Fesat- Haylaz (Mischievous)	Risk üstlenmeye istekli ve coşkulu	Yalan söyleme, kuralları inkar, diğerlerini kullanma
Teşhirci (Colorful)	Sempatik, eğlenceli, cazibeli	Dikkat arayan, aşırı dramatik ve rahatsız edici
Hayaci- Kayıtsız (Imaginative)	Ezber bozan alışılmışın dışında düşünce tarzı	Kredisini tüketen kötü kararlar
3. Faktör- Yaranma: Sadıklıkları ve vazgeçilmezlikleri ile takdir kazanma		
Kuralcı (Diligent)	Çok çalışkan, yüksek standartları olan, özverili	Aşırı kontrol, katı mikro yönetim
İtaatkar (Dutiful)	Takım çalışması, düşünceli, patronu bilgilendiren	Kararsız, üstlerini memnun etmekte aşırı duyarlı

Kaynak: Kaiser R. B., ve Hogan, R. (2006). The dark side of discretion leader personality and organizational decline. R. Hooijberg, J. Hunt, J. Antonakis, K. Boal, & N. Lane (Edt) *Being there even when you are not: Leading through strategy, systems and structures* içinde (177-197). London: Elsevier Science.

II. 4. 7. Karanlık Liderlik Türleri

McIntosh ve Rima (1997), liderlerin kişiliğindeki karanlık tarafı inceledikleri “*Liderliğin Karanlık Tarafının Üstesinden Gelme*” isimli kitaplarında liderlerin kişiliğinde karanlık bir tarafın mutlaka olduğunu ve bu karanlık tarafın lideri işlevsel olmayan

davranışlara sürüklediğini öne sürmüşlerdir. McIntosh ve Rima (1997) liderin karanlık tarafının sebep olduğu bu işlevsel olmayan davranışları incelemiş ve inceleme sonucunda bu davranışları beş başlık altında toplayarak beş farklı karanlık liderlik türü tanımlamışlardır. Bunlar; narsis lider, paranoyak lider, duygusal bağımlı lider, zorlayıcı lider, pasif-saldırgan liderdir.

II. 4. 7. 1. Narsis Lider

Narsisizm yapılan çalışmalara göre en çok görülen karanlık liderlik tipleridir (McIntosh & Rima, 1997). Genel anlamda narsis liderler; kendisine hayranlık duyulması ihtiyacı duyan, başkalarının duygularını anlamakta yetersizlik gösteren ve özel insanlar olduklarına, özel haklarla donandıklarına inan kişilerdir (Köroğlu & Bayraktar, 2007: 96). Bu tür liderler aynı zamanda, başkalarının saygısını elde etme ve kendi üstünlüklerinin başkaları tarafından onaylanması yönünde motive olmuşlardır (Gillaspie, 2009: 5). Çevresindekilerin kendilerine hizmet etme durumunda olduklarını düşünmektedirler. Kendilerini normal insanlara yönelik kuralların üzerinde gördükleri için onların yaptığı her şey doğrudur (Sperry, 2003: 151). Ün, para, güç, mal, mülk ve prestij peşindedirler. Kendini beğenmişlik ve kibir duyguları kabarıktır (McIntosh & Rima, 1997: 115). Her zaman üstünlüklerini göstermek ve kabullendirmek için uğraşmaktadırlar. Güç ve sevgi konularında doyum sızdırlar. Kendilerini çok değerli ve eşi bulunmaz olarak görmektedirler ve genelde kişiler arası ilişkileri bozuktur (Kesken & Ayyıldız, 2011: 214).

Narsis liderler bu şekilde kendilerini üstün görürken, çevrelerindeki kişiler zamanla bunun tersini düşünebilmektedir (Judge, Le Pine, & Rich, 2006: 767). Morf ve Rhodewalt'a (2001: 179) göre de narsis liderlerdeki bu hayranlık ve onaylanma davranışı lidere uzun zamanda zarar vermektedir. Çünkü bunu elde etmek için kullanılan karşındakini küçültme, kendini yüceltme ya da samimiyetsiz davranışlar, kişiler arası

ilişkileri zayıflatmaktadır. Nitekim bunun sonucu olarak bu benlik saygısı arama, lidere diğerleri tarafından algılanmada bedeller ödetmekte ve lider elde etmeye çalıştığı saygınlığı kaybetmektedir (Gillaspie, 2009: 5).

Kendileriyle çok meşgul insanlar gibi görünseler de yüzeysel, değersiz ve aşağılık hissetme eğilimi içindedirler. Eleştirilere katlanamamakta; insanları kendi amaç ve istekleri doğrultusunda kullanıp, sömürmektedirler. Bu liderlerde empati eksikliği vardır (Brown & Bosson, 2001: 587). Kendi amaçlarına aşırı odaklandıkları için diğerlerinin amaçlarını önemsememekte ve kendi amaçları uğruna diğerlerini feda edebilmektedirler (Morf & Rhodewalt, 2001: 179). Dolayısı ile sosyallik ve etiklik açısından çelişmektedirler. Genelde birileri ile rekabet halindedirler ve bu rekabet sırasında amacına ulaşmak için manipülatif stratejilere başvurmaktan çekinmemektedirler. Eğer buna rağmen rekabette başarılı olamazlarsa depresyona girebildikleri görülmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011:215).

Devamlı ilgi beğeni ve onay beklemektedirler (Sperry, 2003: 149). Beklentileri karşılanmayınca benlik saygısı hemen sarsılmaktadır. Kırılganlık, bunalım ve çökkünlük gösterdikleri sıkça gözlenmektedir. Kendilerine saygı göstermeyen herkesi küçümser, hor görür ve örgüt içerisinde saldırgan ve tehditkâr davranışlar sergileyebilirler (Gillaspie, 2009: 10). Kendilerine yöneltilen olumsuz eleştirileri tolere etmemekte, bunu kişiliklerine ya da liderlik otoritelerine karşı saldırı olarak algılamaktadırlar (McIntosh ve Rima, 1997: 116).

Başarı odaklıdırlar. Fakat bu başarıda önemli olan kendi başarılarıdır. Başkalarının başarıya katkılarının bir önemi yoktur, hatta bunu rahatlıkla görmezden gelebilmektedirler. Hatta başkalarının kendi başarılarındaki katkılarını kaba bir şekilde değersizleştirme eğilimindedirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 214). Başarısızlıkları başarı

gibi göstermeye ve hayal güçlerini abartarak kendilerini ve başkalarını kandırmaya yatkındırlar. Umutsuzluğa kapılmamakta ve kendilerini haklı çıkarabilmek için gerçekleri çarpıtma yoluna gidebilmektedirler (McIntosh & Rima, 1997: 115).

Narsis liderler, olası performans başarısızlıklarından dolayı benlik saygılarının yıkılmasını önlemek için, daha da ısrarcı davranmaktadırlar. Böyle durumlarda; bunun aslında talihsizlik eseri olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadırlar. Bazen, başarısızlığının ardından gelen ısrarcı davranışları performans başarısıyla ödüllendirilirken, bazen de özellikle de yeteneklerini fazla büyüttükleri durumlarda bu aşırı ısrarcılık daha büyük bir başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu riske rağmen narsis liderler, başarının ve başarısızlığın sonuçlarının büyük olduğu, yüksek baskılı, iyi profile sahip işler aramaktadırlar. Çünkü öz güvenleri ve şöhrete karşı olan istekleri, başarısızlık korkularından üstün olabilmektedir. Bazen düşük düzeyde narsizm gösteren liderler de ise; başarısızlığın getirebileceği olumsuzlukların korkusu, başarı ve şöhret isteğinin önüne geçebilmektedir (Wallace & Baumeister, 2002: 831-832).

II.4.7.2. Paranoyak Lider

Paranoyak liderliğin temel özelliği, liderin sürekli bir kuşkuculuk ve şüphe haline sahip olması, yakın ilişkiler kurma ve ilişkileri sürdürme konusunda zorlanması ve insanlara karşı mesafeli olmasıdır (Sperry, 2003: 193). Bu tür liderler genelde soğuk, rasyonel ve duygusuzlardır (Kesken, 2011: 3509). Paranoyak liderler, çevredeki herkesin güvenilmez olduğunu ve çevreden gelebilecek bir saldırıya her zaman hazırlıklı olunması gerektiğini düşünmektedirler. Bu nedenle olayların altında yatan gizli nedenlere ve bunların özel anlamlarına önem vermektedirler. Bu düşünce tarzı ile örgütün diğer üyelerinin davranışlarına farklı anlamlar yüklemekte, davranışların gerisinde hile, yalan

olduğunu varsaymakta ve her şeyden, herkesten korkmaktadırlar (McIntosh ve Rima, 1997: 123).

Zekilik ile orta zekilik arasında olmalarına rağmen, kendi kabiliyetleri konusunda oldukça güvensizdirler (Gillaspie, 2009: 9). Çevresindekilerin beceri ve özelliklerini kıskanırlar. Başkalarının da kendi başarılarını kıskandıklarını ve bu başarılarından, performanslarından; bir anlamda liderliğinden çalacaklarına inanırlar. Özellikle örgütteki diğer bireylerin en masum faaliyetlerine dahi sürekli baltalayıcı anlamlar yüklerler ve diğerlerinin başarılarını engellemek istediklerini düşünür, onlara karşı güvensizlik sergilerler (McIntosh & Rima, 1997: 124).

Paranoyak liderler, otorite ve gücü merkezileştirmek; resmi kurallar, kısıtlamalar ve sert cezalar uygulayarak astları üzerinde yüksek düzeyde bir denetim kurmak isterler. Astlarına maddi ve manevi ödüller vermeye isteksizdirler. Bu nedenle astların katkılarını düşük tutarak kendi çıkarlarına odaklanmaktadırlar (Kesken & Ayyıldız, 2011: 171). Kendilerinin eleştirilmesini tolere edememekte, bunu kişiliklerine ya da liderlik otoritelerine karşı saldırı olarak algılamaktadırlar (McIntosh & Rima, 1997: 123). Bu eleştirilerin arkasında kesin zarar verici bir şeyler yattığı konusunda düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Çevresindekilere karşı güvensizliklerinden ve kişileri kötü niyetli değerlendirmelerinden dolayı karar almada çok tedbirlidirler ve genelde başkalarının fikrini sorsalar da kararları kendileri verirler (Gillaspie, 2009: 10).

Paranoyak liderlerin uzun dönemli bir perspektifleri olduğunu söylemek zordur. Bir şeyleri önceden tahmin edip harekete geçmektense olaylar meydana geldikten sonra tepki göstermeyi yeğlemektedirler. Bu nedenle proaktiften ziyade reaktiflerdir. Bu paranoya durumları içinde tutuculuğu da barındırmaktadır ve lideri yenilik yapmaktan, kaynakları arttırmaktan veya risk almaktan kaçınmaya yönelmektedir (Kesken &

Ayyıldız, 2011: 172). Ayrıca bu korkular paranoyak liderlerin, çalışanlarının her hareketini kontrol etmelerine, sıklıkla personel toplantıları düzenlemelerine ve aşırı derecede raporlamaya ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır (McIntosh & Rima, 1997: 123).

Paranoyak örgütlerde liderler ve astlar arasındaki ilişkinin ana teması eziyet etme üzerine kurulmaktadır. Genelde paranoyak liderlerin astlarına karşı düşmanca bir tavır içinde oldukları ve onları yetersiz kabul ettikleri görülmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 171). Hissettikleri yoğun güvensizlik duygusu nedeni ile kendilerini korumanın temel yöntemini başkalarına saldırmak veya zarar vermek üstüne oluşturabilmektedirler. Dolayısı ile bu tür liderlerin astları zamanla fikirlerini sadece kendilerine saklamayı öğrenirler (Gillaspie, 2009: 10). Bu şekilde paranoyak liderlerin düşmanca davranışları sadece korku ve endişe yaratmakla kalmamakta; çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini paylaşmalarına da sebebiyet vermektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 172).

II. 4. 7. 3. Duygusal Bağımlı Lider

McIntosh ve Rima'nın belirlediği diğer bir karanlık liderlik türü ise 'duygusal bağımlı lider'dir. Duygusal bağımlı liderlerin en önemli özellikleri; kendilerine güvenmemeleri, yüksek düzeyde şefkat ihtiyacı içinde olmaları ve inisiyatif kullanmadaki korkularıdır. Cermak (1986)'a göre bağımlı liderlerin en büyük sorunu kendi kişiliklerinin nerede bittiği başkasının kişiliğinin nerede başladığı konusudur. Kendi sınırlarının nerede bitip diğer kişilerin sınırlarının nerede başladığını tam olarak ayırt edemediklerinden, diğer kişilerin kendi hayatlarına karışmalarına izin verir ve bazen de gelişi güzel bir şekilde başkalarının hayatlarına karışırlar.

Kendi başlarına karar verememekte, başkalarından bol miktarda öğüt ve destek almazlarsa gündelik kararlarını vermekte güçlük çekmektedirler. Grup çalışmalarında

uyumlu ve kabullenici bir kişiliğe sahiptirler. İlişki kurdukları kişiler tarafından; cömert, düşünceli, samimi gereksiz yere özür dileyici ve itaatkâr biri olarak görülürler (Sperry, 2003: 111). Duygu durumları çoğu kez üzüntülü ve kederli olabilmektedir. Dünyaları dardır ve karşılaşılabilecekleri zor durumlarda iç görüleri yetersizdir (McIntosh & Rima, 1997: 133).

Bağımlı liderler kendi duygu ve düşüncelerini, davranışlarına çok nadir yansıtmakta ve nadir olarak da oldukları gibi davranmaktadırlar. Bir görevmişçesine, başkalarının kendilerini görmek istedikleri, kendilerinden bekledikleri gibi görünmeye çalışmaktadırlar (Gillaspie, 2009: 12). Ayrıca bu liderler, başta bağımlı oldukları kişilerin olmak üzere çevresindekilerin desteklerini yitirme ya da çevrelerinde kabul görmeyecekleri korkusu ile diğerleriyle aynı görüşte olmadıklarını söylemekten, kendi görüşlerini savunmaktan çoğu zaman çekinmektedirler (Sperry, 2003: 112). Bu mantıkla kabul görmek ve onaylanmak için sıcakkanlı, uyumlu davranmakta ve başkalarını memnun etmeye çalışmaktadırlar. Hatta başkalarını memnun etmek adına etik ve yasal olmayan faaliyetlere dahi girişebildikleri görülmektedir (McIntosh & Rima, 1997: 134).

Kendisine bakamayacağına ilişkin aşırı korku nedeniyle tek başına kaldığında kendilerini rahatsız ya da çaresiz hissetmektedirler. Beklentileri karşılanmadığında yoğun bir hayal kırıklığı, aşağılanma hissi ve kontrol kaybı yaşarlar. Bu durum içlerinde narsisik bir öfke duymalarına neden olmaktadır. Ancak çoğu zaman bu öfkelerini ve hayal kırıklıklarını vakti geldiğinde patlayacak saatli bir bomba gibi içlerinde tutarlar (Kesken & Ayyıldız, 2011: 243).

Çevrelerindeki her şeyi kontrol altında tutmak istemektedirler ve bilgileri paylaşmaktansa saklamayı, kontrol altında tutmayı tercih etmektedirler (Larsen & Goodsen, 2003: 10). Her şeyi aşırı derecede kişiselleştirme ve etraflarında olup biteni

sürekli potansiyel birer hakaret-aşağılama olarak algılama eğilimlerinden dolayı; astlar üzerinde aşırı derecede baskı kurmakta ve onları çok temkinli davranmaya itmektedirler. Böylece iş ortamı stresli bir atmosfere bürünür (Kesken & Ayyıldız, 2011: 243). Her şeyin sadece iyi yanlarını görme eğilimindedirler. Örgüt içerisinde ters giden durumlarda çevresindekilere, genelde durumun iyi tarafını göstermeye çalışarak telkin etmeye çalışırlar (Sperry, 2003: 110). Örgüt içerisinde her zaman barış ortamı olması için uğraşır ve kişilerarası ilişkilerde aşırı uzlaşmacı ve verici olurlar (McIntosh & Rima, 1997:137). Astları düşük performans sergiledikleri durumlarda bunun sorumluluğunu üstlenir ve onları incitmemek, onlarla ters düşmemek adına hiç bir düzeltici faaliyete girişmezler. Gereken düzeltme işlemini kendileri üstlenir ve yapmaya çalışırlar. Bazen de bu şekilde, olması gerekenden daha fazla iş ve sorumluluk üstlendikleri ve daha fazla iş yüküne maruz kaldıkları için şikâyet etmekte ve öfkelenmektedirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 243).

Bu liderler plan yapma, herhangi yeni bir projeye başlama, girişimci veya vizyoner olma konularında da yetersizdirler. Bu tür eylemleri başkalarının onayı olmadan yapamadıkları gibi yine başkalarına bağımlı olmalarından dolayı çalışanlarını ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirmede zorlandıkları görülebilmektedir (McIntosh & Rima, 1997: 134).

Genelde hata yapmaktan korkmakta (Gillaspie, 2009: 11) ve sorumluluk almaktan kaçınılmaktadırlar. Özellikle önemli konularda sorumluluk almak için başkalarına gereksinim duymaktadırlar (McIntosh & Rima, 1997: 135). Sorumluluk almamak için genelde sorunlarla yüzleşmektense görmezlikten gelmeyi yeğlemekte ve bu şekilde grubu dengede tutmaya çalışmaktadırlar. Çatışma ortamları onlar için sorun ortamı olduğundan; yönetmek yerine uzaklaşmayı ya da görmezlikten gelmeyi seçmektedirler (Gillaspie, 2009: 11). Bu durum da örgüt içerisinde güvensizlik, belirsizlik ve sorunlara, örgütün geleceğine

karşı ilgisizlik davranışlarının ortaya çıkmasına sebebiyet verir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 243).

II. 4. 7. 4. Zorlayıcı Lider

McIntosh ve Rima (1997: 106) zorlayıcı liderlerin temel özelliğinin; ısrarcılık aşırı düzenlilik, titizlilik, kararsızlık ve katılık olduğunu söylemiştir. Bu liderler yapılan iş veya etkinliğin geneline ve asıl amacına değil ayrıntılarına takılmaktadırlar. İnsan ilişkilerinden çekinmemekte fakat yakınlık ve samimiyet de gösterememektedirler. Duygularını ifade etmekte zorluk yaşarlar ve genelde resmidirler. Yakın arkadaşları ve dostları ya yoktur ya da çok azdır (Sperry, 2003: 172). Davranışları amaçlı ve benlikle uyum içerisindedir. Aşırı tedbirlidirler, doğallığa, kendiliğinden gelişen olaylara, eğlenceye olanak tanımazlar. Otoriter bir tutumları vardır ve mutlak güç, otorite peşindedirler. Ayrıca oldukça bürokratik yapılar oluşturarak, yetki devrinden kaçınmaktadırlar ve astlarını yakından denetlemektedirler. Bürokratik bir örgütteki zorlayıcı liderin, astları ile kişisel ilişki kurmadığı ve onları bireysel olarak yönlendirmediği, onun yerine kuralları kullandıkları görülmektedir (Kesken, 2011: 3509).

Sabit fikirli, kuralcı ve rahatsız edecek derecede titizdirler. İşlerin kendi bildikleri şekilde yürümesi için aşırı ısrarcı ve katı davranırlar. Kendilerinin içinde oldukları her koşulu kontrol altında tutmak isterler. Örgüt, onun için hayatı içerisinde kontrol etmesi gereken önemli bir yerdir. Bu nedenle yönetim sürecinde aşırı kontrolü yeğlemekte ve bu amaçla da detaylara odaklanmaya özen göstermektedirler (McIntosh & Rima, 1997: 106). Hayatlarının ya da işlerinin bir başkasının insafına ya da olayların gidişine bağlı olmasından çok korkarlar. Genelde kendilerini yönetim alanında mükemmel ve bir dahi olarak görmektedirler (Gillaspie, 2009: 8). Sorumluluk duyguları aşırı gelişmiştir. Her işi ciddiyle büyük bir titizlikle ele alırlar. Çalışkandır ve kendilerini

işlerine adanmışlar. Bu yüzden mesleki yaşamlarında çok başarılı olabilmektedirler (Sperry, 2003: 172). Zorlayıcı liderler statünün bilincindedirler. Saygılı, kendisini sevdirmeye çalışan, etkin ve çalışkan bireylerdir. Sürekli kendilerine duyulan güven ve otoritelerinin onaylanmasını beklemektedirler. Performans düzeylerinden ve pozisyonlarından emin olmadıklarında endişeye kapılma eğiliminde olduğu gözlenmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 231).

Zorlayıcı liderler, kurallar, listeler ve düzenlilik konusunda detaylara, ayrıntılara öylesine önem verirler ki bazen yapılan işler amacından sapabilir ya da sonuca varamayabilir. Belli hareketleri belli zamanlarda muhakkak yapmakta, yapmadıkları zaman aşırı derecede rahatsız olmaktadır (Sperry, 2003: 193). Genelde hata yapmaktan ve yanlış anlaşılmasından dolayı karar vermekte zorlanmaktadır. Zorlayıcı liderlerin kendini üstün gören, bilmiş tavırları vardır. Bu davranış ve tavırlar astlarının liderleri ile iletişime girmek istememelerine, bir anlamda liderden uzaklaşmalarına sebebiyet verir.

Aşırı mantıklıdır. Duygusal kısıtlılık yaşarlar. Kontrol güçlerini kaybedeceklerini düşündükleri için gerçek duygularını göstermekten hoşlanmamaktadırlar. İçlerindeki bu duygularını baskılama, stresli ve zor durumlarda kaldıramayacakları yükler haline gelmektedir. Bu durumda çalışanlarda tedirginlik yaratmaktadır (Gillaspie, 2009: 8). Kendi duygularını bu denli kontrol etmeye çalışan liderler, doğal olarak çevrelerindeki her şeyi de kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Ancak içsel olarak yaşadıkları kargaşa sonucunda bastırdıkları öfkelerini ani ve şiddetli bir şekilde dışa vurabildikleri görülmektedir. Bu tür öfke patlamaları ve şiddet içeren davranışlar, liderin takipçileri arasında korku ve endişeye dayalı bir atmosfer yaratmaktadır (Kesken & Ayyıldız, 2011: 230).

Zorlayıcı liderler, her şeyi mükemmel yaparak başkalarının takdirini kazanmak istediklerinden, mükemmelmci bir davranış içindedirler (McIntosh & Rima, 1997: 106). Bu

mükemmelliği elde etmek için de hiçbir şeyin planlananın dışına çıkmaması gerektiğini düşünme eğilimindedirler. Herkesin planlanana uyması gerektiğini düşünür ve çalışanlarına, çevrelerine baskı kurarlar. Mükemmelliği elde etmek için sürekli baskıcı davranışları, çalışanları buna karşı isyan etmeye yönlendirebilmekte ve dolayısı ile zorlayıcı liderler zamanla etkisiz ve başarısız liderler haline gelmektedir (Gillaspie, 2009: 8). Aşırı derecede eleştirel bir yaklaşımın benimsenmesi zorlayıcı liderlerin bir başka özelliğidir. Kendilerine ve diğerlerine karşı oldukça eleştirel bir yaklaşımı vardır. İşlerin genellikle kendi istedikleri gibi yapılması konusunda ısrarcıdır (Weaver & Yancy, 2010: 106). Rutinlerin bozulmamasına ve ritüellerin yerine getirilmesine takıntı derecesinde önem vermektedirler. Mükemmeliyetçilik ve eleştiri her ne kadar bu liderlerin yüceltmeye çalıştıkları özelliklermiş gibi görünse de, temelde liderin kendi sağlıksız ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik girişimleridir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 231). Değer yargıları ve dünya görüşleri katıdır. Ahlaki konulara aşırı önem vermektedirler. Toplumsal kurallara karşı çok duyarlıdır ve bozulmasına toleransları yoktur. Zorlayıcı eğilim; işkoliklik, aşırı derecede ahlaki (etik) ve vicdani davranma, kendini ve diğerlerini hep yargılama ile sonuçlanabilmektedir (Gillaspie, 2009: 8).

Zorlayıcı liderlerin buldukları örgüt içerisinde standart iş yapma süreçleri ve bürokratik bir yapı vardır. Çok sayıda kural bulunmaktadır. Önemli bir kısmı geçmişin mirası olan kurallar, örgüte yeni girenlerin sosyalleşmesi için de kullanılmaktadır. Astlarını devamlı yakından kontrol etmektedirler. Görevlerin yerine getirilmesi ve personelin yönetilmesi ile ilgili olarak resmi politikalar, standart prosedürler ve ayrıntılı spesifikasyonlar liderin örgütü denetlemek için kullandığı araçlar haline gelmiş unsurlardır (Kesken & Ayyıldız, 2011: 230).

II. 4. 7. 5. Pasif-Agresif Lider

Pasif-agresif liderler örtülü engelleme, erteleme, inatçılık ve etkisizlik ile karakterizedir. Şikâyet edici, sınırlı ve çıkarıcı bir yapıdadırlar. Olayları manipüle edebilmekte ve ani duygulanımlara, fevri çıkışlara sahip olabilmektedirler. Genelde diğerleri tarafından değişken ve tuhaf olarak algılanan davranışlarda bulunabilmektedirler (Gillaspie, 2009: 3-14). Pasif agresif liderler çoğunlukla huzursuzluk, sıklık ve duygularında kararsızlık durumu göstermekte ve kendilerini ortaya koymakta zorlanabilmektedirler. Olaylara dürtüsel, beklenmedik tepkiler vermekte ve her seferinde değişen davranışlar sergilemektedirler. Bu değişen davranışların insanlarla yakın ilişki kurmalarını engelleyebilmektedir (McIntosh & Rima, 1997: 142). Bazı zamanlarda neşeli olabilirler ama bu durum genelde fazla uzun sürmemektedir. Önemsiz şeylere gücenebilmekte ve bu durum anında hal ve mimiklerine yansıyabilmektedir (Kesken & Ayyıldız, 2011: 244-245).

Bu kişiler günlük sosyal ve mesleki durumlarda yerine getirilmesi gerekenlere karşı pasif olarak direniş göstermekte; bu yüzden de genelde yapmaları gereken işleri zamanında yetiştirememektedirler. Bazen zamanında yetiştirmek için performansları yeterli olmasına rağmen bunu bilinçli ve kasıtlı olarak yapabilmektedirler. Bu gecikmeler için her zaman bahaneler öne sürmektedirler. En büyük bahaneleri suçu başkasına atmak olmaktadır. Bir anlamda onlar için; her başarısızlığın sebebi bir başkası olmaktadır (McIlduff & Coghlan, 2000: 717).

Bu liderler hata yapmaktan öyle çok korkmaktadırlar ki, en iyi performanslarının dahi standartlara uygun olmayacağından çekinerek söz konusu performansı sergilemekten kaçınabilmektedirler. Eğer iyi bir performans sergilerlerse, daha üst bir pozisyona atanacaklarına, bu üst pozisyonda beklentilerin daha fazla olacağına ve

en nihayetinde yine başarısız olacaklarına inanmaktadırlar (Kesken & Ayyıldız, 2011: 245). İyi bir performans sergileme konusundaki isteksizlik ve direnç; erteleme, inatçılık, unutkanlık ve kasti verimsizlik olarak davranışlarına yansıyabilmektedir. Bu durumu da şikayet ederek veya samimiymiş gibi görünerek maskeleyemeye çalışabilmektedirler (McIlduff & Coghlan, 2000: 720)

Pasif-agresif liderlerin kararlarında bir kesinlik olmamakla birlikte, genelde kararsızlık içinde olmaktadır. Verdikleri kararları tekrar değiştirebilmekte ve bu durum astların ne yapması gerektiğini anlamaları konusunda sorunlar yaratmaktadır. Astlar devamlı karar değişikliğine zamanla alışabilmekte ve nasıl olsa bu karara geçecek düşüncesi ile hiçbir şey yapmayabilmektedirler (Neilson at al., 2005: 5). Başkalarını sürekli eleştirmekte ve önemsenmediklerinde hemen kırılabilirler. Hatta kavgacı olma eğilimlerine girebilmektedirler.

Bu liderlerin düşüncesizce hareket etme, aniden öfkelenme, kızgınlıklarını gösterme ve kavgacı olma eğilimleri bulunmakla birlikte daha sonraları bu davranışlarından dolayı bir anda pişmanlık duyabilmektedirler (Gillaspie, 2009: 14). Takipçileri bu gelgitlerden dolayı tedirgin olmakta ve bir sonraki öfke patlamasının ne zaman olacağını, neden kaynaklanacağını ve nasıl sonuçlanacağını merakla bekleyebilmektedirler (Kesken & Ayyıldız, 2011: 245).

Özellikle liderin gelgitleri ve örgüt içerisindeki kararsızlığı, örgüt içerisindeki işleyişi ve kültürü de etkilemektedir. Özellikle astların performanslarının, verimliliklerinin neye göre değerlendirileceği ve ölçme kriterlerinin ne olacağı konusunda belirsizlik bulunmakta bu da astları tedirgin etmekte ve negatif etkilemektedir (Neilsonat al., 2005:7). Pasif agresif liderlerin olduğu örgütsel ortamlarda olumlu bir değişim başlatabilmek neredeyse imkansızdır (Kesken & Ayyıldız, 2011: 245).

Liderlerin tutarsız duygulanımları ceza ve ödül mekanizmasının işleyişini de etkilemektedir. Liderler verdikleri ödülleri öfke patlamaları anında cezaya ve cezayı ödüle çevirebilmektedirler. Bu anlamda ceza ve ödül için örgüt içerisinde bir standart bulunmamaktadır (Neilson at al., 2005: 6).

II. 5. Örgütsel Bağlılık

TDK' ya (2012) göre, bağlı olma durumu mecburiyet, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma, sadakat olarak tanımlanan bağlılık; belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelme (Meyer & Allen, 1984: 373), sosyal bir birimle özdeşleşme (Mowday at al.,1982: 26), bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç (Meyer & Herscovitch, 2001: 301) olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal psikoloji disiplini bakımından bağlılık kavramı ise; kişi için bir konumdan vazgeçmeyi güçleştiren, onu düşünce ya da konumuna bağlayan güçlerin bir toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Freedman, Sears & Carlsmith, 2003: 472). Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır (Sığı,2007:262).

Morrow (1983: 487) bağlılık üzerine yaptığı incelemeler sonucunda bağlılığa ilişkin birçok kavramın var olduğunu belirtmiştir. Morrow'a (1983: 488) göre, bağlılığın ilişkilendirildiği kavram onun odak noktasını oluşturmaktadır. Örneğin çalışanın bağlılığı işine odaklı ise işe bağlılıktan, sendikaya odaklı ise sendikal bağlılıktan ve eğer örgütüne odaklı ise örgütsel bağlılıktan söz edilmektedir. Bu anlamda bağlılığın odak noktasının, görev yapılan örgüt olması durumunda söz edilen bağlılık, örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Bu odaklanılan bağlılık türleri her biri, bir kişide aynı anda ya da tek başına bulunabilmekte ve birbirinden bağımsız olabilmektedir. Yani, işine bağlı olan bir

çalışan aynı zamanda örgütüne bağlı olmayabilmekte ya da örgütüne bağlılığı yüksek olan birey aynı düzeyde işine, kariyerine bağlılık hissetmeyebilmektedir.

II. 5. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Yabancı literatürde “organizational commitment” olarak kullanılan kavram, Türkçe literatürde “örgütsel bağlılık” ya da “örgütsel adanmışlık” olarak kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılığa yönelik literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin hem birbirleriyle bağlantılı hem de birbiriyle bağlantısız çok fazla tanım yapıldığı ve bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşımları ve yaklaşımlarına göre tanımlamalarıdır (Mowday at al., 1982: 109).

Farklı disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı, genel olarak; kişinin, çalıştığı işletmeye karşı hissettiklerini, örgütüyle bütünleşmesini, örgütün değerlerini benimsemesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık; bireylerin çalıştığı örgüte göre biçimlenen bağlılık veya bağlanma (Raza & Nawaz, 2011: 269); bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte sarılma düzeyi (Mowday at al., 1979: 226) ; bireyi örgüte bağlayan, ayrılma olasılığını azaltan psikolojik durum (Allen & Meyer, 1990: 14); örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçlerin bütünü (Heshizer, Martin & Wiener, 1991: 532) şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt için hissettiği psikolojik bağlılık olarak düşünülmekte ve bireyin içselleştirdiği veya örgütün bakış açısını veya özelliklerini benimsediği dereceyi yansıtmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986: 493).

Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer bazı tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne bağlanması ve ona önem vermesi yönündeki tutum veya yönelimidir (Sheldon, 1971: 143).
- Örgütsel bağlılık, bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kendisini taahhüt altına almasıdır (Kiesler, 1971: 26).
- Örgütsel bağlılık, örgütün yararına olan amaç ve değerlere bireyin duygusal olarak bağlanmasıdır (Buchanan, 1974: 533).
- Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin, Champoux & Porter, 1975: 412).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutum ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir (Loke, 2001: 193).

Bağlılık tanımlarında çok çeşitli farklılıklar olmasına rağmen süreklilik gösteren başlıca temel husus, bireylerin örgüte olan psikolojik bağlılıklarıdır (O'Reilly & Chatman, 1986: 492). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık örgütün menfaatleri ile tutarlı durumlarda bireylerin davranışını etkileyen örgüte yönelik psikolojik bağlıdır (Schwepker & Charles, 2001: 41).

Becker (1960: 32) ise bireyin örgüte gösterdiği bağlılığa kayıplar açısından bakmış ve örgütsel bağlılığı; "kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık" olarak tanımlamıştır. Aslında kişinin, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmediği fakat bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanabileceğini ve örgütte çalışmaya devam

edeceğini belirtmiştir. Tanımlamalara bakıldığında bağlılığı belirleyen üç boyut vardır (Darwish, 2000: 6):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcama isteği,
- Örgüt üyeliğinin sürdürülmesine güçlü bir istek duymadır.

II. 5. 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın, çeşitli bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konu olması nedeniyle, örgütü oluşturan bireylerin ilişki içerisinde olduğu ve buldukları ortamı şekillendiren her türlü faktör, örgütsel bağlılığı olumlu yâ da olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bu faktörlerin her birinin etkileme derecesi, örgütün ve çalışanların niteliklerine göre değişebilmektedir. Ayrıca bu faktörlerin etkileme dereceleri, sektörden sektöre, örgütten örgüte veya bireyden bireye farklılıklar gösterebilmektedir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında (Tablo 11), araştırmacıların birçok faktörü saptadıkları görülmektedir. Literatürde örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımların da olduğu görülmektedir (Çetin, 2004: 99).

Tablo 11. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yılı	Araştırmacı	Öncüleri
1966	Grusky	Ödüller, maliyetler
1966	Kiesler ve Sakumura	Dışsal ödüller
1969	Brown	Tatmin ihtiyacı
1969-1971	Lee	Kıdem, kişi-örgüt amaç uyumu, mesleki prestij
1970	Hall, Schneider ve Nygren	Bağlılık tatmini ve güvenlik ihtiyacı
1971	Sheldon	Yaş, kıdem, pozisyon
1972	Hrebiniak ve Alutto	Rol stresi (-), iş tatmini, kıdem
1973	Alutto, Hrebiniak ve Alanson	Yatırımlar (Yaş, eğitim... gibi)
1974	Buchanan	Grup normları, iş gücü, beklentilerin karşılanması, öz-ımar güçlenmesi, kişisel önem duygusu
1974	Schneider, Hall ve Nygren	Öz ımar, örgütsel amaçlara uyma, kıdem
1977	Steers	Başarı ihtiyacı, iş özellikleri, grup normları
1977	Wiener ve Gechman	Katılım, iş tatmini
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Aşırı rol yükü, kıdem, iş tatmini
1979	Bartol	İş tatmini
1980	O'Reilly ve Caldwell	İş seçimlerinde belirleyici olma, iş tatmini
1981	Farrell ve Rusbult	Yatırımlar, ödüller, maliyetler, alternatifler
1981	Morris ve Sherman	Rol stresi (-), yeterlik, yaş, eğitim
1981	Welsh ve La Van	Rol stresi (-), iş tatmini, yaş, kıdem
1983	Rusbult ve Farell	Ödüller, maliyetler, alternatifler
1984	Fukami ve Larson	Kıdem, iş alanı, iş stresi (-), yönetici ilişkileri, sosyal bağlılık
1984	Stumpf ve Hartman	Kişi uyumu, performans, iş tatmini

Kaynak: Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 466-467

Bu farklılıklara rağmen çalışanların örgüte duydukları bağlılığı etkileyen faktörleri genel anlamda şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Mowday at al., 1979: 230; İnce & Gül, 2005: 59):

- *Kişisel Faktörler:* “Bireyin kişilik özellikleri”, “bireyin yaşı”, “bireyin medeni durumu”, “bireyin kıdem ve çalışma süresi”, “bireyin cinsiyeti” ve “bireyin eğitimi”.
- *Örgütsel Faktörler:* “Örgüt kültürü”, “liderlik tarzı”, “ücret düzeyi”, “örgüt büyüklüğü ve yapısı”, “rol, belirsizliği ve çatışması”, “örgütsel adalet”, “takım çalışması”, “örgüte güven”, “iş tatmini”, “iş güvenliği”, “iş saatleri”, “ödül ve ceza sistemi”.

- *Örgüt Dışı Faktörler*: “Alternatif iş imkânları”, “ait olma ihtiyacı”.

II. 5. 3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

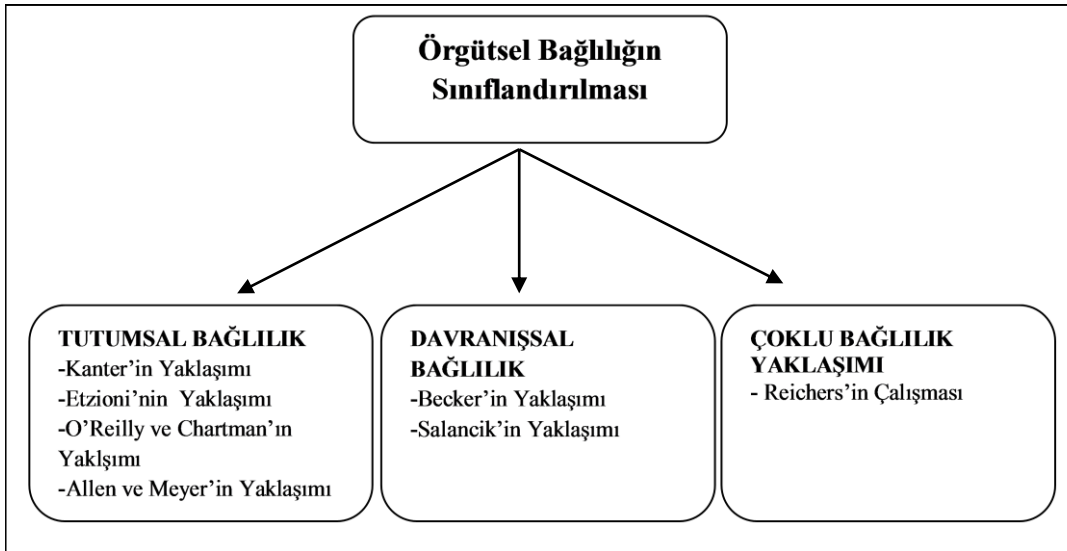
Çalışanın örgütle olan ilişkilerini niteleyen ve psikolojik bir durumu orta koyan örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında da, tanımlanmasında olduğu gibi birçok farklı görüş bulunmaktadır. Sınıflandırmadaki bu farklılığın sebebi ise araştırmacılar arasında bireyi örgüte bağlayan psikolojik ifadelerin niteliği hakkında tam bir fikir birliğinin olmaması ve bu konuda farklı görüşlerin bulunmasıdır. Bu farklılıktan dolayı örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ile farklı boyutlarla açıklanmaya çalışılmıştır (İşcan & Naktiyok, 2004: 185). Literatürde özellikle üç sınıflandırma türü öne çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklindedir.

Örgütsel bağlılığın incelenmesinde örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar konuya farklı açılardan yaklaşmışlardır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003: 77). Tutumsal bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütsel hedeflerle özdeşleşmesini ve bu hedefler doğrultusunda çaba göstermesini ifade ederken, davranışsal bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgüt içerisindeki davranışsal faaliyetlere bağlılığını belirtmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar kendi kişisel hedef ve değerlerinin organizasyon değer ve hedefleriyle uyduğuna inanmakta ve ona göre devam etme eğiliminde olmaktadır (Mowday at al., 1979: 225). Davranışsal yaklaşımda ise çalışanlar organizasyon içerisindeki davranışlardan etkilenerek bağlılık duymakta ve buldukları konumu sürdürme niyetini devam ettirmektedirler. Davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarından farklı değerlendirilen yaklaşım ise çoklu bağlılık yaklaşımıdır.

Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır (Gül, 2014: 52).

Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlar altında araştırıldığı gibi farklı modeller ile de açıklanılmaya çalışılmıştır. Şekil 2’de örgütsel bağlılık konusunu farklı yaklaşımlar ve farklı modeller ile açıklamaya çalışan araştırmacılar gösterilmiştir.

Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



II. 5. 3. 1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998: 72). Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda,

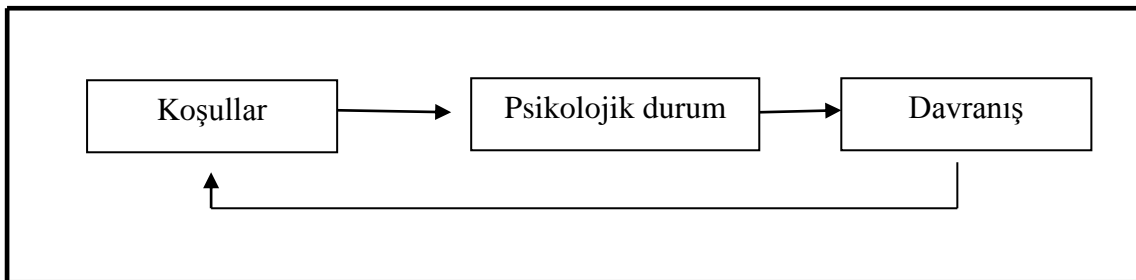
harekete geçme (Can, 1997: 151) nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma veya cevap verme eğilimini (Gündoğan, 2009: 42) ifade etmektedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı; örgütsel bağlılık sürecinde çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde odaklanmakta ve çalışanın örgütle kendi arasındaki bağı yönelik tutumlarının, onun belli davranışları sergilemesine neden olduğunu ileri sürmektedir. Bir anlamda tutumsal bağlılık, bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Mottaz, 1989: 145). Tutumsal bağlılık, kişinin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da diğer bir deyişle örgütün amaçları ile kişisel amaçların zaman içerisinde aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Demirgil, 2008: 47). Bu tür bir bağlılık, bir anlamda bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday at al.,1979: 225). Genellikle tutumsal bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974: 604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır (Liou & Nyhan, 1994: 100) :

- Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Tutumsal yaklaşım süreci Şekil 3'deki gibi özetlenebilir:

Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Şeması



Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağına yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık yapıp yapmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Porter at al., 1974: 603-609; Mottaz, 1989: 214-228). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır.

Tutumusal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri; “Etzioni (1961)”, “Kanter (1968)”, “Mowday ve arkadaşları (1982)”, “O’Reilly ve Chatman (1986)”, “Penley ve Gould (1988)” ve “Allen ve Meyer (1991)” tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

II. 5. 3. 1. 1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni’nin yaklaşımına göre; çalışmada örgütsel bağlılığın oluşmasında, örgütün çalışan üzerinde uyguladığı güç veya yetki önemli rol oynamakta ve bağlılık, bu gücün veya yetkinin miktarına göre de şekillenmekte, gelişmektedir (Hornung, 2010: 1082). Etzioni (1961: 9) çalışanların örgüte bağlılığını ‘ahlaki bağlılık’, ‘hesapçı bağlılık’ ve ‘yabancılaştırıcı bağlılık’ diye üçe ayırmaktadır. Bir çalışan aynı örgütte çalışmaya devam ederken örgütüne karşı bu bağlılık türlerini farklı zamanlarda ve çeşitli biçimlerde geliştirebilmektedir (Balay, 2000: 19-20). Yaklaşımda bağlılık türleri, örgüte karşı olumlu ve olumsuz duygulanımlara göre sıralanmıştır. Buna göre en olumsuz uçta yabancılaştırıcı, ortada hesapçı ve en olumlu uçta ise ahlak bağlılığı bulunmaktadır.

Ahlaki Bağlılık: Etzioni, ahlaki bağımlılığın bireyin örgütsel hedefleri ve örgütsel kimliği tam olarak kabullenmesiyle oluştuğunu savunur (Penley & Gould, 1988: 39). Ahlâkî bağlılıkta çalışan örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul etmekte ve içselleştirmekte ve bu şekilde örgüte karşı olumlu duygulanımlar geliştirerek

bağlanmaktadır. Ahlaki bağlılıkta çalışanın örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu bir yönelimi vardır (Etzioni, 1961: 10). Örgüte karşı olumlu duygulanım içerisinde olan çalışan, örgütün yararlı sosyal amaçları takip ettiğini hissettiği zaman örgütsel faaliyetlere daha fazla katılabilmekte ve örgüte daha çok bağlanmaktadır (Mowday at al., 1982: 21).

Hesapçı Bağlılık: Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Çalışanlar, örgüte katkıları ile bu katkı karşılığında aldıkları ödüller arasında olan ilişkiyi bir değişim ilişkisi olarak görmektedir. Çalışanlar, bu değişim ilişkisini olumlu ya da olumsuz olarak yorumlamakta ve ona göre olumlu ya da olumsuz bağlılık sergilemektedirler (Mowday at al., 1982: 21).

Hesapçı bağlılıkta, örgüte karşı bu olumlu ya da olumsuz bağlanmanın şiddeti düşük düzeydedir (Etzioni, 1961: 10). Örgütle olan alış veriş olumlu ya da olumsuz algısında oluşabilecek değişim bağlılığın yönünü ve şiddetini de hemen etkileyebilmekte; çalışan örgütte kalma veya ayrılma davranışını bu yönelimin yönüne göre vermektedir (Fornes, Rocco & Wollard, 2008: 344).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılık davranışların kuvvetli şekilde sınırlandırıldığı veya cezalandırıldığı durumlarda çalışanın, örgüte karşı olumsuz yönde duygulanımını temsil etmektedir (Etzioni, 1961: 9). Bu bağlılık türünde çalışanın örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumsuz bir yönelimi vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, alternatiflerin olmamasından dolayı ortaya çıkmakta ve çalışanlar işten ayrılma durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkânının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar (Penley & Gould, 1988: 48). Aslında çalışan psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, kendini üye olarak örgüte bağlı kalmaya zorunlu

hissetmektedir. (Balay, 2000: 16). Özellikle davranışlarının şiddetli bir biçimde kısıtlandığı yerlerde (örneğin hapishaneler veya askeri temel eğitim kampları gibi) daha çok yabancılaştırıcı bağlılık görülmektedir.

II. 5. 3. 1. 2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) tutum bağlılığı başlığı altında; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç bağlılık şekline bahsetmekte ve bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını, birbirlerini pekiştirerek kişi üzerinde ortak bir etki yarattıklarını söylemektedir (Kanter, 1968: 501).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı çalışanın örgütün kalıcılığını sağlamaya kendisini adanması ve örgütte kalmaya devam etmesi ile ilgilidir. Yaklaşımına göre çalışanlar, örgütten ayrılmalarının maliyetinin örgütte kalmadan daha fazla olabileceğini algılamakta ve bir takım zorluklar yaratacağını düşünmekte, dolayısı ile kişisel fedakârlıklarda bulunmakta ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte kalma davranışı sergilemektedirler (Kanter, 1968: 500). Diğer bir ifade ile kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanmaktadır.

Devam bağlılığı, özveri ve yatırım biçiminde iki unsurdan oluşmaktadır. Özveri diğer bir ifadeyle fedakârlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar (alış-veriş) ilişkisine girmesidir (İnce & Gül, 2005: 30-31). Çalışan, yaptığı yatırımlarla örgüt ile bütünleşir. Örgüt başarılı olduğu sürece, çalışanlarda örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar (Güçlü, 2006: 8).

Birlik Bağlılığı: Bu tür bağlılık sosyal ilişkilere dayanan bağlılık türüdür. Çalışan örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerinden ve bu sosyal gruba üye olmaktan feragat

etmeyi istememekte dolayısı ile örgütten ayrılmamaktadır. Kişi bu gruba ait olmaktan ayrıca gurur duymakta ve kenetlenmektedir (Güney, 2012: 285). Simge, sembol ve törenlere katılım gibi tekniklerle grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı etmenlerdir. Genellikle örgütler, çalışanların örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için yeni üyelerin açık bildirim, üniformaların veya rozetlerin kullanılması gibi birtakım farklı aktiviteler yaratarak ve örgüt çalışanları arasında dayanışma geliştirilerek kenetlenme bağı oluşturulur (Kanter, 1968: 498).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, çalışanların davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirilerek çalışanların örgüt normlarına bağlanması olup örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Bu nedenle kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce & Gül, 2005: 31). Çalışanlar, örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunduğu; kendilerinin örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inanmakta ve böyle zamanlarda kontrol bağlılığı oluşmaktadır (Kanter, 1968: 499).

II. 5. 3. 1. 3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre (1986: 493-494), örgütsel bağlılığın temelini kişi ve organizasyon arasındaki psikolojik bağ oluşturmakta ve bu bağın üç çeşidi bulunmaktadır. Bunlar, *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme* olarak ifade edilmektedir. Uyum bağlığında, belirli dışsal ödüller rol oynarken; özdeşleşme bağlığında, yakın ilişki isteği ve içselleştirme bağlığının da ise, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyum belirleyicidir.

Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığı, çalışanın ücret gibi bir takım şeyleri elde etmek için çoğunlukla başkalarının etkisini kabul etmesidir. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve

bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri elde etme ve belli cezaları engellemektir (Gül, 2014: 43). Bir anlamda çalışan, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için, örgütün isteklerine göre uygun hale getirir (O'Reilly & Chatman, 1986: 493). Yetki, kural ve prosedürler genellikle uyum ile sonuçlanır. Bireyin örgüte sağladığı uyum, güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermemektedir (Handy, 1993: 143-144).

Özdeşleşme Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma ve çalışanlara yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır (O'Reilly, 1996: 374). Çalışanlar tutum ve davranışlarını kişisel doyuma ulaşmak ve kendilerini ifade etmek için şekillendirmekte, yakın ilişkiler içine girmekte ve örgüte bağlılık hissetmektedir (Gül, 2014: 43). Çalışanlar örgütlerine bağlı olmaktan zamanla gurur duymakta ve örgüt ile özdeşleşmektedirler (Balay, 2000: 100). Çalışan hem örgüte karşı bu duygularından hem de örgüt içerisinde kurduğu bu ilişkilerden uzaklaşmak istememekte ve örgütte kalmaya devam etmektedir.

İçselleştirme Bağlılığı: İçselleştirme çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001: 139). İçselleştirme boyutunda çalışan, örgütün değerlerini doğal biçimde teşvik edici ve kendi değerleri ile uyumlu ya da ahenkli bulmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986: 493). Böyle hisseden çalışanlar, değerlerini paylaştıkları örgütlere kendilerini adanmakta (Meyer & Allen, 1991: 75-76) ve örgütün başarısı için ekstra çalışmaktadırlar. Çünkü bu şekilde davranarak kendi değerleri ile tutarlı davranışlar sergilemiş olacaklarını düşünmektedirler. Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır (Handy, 1993: 145).

II. 5. 3. 1. 4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Yaklaşım, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelini temel alarak; örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedir (Penley & Gould,1988: 45-47). Bu yaklaşımda da Etzioni'nin modelinde olduğu gibi üç farklı bağlılık boyutu vardır ve bunlar Etzioni'nin modelindeki boyutlarla aynı isimleri ve anlamları taşımaktadır. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Yaklaşımına göre; hesaplayıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal biçimi olarak ele alınırken; ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın duygusal biçimleri olarak ele alınmaktadır (Zangaro, 2001: 15-16).

Ahlaki bağlılık; örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık çeşidine göre çalışan, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı bağlılık; çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Çalışan örgütü, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise; çalışanın örgüt üzerinde herhangi bir etki veya kontrolünün olmadığı ya da bu örgütten başka alternatif iş olanaklarının olmadığı düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir çalışan, aynı zamanda örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil de, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bu düşünce çalışanda kapana kısılmışlık hissi verdiği için çalışan, gerek işi gerek kariyeri üzerinde kontrolü olmadığı duygusu içindedir (Penley & Gould, 1988: 49).

II.5.3.1.5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle olan ilişkileri doğrultusunda şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan psikolojik bir durum, bir davranış olarak tanımlamış ve örgüte bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşan üç boyutlu bir modele dayandırmışlardır (Meyer & Allen, 1991: 67). Meyer ve Allen'in geliştirdikleri ilk örgütsel bağlılık modeli, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını içermekteydi. Ancak, 1990'da yaptıkları bir çalışma ile daha önce geliştirdikleri modele, temeli Wiener ve Vardi (1980) 'nin çalışmalarına dayanan "normatif" ya da "ahlaki" bağlılık adı altında üçüncü bir boyutu daha eklemişlerdir (Allen & Meyer, 1990: 63). Bu modele göre üç tip bağlılık ta örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara farklı biçimlerde yansımaktadır (Wasti, 2000a: 401).

Bu üç boyut genel anlamda; örgüt ile çalışan arasında gelişen ilişkiler ile çalışanın örgüt üyeliğine devamına neden olan faktörler hakkında bilgi vermektedir (Kaya & Selçuk, 2007: 179). Duygusal bağlılık, çalışanların tamamen kendi istekleri ile işe devam ettiklerini (örgüte ait olma arzusunu); devam bağlılığı, çalışanların başka şanslarının olmadığını düşündükleri için devam ettiklerini (ayrılmanın maliyetli olacağı inancı) ve normatif bağlılık ise daha çok etik açıdan kişilerin mevcut örgütte kalmaları gerektiğini (örgüte zorunlu olma duygusu) düşündükleri için işe devam ettiklerini ifade etmektedir (Allen & Meyer, 1990: 1). Bir anlamda çalışanın örgütte kalması için, duygusal bağlılık boyutu; "isteme", devam bağlılığı boyutu ; "ihtiyaç duyma" ve normatif bağlılık boyutu da "zorunlu olma" anlamına gelmektedir (Kaplan, 2010: 86). Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan

değerlerden etkilenmektedir (İnce & Gül, 2005: 43). Bu boyutlar, farklı nedenlerden dolayı çalışanda örgütsel bağlılık oluşturmalarına rağmen çalışan, bu boyutların her birini aynı zamanda farklı derecelerde yaşayabilmektedir. Bu nedenle, çalışanın örgüte bağlılığı, bu boyutların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır (Allen & Meyer, 1990: 4).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görüp onunla özdeşleşmeleridir (Meyer & Allen, 1991: 67). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir (McGee & Ford, 1987: 638-642). Bu bağlılık türü, kişilik özellikleri ile işe ilişkin faktörler arasında tutumsal bir olgudur ve çalışanların gönüllü olması esasına dayanmaktadır (Malhotra, Buldhwar & Prowse, 2007: 2099).

Çalışanda kendi bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında bir uyum olduğu düşüncesi vardır ve bundan dolayı örgüte duygusal olarak bağlıdır. Örgütün üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duymaktadır (Wiener, 1982: 424). Bu memnuniyetten ve güçlü bir duygusal bağlılıktan dolayı örgütte kalmak istemekte ve mecbur olduğu için değil kendisi istediği için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen & Meyer, 1990: 3). Gerçekten örgütte kalmak istedikleri için de örgütün ortak çıkarları için oldukça fazla çaba sarf etmekte (Meyer & Herscovitch, 2001: 301) ve örgütün başarısını kendi başarıları gibi görmektedirler.

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgüt üyeliğine devam etmelerini ifade eden bir bağlılıktır (Güney, 2012: 289). Çalışanlar örgütte çalışmaya başladıktan sonra birtakım kişisel yatırımlar ortaya koymakta, örgütte kaldığı sürece ve yatırımları sayesinde bir takım tecrübe ve kazanımlar edinmektedirler. Yatırımları ve bu yatırımları karşılığı elde ettikleri arttıkça

örgütten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadırlar. Yani kişi ayrılması halinde elde ettiği bu tecrübe ve kazanımları başka bir organizasyona aktarmasının çok zor olacağını düşünerek mevcut organizasyonunda kalmaya devam etmektedir (Allen & Meyer, 1990: 4). Çalışan örgüte daha fazla yatırım yaptıkça ve bu yatırımları karşılığında aldığı ödül oranı attıkça; örgütten ayrılamama hissi yani devam bağımlılığı artmaktadır (Güney, 2012: 289).

Tıpkı kişisel yatırımlar gibi alternatif iş imkânlarının kısıtlılığı da organizasyondan ayrılmayı engelleyen diğer bir faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır. Bu nedenle çalışan, istemese bile örgütte çalışmaya devam etme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Devam bağımlılığı güçlü olan çalışanlarda, maddi ihtiyaçlarının yanı sıra, yeni işe uyum sağlama, ailelerinin hareket etme zorlukları gibi nedenler de örgütlerinde çalışmaya devam etmelerinde diğer etmenler olabilmektedirler (Allen & Meyer, 1990: 3-4). Bu kişiler “kapana kısılmış” çalışanlar olarak tanımlanmakta ve genellikle yöneticiler için sorun kaynağı olarak görülmektedirler (Ölçüm, 2004: 95).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık; çalışanın, çalışma kültürü ve diğer sosyal bazı normlar nedeni ile örgüt üyeliğinin devam etmesinin doğru ve ahlaki olduğu gerekçesiyle kendini baskı altında ve zorunlu hissederek örgütte çalışmaya devam etme durumudur (Gautam, Van Dick & Wagner, 2001: 240). Normatif bağlılıkta birey, kişisel çıkar ve yarar sağlama amacıyla değil, yaptıklarını doğru ve ahlaki açıdan değerli bulduğu için belli eylemleri sergileme eğilimindedir (Balay, 2000: 22). Çalışanlar güçlü normatif bağlılığa sahip iseler yaptıklarının iyi olacağını hissetmekte ve mevcut örgütlerinde çalışmalarını sürdürmektedirler. Örgütte çalışma süresi artıkça kişi kendini örgütte

kalmaya daha fazla zorunlu hissedebilmektedir. Dolayısıyla örgütte uzun süreli çalışmış olanlar, daha yüksek normatif bağlılık gösterebilmektedirler (Allen & Meyer, 1990: 3-4).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000b: 201-202).

Her ne kadar üç farklı boyut olsalar da bu üç örgütsel bağlılık boyutunun bazı ortak yönleri bulunmaktadır (Meyer & Allen, 1997: 12). Bu ortak yönler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

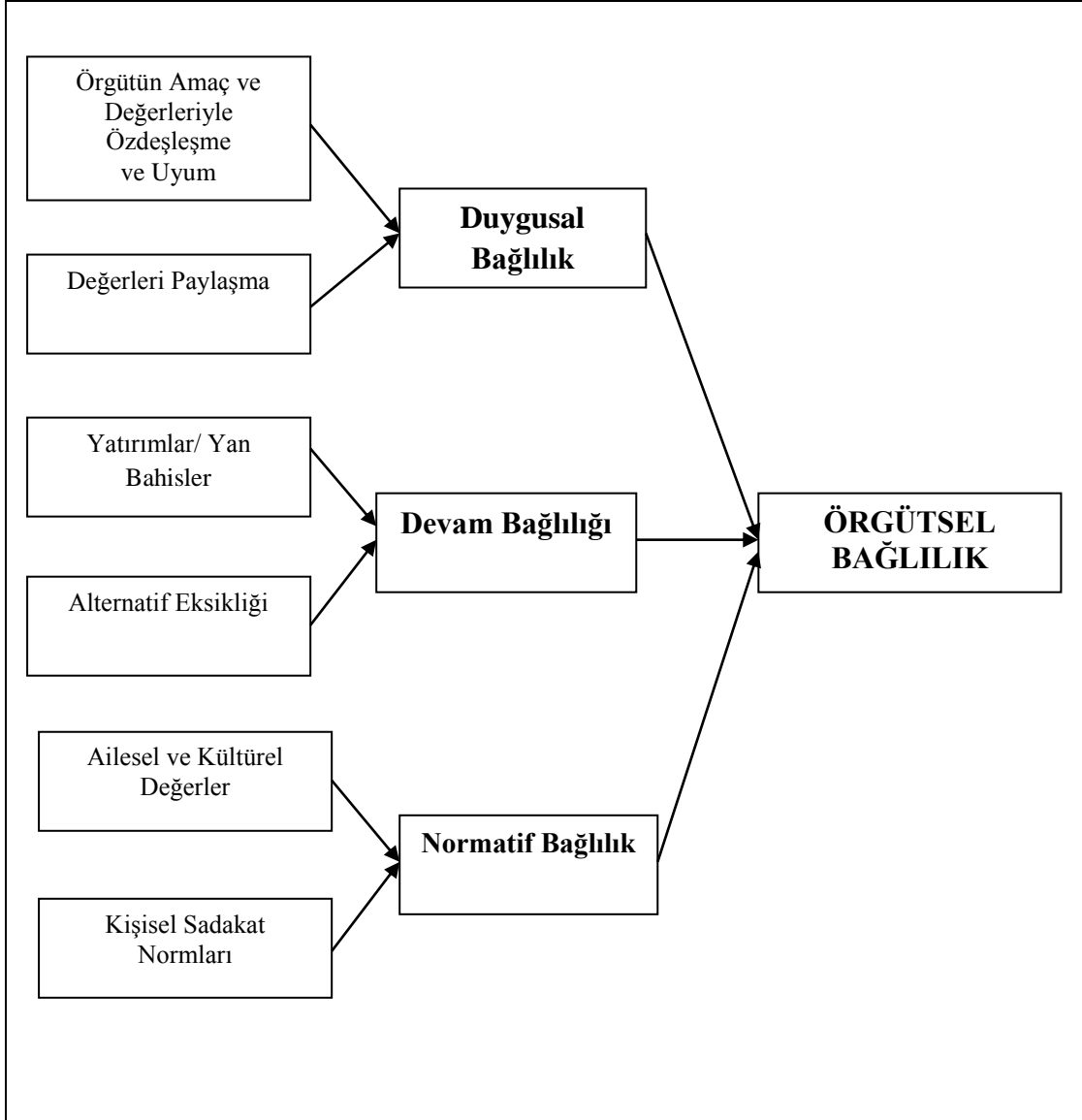
- Çalışanların psikolojik durumunu yansıtır,
- Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi gösterir,
- Örgütte kalma kararı ile ilgilidir ve
- Bu boyutların çalışan devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır.

Meyer ve Allen'a (1997: 11) göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına rağmen, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Bu farklılığın sebebi ise her bir boyutun birbirinden farklı alt boyutlarının bulunmasıdır.

Şekil 4'de görüldüğü gibi, çalışanın örgüte duygusal bir bağlılık hissetmesini belirleyen; çalışanın örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ve uyum ile bu değerleri paylaşması alt boyutlarıdır. Örgütsel bağlılığın bir diğer bileşeni devam bağlılığının alt boyutları ise yatırımlar/ yan bahisler ve alternatif eksikliğidir. Burada yan bahislerin Becker'in yan bahis teorisinde olduğu gibi; çalışanın örgütteki işine devam etmemesi durumunda kaybedileceğinden dolayı örgüte bağlılığın geliştiğini ifade etmektedir

(Becker, 1960: 36) Son olarak normatif bağlılığın alt boyutları ise ailesel ve kültürel değerler ile kişisel sadakat normlarıdır.

Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61.

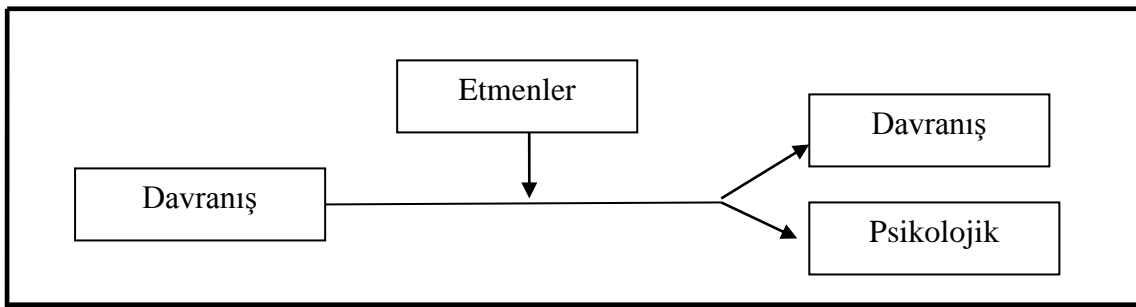
II. 5. 3. 2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Davranışsal bağlılık,

çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmakta (Gül, 2012: 47) ve kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgütte kalma eğilimi göstermesiyle orantılı olarak gelişmektedir (Mowday at al., 1982: 25).

Davranışsal bağlılıkta, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütten ziyade, kendilerinin örgütte yaptıkları belli bir davranışa veya faaliyete bağlanmaktadır (Liou & Nyhan, 1994: 101). Davranışsal bağlılığın gelişimine bakıldığında; çalışan belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirmeye yönelmekte ve zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer & Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20). Çalışan tekrar ede ede bu davranışına zamanla bağlanmakta ve örgüte bağlı kalmaya devam etmektedir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlar olmaktadır.

Şekil 5: Davranışsal Bağlılık



Kaynak: Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 64.

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlara bakıldığında; Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımının bulunduğu görülmektedir.

II. 5. 3. 2. 1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımlardan ilki Becker'in (1960) "yan bahis (side-bets)" yaklaşımıdır. Bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik getiriler ve bu getirilerin kaybedilebilme kaygısı yer almaktadır. Kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmekte ve bu getirileri kaybetmemek için de tutarlı davranışlarda bulunmaktadır (Becker, 1960: 33).

Yaklaşımına göre; çalışan, amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içerisinde bir dizi tutarlı davranışlarda bulunmakta ve bu davranışları, amaçlarına ulaşmada bir araç olarak görmektedir. Çalışan bu tutarlı davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, amacına ulaşamayacağını ve bu uğurda yaptığı yatırımları kaybedeceğini düşündüğünden, bu davranış dizisini sürdürmeye devam ettirmektedir (Meyer & Allen, 1984: 372). Zamanla bu düşünce ve devam ettirdiği davranışlar onun örgüte bağlılığının sebebi olmaktadır (Becker, 1960: 33). Aslında çalışan; çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Porter at al., 1974: 603-609). Çalışanın gerçekleştirmek istediği amaçların sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan o derece uzak durmaktadır.

Becker, çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahis kavramı ile açıklamaktadır. Yan bahse girme ile kast edilen şey; bir davranışla ilgili kararın, o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesi düşüncesidir. Çalışan değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Bu yatırımlarının karşılığını da almak istemektedir. Ortaya koydukları

kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar (Gül, 2014: 29). Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği de onun için azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahisin kaynakları dört tanedir (Becker, 1960: 36-38):

- *Toplumsal Beklentiler:* Birey ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir kişi gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- *Bürokratik Düzenlemeler:* Çalışanın, yatırım yapmış olmasına rağmen örgütten ayrıldığı zaman yasalar veya yönetmeliklerden dolayı kaybedebileceği kazançları örgütte kalmasına neden olmaktadır. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi, bu kesintilerin hizmet süresince birikerek büyük bir miktara ulaştığını gördüğü halde; ayrıldığı takdirde bu paradan mahrum kalacağını bildiğinden örgütte çalışmaya, bağlı kalmaya devam etmektedir.
- *Sosyal Etkileşimler:* Çalışan, örgüt içerisinde diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamakta ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemektedir. Bu anlamda örgütten ayrılarak kendi ile ilgili olumlu kanaatin bozulmasını istememektedir.
- *Sosyal Roller:* Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role

uyum sağlayamamaktadır. Özellikle çalışanın yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça, çalışan daha da alışacak ve bu roller daha da etkili olacaktır.

II. 5. 3. 2. 2. Salancik Yaklaşımı

Becker'in yaklaşımından farklı olarak bu yaklaşımda çalışan, örgütten ayrılmanın maliyetleri algılamasından ziyade, psikolojik olarak örgüte bağlanmakta ve bağlılık davranışı göstermektedir. Salancik (1977: 62- 68) göre; kendi iradesi ile seçim, kişiyi bir davranışa bağlamaktadır, aynı zamanda seçim bağlılıkta esastır. Ayrıca bu iradesel seçim, kişiyi davranışlarının sonuçlarını kabul etme konusunda da motive etmektedir. Çalışan kendi iradesi ile bir davranışı seçmekte ve seçtiği bu davranışa; inanarak, isteyerek, tutarlı bir şekilde devam ettirmektedir. Çalışan örgüt içerisinde iradesi ile seçtiği davranışlarına devam ettikçe, davranışlarına inanmakta ve duruma bağlanmaktadır (Mowday at al., 1982: 20). Bireyler duruma bağlılık gösterdiğinde, bağlılıkları ve bağlılık davranışlarıyla tutarlı ve pozitif tutumlar geliştirmeye yönelmektedir (Salancik & Pfeffer, 1978: 230-231). Bu pozitif tutumlar bireyin duruma daha da bağlanmasına ve dolayısı ile örgütüne bağlanmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle; örgüte olan pozitif tutumları çalışanları bağlılık davranışına yönlendirmektedir (Salancik, 1977: 63).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır (O'Reilly & Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20). Tutumlar ile davranışlar arasında tutarsızlık olduğunda, çalışan gerilim hissedebilmekte ve bu gerilimi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlarından birini, diğeriyle uyumlu hale gelecek biçimde değiştirmektedir (Gündoğan, 2009: 58).

Ayrıca Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı nitelikleri, bu davranışlara olan bağlılığı etkiler

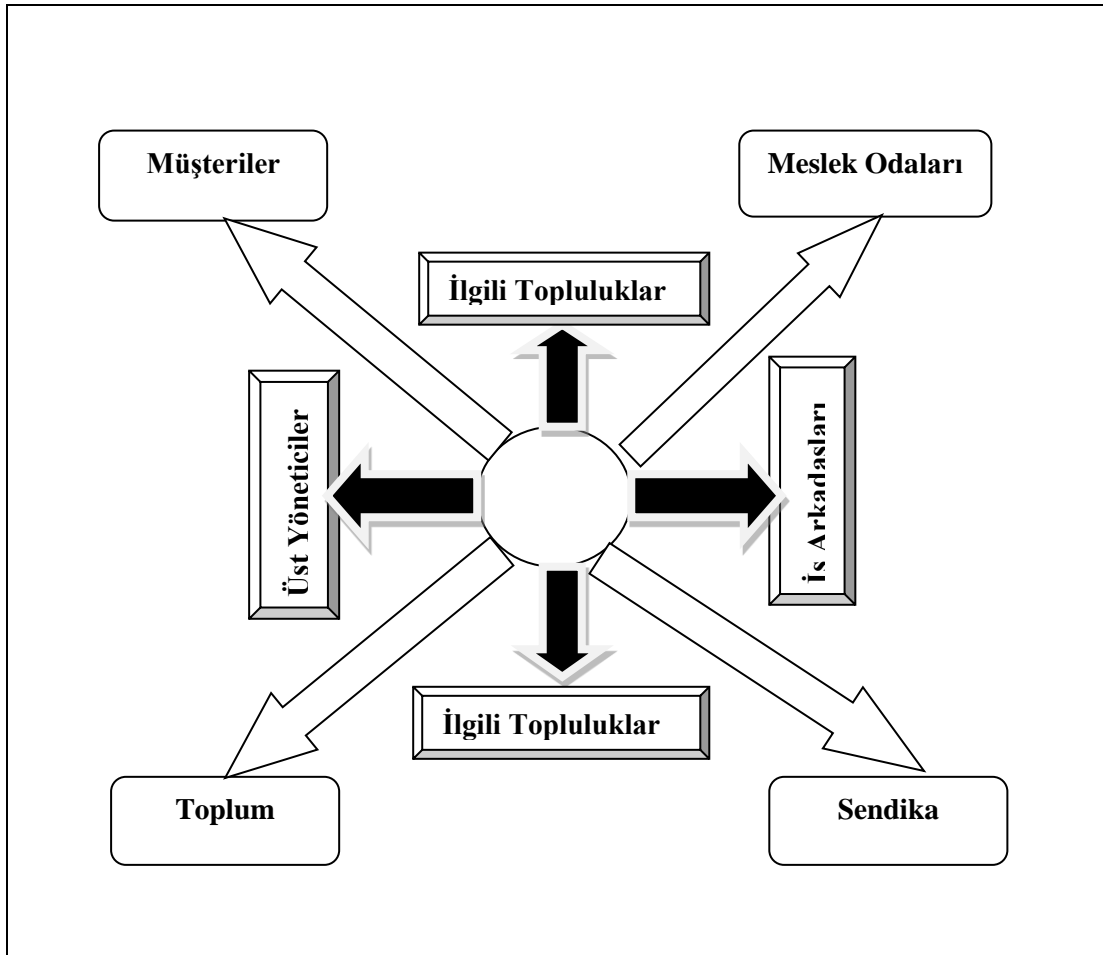
(O'Reilly & Caldwell, 1981: 560). Salancik (1977: 64), bireyi, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik belirlemiş, bunları; davranışın görülebilirliği, geri alınamazlığı ve istemliliği olarak nitelendirmiştir. Bu niteliklerin boyutuna göre bireyler, davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık göstereceklerini belirtmiştir. Örneğin çalışan, bir örgütte çalışma kararını verdikten (seçimini yaptıktan) sonra bu davranışını destekler davranışlara girecek, devam ettirecek ve zamanla davranışlarına bağlanıp bu konuda tutumlar geliştirecektir. Ancak çalışan her davranışını aynı seviyede devam ettirmek istemmemektedir. Bu istek, bazı özelliklerden etkilenmekte ve özellikle davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını etkileyen önemli unsurlardır (Meyer & Allen, 1991: 65-66).

II. 5. 3. 3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili son sınıflandırma çoklu bağlılık sınıflandırmasıdır. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, örgütlerde çalışanların; etkileşim halinde oldukları birbirinden farklı gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirebileceklerini, yani çalışanların iş yaşamlarındaki bağlılıklarının yalnızca örgütün kendisine değil başka unsurlara da olabileceğini öngörmektedir (Reichers, 1985: 465-467). Yaklaşım, bu noktadan hareketle çalışanların gerçekte bağlı oldukları unsurları bulmaya çalışmakta ve örgütsel bağlılığın, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmakta olduğunu söylemektedir. Örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürüyor olmasından dolayı da diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24- 26).

Şekil 6’da görüldüğü gibi çoklu bağlılık yaklaşımında kişiler, örgütlerinin haricinde mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına, meslek odalarına, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler. Ayrıca bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985; 467).

Şekil 6: Çoklu Bağlılık Perspektifinde Bağlılıklar Çerçevesi



Kaynak: Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 472

II. 6. Örgütsel Sessizlik

Tüketicilerin giderek artan beklentileri, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve zorlu rekabet koşulları gibi nedenlerden ötürü çalışanların örgütlerdeki rolü ve önemi her geçen gün artmış ve örgütler çalışanlarından daha fazlasını talep eder hale gelmişlerdir. Bir bakıma çalışanların düşüncesele ve zihinsel katılımları, örgütler için önemli bir kaynak olduğu kabul görmektedir (Milliken & Morrison, 2003: 1563). Bu anlamda örgütler artık klasik sadece işini yapan çalışandan ziyade; duyarlı, inisiyatif alan, yaratıcı, bilgi ve birikimini paylaşmaktan korkmayan, kendi inançları ve ekip inançları için mücadele eden, görüş ve fikirlerini paylaşarak sağlıklı iletişimler kurabilen bireylere daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Quinn & Spreitzer, 1997: 38).

Örgütlerde çalışanların gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hem iş arkadaşlarıyla hem de yönetimle belirli kurallar çerçevesinde etkin bir iletişim ve iyi ilişkiler kurması oldukça önemlidir (Demir, 2010: 579). Örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için; çalışanların ilgili konulara yönelik görüş, öneri, duygu ve düşüncelerini dolaysız biçimde, anında, açık ve dürüst bir biçimde üstlerine iletebilmeleri, diğer bir ifadeyle konuşabilmeleri gerekmektedir (McKaw at al., 2012: 46-52). Böylece çalışanlar, fikirleri ve bilgileriyle hem örgüte katkı sağlayabilmekte, hem de sorunların açığa çıkarılması ve zamanında müdahale yapılmasıyla çözüme kavuşturulmasına imkân tanımaktadırlar. Dolayısıyla örgüt içindeki problemler büyümeden ve kontrolü zorlaşmadan gerekli önlemler alınabilmektedir.

Her ne kadar örgütlerde, çalışanlarının iletişim içinde, fikir ve görüşlerini belirten yani sesli olması isteniyor olsa da uygulamalara bakıldığında, genelde çalışanların farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettikleri (Bowen & Blackman, 2003: 1394; Premeaux, 2001:1) veya çalışanların sesliliğinin üstleri tarafından engellendiği

görülmektedir. Örgüt içerisindeki bu çelişkili durum için yani; seslilik istenirken sessizlik olması durumu için “örgütsel sessizlik” kavramı kullanılmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramı son dönemlerde gerek örgüt yöneticileri gerek araştırmacılar için incelenmesi ve anlaşılması gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel sessizlik konusunun incelenmesi oldukça yenidir ve bu konudaki kapsamlı çalışmalara ancak son dönemlerde rastlanabilmektedir. Van Dyne ve arkadaşlarına (2003: 1364) göre, sessizlik konusuna çok az ve bu kadar geç ilgi gösterilmesi iki temel nedenden dolayıdır. Bunlardan ilki, sessizliğin çoğu zaman konuşmanın yokluğu olarak düşünülmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olarak görülmesi; ikinci neden ise sessizliğin muğlak ve kaygan bir davranış olması nedeniyle anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğudur.

II. 6. 1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları

Bireyler doğası gereği içindeki duygu, düşünce ve fikirlerini bir şekilde konuşarak veya farklı yollarla dışarıya yansıtma eğilimindedir. Konuşarak gerçekleştirilen bu durum “ses çıkarma” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel konular hakkında bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini dile getirmeleri ise örgütsel seslilik olarak tanımlanmaktadır.

Sessizlik kavramı ise, en yalın şekliyle sessiz olma durumunu ifade etmektedir. Fakat ses çıkarmanın tersi değildir (Scott, 1993: 8). Kavram, ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da, aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde değerlendirilmektedir. Nitekim günlük yaşamlarında bireyler ve iş yaşamında çalışanlar, “sessiz kalarak” birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlere çeşitli mesajlar iletmektedirler (Özgen & Sürgevil, 2009: 303).

Sessizlik, TDK (2012) sözlüğünde, ortalıkta gürültü olmaması, sükût, susma, konuşmama, söz söylememe kelimeleriyle; sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumu olarak açıklanmıştır. Van Dyne ve arkadaşları (2003: 1364) sessizliği, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı” olarak tanımlamışlardır. Nikmaram (2012: 1272) ise sessizliğin sadece konuşmama anlamına gelmediğini, aynı zamanda, yazmama, istenilen yerde bulunmama, olanları duymama, görmezden gelme anlamlarını da taşıdığından bahsetmektedir. Sessizlik genellikle farklılıkla yüzleşmeyi göze almayıp, konuşmama tercih edildiğinde başlamaktadır (Perlow & Williams, 2003: 4).

Literatür incelendiğinde, sessizliğin, çok boyutlu, tam belirgin olmayan, anlaşılması biraz zor ve farklı bilimlerde çeşitli anlamlar yüklenmiş bir kavram olduğu görülmektedir. Örneğin sessizlik, olumsuz bir kavram olarak psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, sosyolojide toplumsal suskunluk; olumlu olarak da dinginlik, huzur, sakinleşme, barış gibi kavramları ifade etmektedir (Çakıcı, 2010: 7). Hirschman (1970) ise sessizliğin sadakat ile eş anlamda olduğunu belirterek sadakati üç şekilde özetlemiştir (Çakıcı, 2007: 149):

- Bilinçsiz (unconscious; mevcut meseleler hakkında düşünmeme),
- Bilinçli/pasif (conscious/passive; sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme),
- Bilinçli/aktif (conscious/active; çözüm veya değişiklik için konuşma).

Sessizlik, farklı ve zıt yönleri bir arada bulunduran bir kavramdır ve bu yönüyle sessizliğin, beş tane ikili fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar (Pinder & Harlos, 2001: 338; Çakıcı, 2007: 148) :

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
- Sessizlik hem derin düşünmenin veya hem de düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilmektedir

Sessizlik kavramını örgütsel düzeyde değerlendirdiğimizde karşımıza örgütsel sessizlik kavramı çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2000: 706), örgütsel sessizliği örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik, sorunlar ya da önemli konular karşısında çalışanların bir tepki olarak herhangi bir davranıştan ya da ifadesini iletmekten kaçınmasını ifade eden kolektif düzeydeki bir olgu olarak ta tanımlanmaktadır (Henriksen & Dayton, 2006: 1540). McGovan (2003) 'a göre ise örgütsel sessizlik, “örgüt üyeleri tarafından kişisel ve örgütsel güçlük ve sorunlara ilişkin ilginin bastırılmasıdır (Karacaoğlu & Cingöz, 2008: 157). Çakıcı (2010: 10), örgütsel sessizliği, çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklinde ifade etmiştir. Bowen ve Blackmon (2003: 1393) ise örgütsel sessizliği, “örgütsel hareketleri etkileyebilmek için bireyin görüşlerini gönüllü olarak açıklaması” olarak tanımladıkları “ses” in karşıtı olarak ele almışlar ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001: 333-334) örgütsel sessizlik kavramını, örgüt içinde görev yapan bireylerin, örgütsel durumlarla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, söz konusu örgüt içinde herhangi bir değişiklik yapabile

veya düzeltibilme yeteneği olduğu algılanan bireylere (yöneticilere/ liderlere) bilerek ve isteyerek söylememesi durumu olarak ifade etmektedir. Bu anlamda yaptıkları tanıma göre, örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkabilmesi için iki durum söz konusudur: birincisi, durumu değiştirmeye yönelik bir istek olmalı, ikincisi ise durumu değiştirme yeteneği olduğu algılanan bireylere söylenmeme durumunun olmasıdır. Tüm bu örgütsel sessizlik tanımlamalarına ve açıklamalarına bakıldığında, ortak payda olarak “çalışanın, fikir görüş ve düşüncelerini kasten esirgemesi” söyleminin ön plana çıktığı görülmektedir. Yine örgütsel sessizlik tanımlamaları ve analizleri incelendiğinde genellikle üç fonksiyon üzerinde durulduğu görülmektedir. Sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9).

Örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıçta bir bağlılık işareti, rıza gösterme olarak görülmesine rağmen, genelde olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009: 178), bu olumsuzluğun örgüt içerisinde bulaşıcı olabileceğini ve sessizliğin bireysel düzeyde başlayıp, grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişiyi konuşmaya karşı isteksiz duruma getirebileceğini ve takım ya da örgütsel düzeyde de olabileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliğin yönü örgütte farklı düzlemdeki; aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilir. İlgili yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir (Brinsfield, 2009: 70-71).

II. 6. 2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizliğin türleri ile ilgili literatür incelendiğinde kavramın Pinder ve Harlos (2001: 331-369.) tarafından; kabul etme anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Ancak daha sonra Van Dyne ve arkadaşları (2003: 1359) bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği

(prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır. Daha sonra Çakıcı (2008: 187) yaptığı çalışmada söz konusu bu üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (prosocial silence) olarak adlandırarak sessizliğin 3K'sı olacak şekilde literatüre geçirmiştir

Tablo 12. Sessizlik Türleri ve Örnekleri

Davranış Tipi →	Sessizlik:
Çalışanların Gdüleri ↓	Bilinçli olarak işle ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerin saklanması
Kayıtsızlık Çekilme/vazgeçmeye dayalı-fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilen Sessizlik Örnekler: • Vazgeçmeye dayalı fikirlerin saklanması • Değişiklik yapma konusunda özyeterliliğinin düşük olması nedeniyle düşüncelerin saklanması
Kendini Koruma Davranış Korkuya dayalı-kişisel olarak risk altında olma korkusu	Savunmacı Sessizlik Örnekler: • Problemlerle ilgili bilgiyi korku nedeniyle açıklanmaması • Kendini korumak için geçeklerin göz ardı edilmesi
Diğerlerine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı-fedakârlık ve işbirliği hissi	Korumacı Sessizlik Örnekler: • İşbirliğini sağlamak amacıyla örgütteki gizli bilgileri saklanması • Örgütün yararı için örgütün özel bilgilerinin korunması

Kaynak: Van Dyne at al., (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1363.

Bu sessizlik türlerinin her biri bir anlamda çalışanın kişilik özelliklerini, davranışlarını ve onları bu davranışa nelerin güdülediğini yansıtmaktadır. Çalışanın tercih

ettiği davranışa göre göstereceği sessizlik türü de aynı olmaktadır. Tablo 12’de sessizlik türlerinin sınıflandırması ve örnekleri yer almaktadır.

II.6.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlikte çalışan konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla ya da konuşmalarının mevcut durumu değiştirmede çok az etkisinin olacağını düşünerek işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerini kendisinde saklamayı tercih etmektedir (Brinsfield, 2009: 41). Bir başka anlatımla, çalışan görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten esirgemektedir (Zheng, Ke, Shi & Zheng, 2008: 221). Kasıtlı olarak pasif davranış gösterme ve ilgisiz davranış eğilimi vardır (Çakıcı, 2010: 32). Çalışan, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğilimindedir ve hatta söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin var olduğunun farkında değildir (Pinder & Harlos, 2001: 349). Çalışan kendilerini, durumu değiştirme kapasitesine sahip olarak algılamadığından, örgütün içinde bulunduğu duruma razı olmakta ve bir kadercilik, boyun eğme durumu göstermektedir. Çalışan artık bir ümitsizlik durumu içerisinde ve bu ümitsizlik onun sessiz kalmasına neden olmaktadır. Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında da ilişki olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010: 33).

Bu tür sessizlik davranışı korku, öfke ve pesimistik duyguları içermekte ve konuşma durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara olan inanç yüzünden bu tür duygularla daha da beslenmektedir (Blensinkopp & Edwards: 2008: 181-206 akt. Taşkiran, 2010: 78). Çalışanlar çoğunlukla sessiz kalmanın ilişkileri koruyacağını, işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacağına inanırlar (Perlow & Williams, 2003: 3-4). Ayrıca kabullenici sessizlik sergileyen çalışanlar zamanla işleri ve örgütleriyle ilgili konulara ve sorunlara ilgisizleşir, kısaca yabancılaşırlar (Çakıcı, 2010: 33).

II.6.2.2. Korunmacı Sessizlik

Savunmacı ya da korunmacı sessizlik olarak adlandırılan bu davranış bireyin kasıtlı bir ihmal davranışını içermektedir (Pinder & Harlos, 2001: 348). Örgüt içerisinde birçok insan, bulunduğu gruptan dışlanmaktan korktuğu için diğer insanların duymak istedikleri yönünde konuşur, kendi fikir ve düşüncelerini dile getiremez (Perlow & Williams, 2003: 34). Korunma amaçlı sessizlikte birey fikirlerinin ve karar alternatiflerinin olduğunu bilmekte, bunları konuşmanın riskli olduğunu görmekte ve bilinçli olarak bunları saklamaktadır. Yani fikrini ve düşüncelerini söylerse sahip olduklarını kaybedebileceğinden korkmaktadır. Van Dyne ve arkadaşları (2003: 1367) korunmacı sessizliği, çalışanların korkuya dayalı olarak kendilerini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmemeleri olarak tanımlamıştır.

Korunmacı sessizlik korku ve endişe temellidir ve bu sessizlikte ana güdü kendini savunma güdüsüdür (Çakıcı, 2010: 33). Diğer bir anlatımla, savunma amaçlı sessizlikte birey korkudan dolayı bilgi ve düşüncelerini saklamakta ve kendini koruma altına almaktadır (Van Dyne at al., 2003: 1367). Kabul edilmiş sessizlikteki pasif davranış göstermenin aksine, korunmacı sessizlikte çalışan, sessizleşerek; yani görüşlerini saklayarak kendini risklere karşı korumaya çalışmaktadır. Bu nedenle çalışanın durumu değerlendirmesi, seçebileceği alternatiflerin farkında olması ve kendini koruma isteği nedeniyle proaktif bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2010: 33). Pinder ve Harlos (2001: 350), kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasındaki farkları farklı boyutlara göre Tablo 13'deki gibi özetlemişlerdir.

Tablo 13: Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Boyutlarının Karşılaştırılması

	Korumacı	Kabullenici
Gönüllülük	<i>Oldukça gönüllü</i>	<i>Oldukça gönülsüz</i>
Bilinçlilik	<i>Bilinçli</i>	<i>Daha az bilinçli</i>
Kabullenme	<i>Düşük</i>	<i>Yüksek düzeye yakın</i>
Stres Düzeyi	<i>Yüksek düzeye yakın</i>	<i>Düşük düzeye yakın</i>
Alternatiflerin Farkında Olma	<i>Oldukça yüksek</i>	<i>Oldukça düşük</i>
Ses Çıkarma Eğilimi	<i>Oldukça yüksek</i>	<i>Oldukça düşük</i>
Ayrılma Eğilimi	<i>Oldukça yüksek</i>	<i>Oldukça düşük</i>
Baskın Duygular	<i>Korku, umutsuzluk, depresyon</i>	<i>Razi olma, boyun eğme</i>

Kaynak: Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Ouescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

II. 6. 2. 3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik, literatürde örgüt yararına sessizlik veya olumlu sosyal sessizlik olarak da adlandırılabilir. Bu tarz sessizlik; mensup olunan örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin saklı tutulması, başka bir deyişle paylaşılmaması durumunda meydana gelir (Podsakoff, Mackenzie, & Bachrach, 2000: 517). Bu sessizlik türü çalışanın kendi menfaatlerinden ziyade, örgütün ve örgütteki, diğer çalışanların menfaatlerinin ön planda bulunduğu kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Van Dyne at al., 2003: 1368). Korumacı sessizlikte, çalışanlar, örgütü ve/veya çalışma arkadaşlarını düşünerek onları koruma güdüsü, örgüte karşı özverili olma ve onunla işbirliği yapma anlayışıyla sessizlik davranışı gösterirler (Şehitoğlu & Zehir, 2010: 89). Çünkü çalışanlar sadece kendi imajlarının zedelenmemesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini istemektedirler (Perlow & Repenning, 2009: 10-11). Çalışanın sessiz

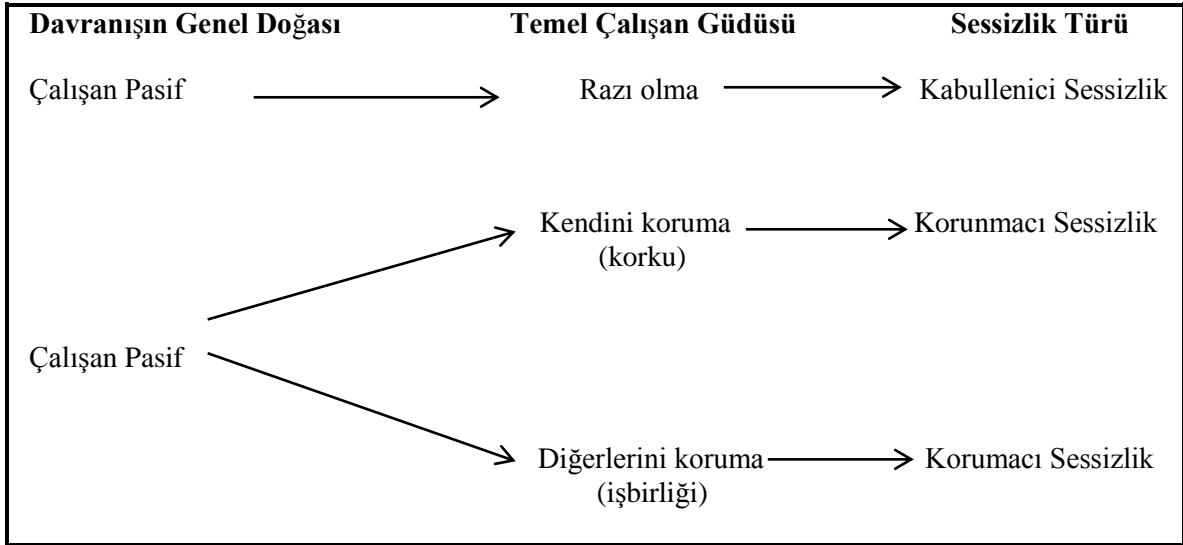
kalma kararı altında yatan neden, örgüt ya da iş arkadaşlarını olumsuzluklardan koruma ve sessiz kalarak onlara olumlu katkı sağlama düşüncesidir (Van Dyne at al., 2003: 1362). Örneğin çalışan, grup içi dayanışmanın, birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için muhalif olan görüşlerini açıklamaktan kaçabilmektedir (Çakıcı, 2010: 34). Korumacı sessizlikte çalışan, korunmacı sessizlik türünde olduğu gibi alternatiflerin farkındadır ve bunları göz önünde bulundurmaktadır. Fakat sessiz kalmasının sebebi korunmacı sessizlikteki gibi; kişisel çıkarlarını yitirebilme kaygısından ziyade örgütün ve diğer çalışma arkadaşlarının iyiliğini, çıkarlarını koruma düşüncesidir (Van Dyne at al., 2003: 1368).

Bu sessizlik davranışının altında örgütün ve çalışma arkadaşlarının yararına olma durumu mevcut olsa da; aynı zamanda karanlık tarafları da bulunmaktadır (Knol & Dick, 2013: 351). Korumacı sessizlikte çalışanlar örgütüne ve örgüt içindeki üyelerine güçlü bir bağ hissetmekte ve bu duygulanım ile arkadaşlarını korumak adına etik dışı davranışlar gösterebilmekte ve örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilmektedir (Taşkiran, 2010: 81). Örneğin örgütün ürettiği hatalı ürünler hakkında müşterileri bilgilendirmeyebilmektedir.

Korumacı sessizlikte, bazı olumlu sonuçlar da bulunmaktadır. Burada çalışanlar, örgüt aleyhine kullanılacak örgüte ait gizli bilgileri örgüt dışındaki kişilerden saklayarak, korumaktadırlar (Çakıcı, 2010: 34). Yine benzer biçimde, bazı durumlarda arkadaşlarının da sırlarını korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilmektedirler (Durak, 2014: 93).

Sessizlik türleri ve sessizliğe neden olabilecek temel güdüler ve kritik özellikleri Şekil 7'deki gibi özetlenebilmektedir.

Şekil 7: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülleri



Kaynak: Van Dyne at al. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

II.6. 3. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgüt içinde çalışan bireyler bazen konuşmayı tercih ederken bazen de sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanların bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini bilinçli olarak paylaşmaması, örgütün başarılı olabilmesi için hayati önemi olan ve çalışanların katılımını gerektiren yaratıcılık, değişim, öğrenme gibi kavramları başarısız uygulamalar haline getirmektedir (Milliken at al., 2003: 1454). Bu nedenle çalışana sessiz kalmaya iten nedenlerin incelenmesi önem arz etmektedir.

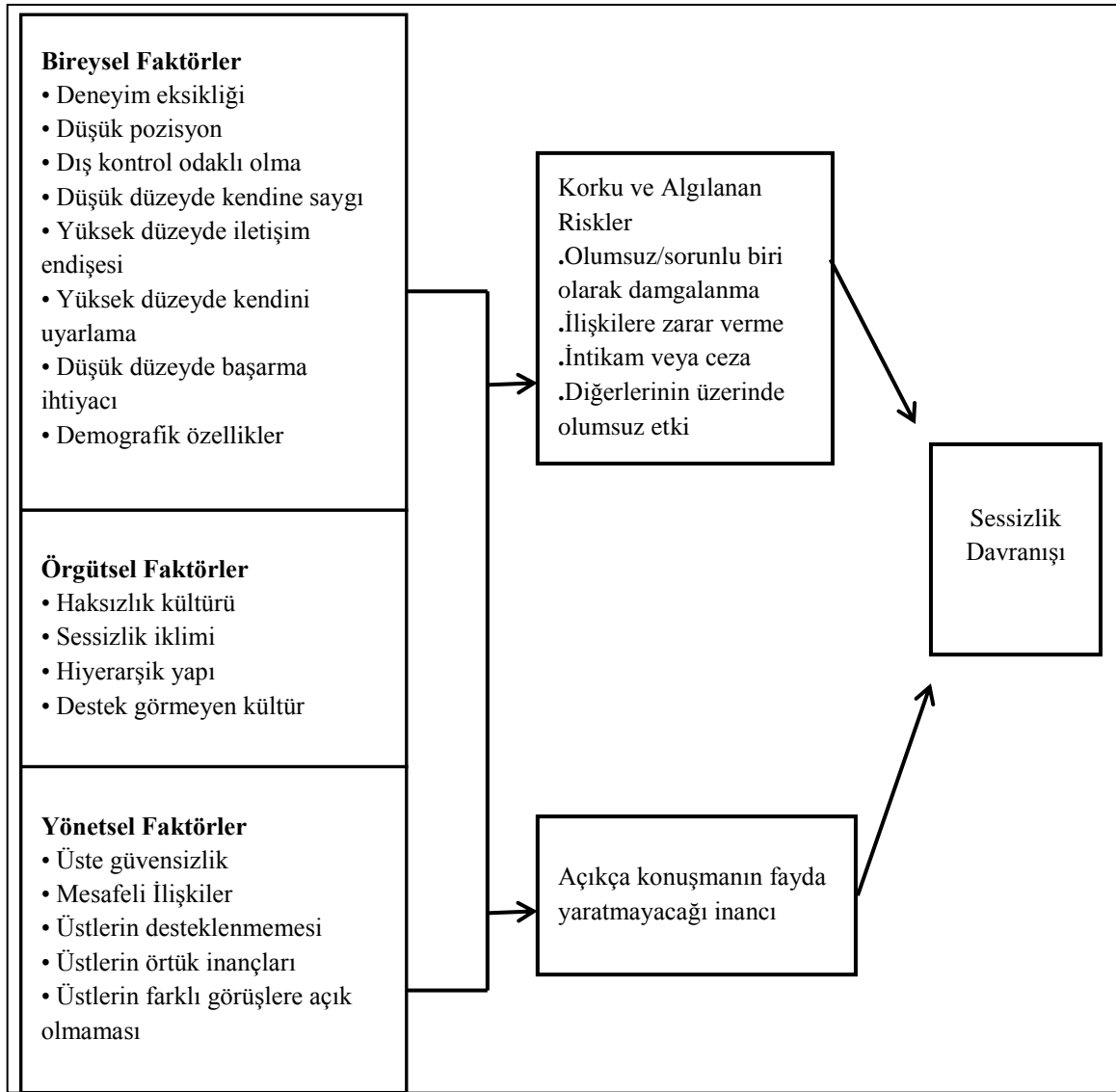
Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir durum değildir. Onları sessiz kalmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır (Karadal, 2011: 372). Sessizlik üzerine yapılmış çalışmalar temel alındığında sessiz kalma tercihinin etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörler olarak gruplandırılabilir (Milliken at al., 2003: 1467; Premeaux, 2001: 13; Pinder & Harlos, 2001: 345). Çakıcı (2010: 19-20) yaptığı çalışmasında, tüm bu faktörleri harmanlayıp; korku ve algılanan risk faktörü ile

bağlamsal (bireysel, örgütsel, yönetsel) faktör olarak iki temel boyuta toplamış ve çalışanların sessizliği tercih nedenleri ile ilgili bir model geliştirmiştir.

Modelde bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler, alt faktörleri ile gösterilmiştir. Modele göre bağlamsal faktörler olan bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler çalışanlarda korkuya, risk algısına ve ayrıca açıkça konuşmanın fayda sağlamayacağı inancına neden olmakta ve bu inançları nedeniyle de çalışanlar sessiz kalma davranışını tercih etmektedirler.

Çalışanın sessizlik davranışında bulunmasında korku önemli bir faktördür. Korku, zarar görme olasılığının, düşüncesinin uyandırdığı kaygıdır ve risk ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2010: 21). Dolayısı ile çalışan konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunun ne olabileceğini düşünmekte ve bir risk değerlendirmesi yapmaktadır. Değerlendirme sonucunda çalışan konuşmasını eğer riskli olarak algılamakta ve korkmakta ise ona göre hareket etmektedir. Çalışan; patronu tarafından cezalandırılmaktan, örgütteki diğer çalışanlar tarafından “şikâyetçi”, “sorun çıkarıcı” biri olarak damgalanmaktan korktuğundan sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken & Morrison, 2003: 1565).

Şekil 8: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model



Kaynak: Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çalışanların örgütte sessizlik davranışını tercih etmelerinde sahip oldukları bireysel özellikleri oldukça önemlidir. Çakıcı (2010: 20) modelinde çalışmanı sessiz olmaya iten bireysel nedenleri; deneyim eksikliği, düşük pozisyon, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde kendine saygı, yüksek düzeyde iletişim endişesi, yüksek düzeyde kendini uyarılma, düşük düzeyde başarıma ihtiyacı şeklinde sıralamıştır.

Pinder ve Harlos (2001: 354) ise çalışmalarında örgütsel sessizliği etkileyen üç tür bireysel özellikten söz etmektedirler. Bunlar; kendine saygı, iletişim endişesi ve kontrol odaklılıktır. Kendine saygı, bireylerin kendiyle ilgili öz değerlendirmeleri sonucunda oluşan değerlendirmeleridir. Kendine saygısı yüksek olan kişiler başarı için yeteneklerinin varlığına inanan, risk almayı seven kişilerdir (Sabuncuoğlu, 2009: 317). İletişim endişesi, bireylerin kuracakları iletişimin sonuçlarını tahmin ederek korkmaları ve bunun sonucunda iletişimden kaçınmalarıdır. Kontrol odaklılık ise bireylerin davranışlarının sonucunun yaptıklarıyla veya kontrolü dışındaki olaylarla ilgili olup olmadığı düşüncesidir. İç kontrol odaklı bireyler, karşılaştığı sonuçların kendi davranışlarıyla ilgili olduğunu, dış kontrol odaklı bireyler ise karşılaştığı sonuçlarda şansın, kaderin ve diğer dış etkenlerin etkisi olduğuna inanırlar (Morrison & Milliken, 2003: 1357).

Araştırmalar kendine öz saygısı az olan, yüksek iletişim endişesi olan ve dış kontrol odaklı çalışanların karşılaştıkları haksız uygulamaları kabullendikleri ve bunlar karşısında sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur (Çakıcı, 2010: 23). Ayrıca eğitim düzeyi (Sabuncuoğlu, 2009: 316), yaş (Çakıcı & Çakıcı, 2007: 486), cinsiyet (Simpson & Lewis, 2005: 1257) ve deneyim (Çakıcı & Çakıcı, 2007: 396) de, örgütsel sessizliğe sebebiyet veren bireysel faktörlerin alt faktörleri arasına eklenebilmektedir.

Çalışanların sessiz kalmasında bireysel faktörlerin yanında örgütten ve örgütün yapısından kaynaklanan bazı nedenler de bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörleri; hiyerarşik yapı, örgütsel adalet veya haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sıralayabilmek mümkündür (Çakıcı, 2010: 25).

Hiyerarşik yapıların fazla olduğu örgütlerde çalışanın üstleri ile gerek yazılı gerek sözlü açık iletişimi oldukça zordur. İletişim genelde yukardan aşağı ve tek yönlüdür,

astlar kendilerinden beklendiği ve izin verildiği kadar bilgi ve fikir aktarımında bulunmakta ve bu aktarım ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Bu tür örgütlerde; etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa vurulmayan ve üstlere iletilmeyen (Taşkiran, 2010: 112) veya iletilecek olsa dahi olduğu gibi değil, süzülerek iletilen konular arasındadır. Bu nedenle hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, çalışanlar fikirlerini, endişelerini ve muhalif görüşlerini açıklamalarını ifade edebilecekleri bir imkân bulamadıkları veya bu davranışlarının hoş karşılanmayacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang, Vliert & Vegt, 2005: 462).

Çalışan sessizliğine yol açtığı düşünülen diğer bir faktör adaletsizlik kültürüdür. Motivasyon yaklaşımlarından bir olan ‘Adams’ın Adalet Teorisi’ne göre, bireyler örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri ile kıyaslamakta; elde ettiklerini diğer bireylerle karşılaştırmakta ve örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir (Yavuz, 2010: 304). Adaletsizlik kültürü örgütlerde bazı davranış ve özellikleri doğurmaktadır. Adaletsizlik kültürünün olduğu örgütlerin ortak özellikleri arasında yoğun gözetim, çalışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden daha değerli tutulması, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim yer almaktadır (Çakıcı, 2010: 26). Çalışanlar adaletsizlik kültürünün olduğu ve bu tür uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Örgütsel sessizlik iklimi, çalışanların sessizliğine yol açan bir diğer örgütsel faktördür. Sessizlik iklimi, örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir. Böylesi

bir durumda sessizlik, gözdağı ve korkunun örgütsel normlar olduğu bir ortamda güvende olmanın tek yolu olarak görülmektedir (Taşkiran, 2010: 112). Çalışanlar, sessizlik davranışını birbirlerinden görerek ve daha sonra kolektif olarak sergileyerek bunun örgüt içerisinde bir iklim haline gelmesine neden olurlar. Sessizlik, örgütte bir kültür haline geldikçe, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade etmezler, doğruyu söylemezler ve fikirlerinin değersiz olduğunu düşünürler. Sessizlik iklimi, ‘sorunlar hakkında konuşmam boşuna’ ve ‘düşünce ve kaygıları anlatmam tehlikeli’ şeklindeki iki temel inanış ile karakterizedir. Çalışanların bu inanca sahip olması sessizlik ikliminin daha fazla büyümesine ve örgütün hemen hemen her kademesine yayılmasına neden olmaktadır (Morrison & Milliken, 2000: 708).

Örgütsel sessizliğe neden olan diğer bir örgütsel faktör ise sağır kulak sendromu olarak adlandırılan; olayların olumsuz etkilerinden kendilerini korumak için çalışanların duymadım, görmedim ve bilmiyorum yöntemi ile sessizliği tercih etmeleri durumudur. Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini duymazlıktan veya görmezlikten gelme, karşılaştıkları olumsuz durumları ifade etme ya da açığa vurma cesaretlerini kıran yerleşmiş örgütsel bir normdur (Brinsfield, 2009: 75). Çalışanlar konuştuklarında bunun sonuçlarından çekindiği için veya konuşmalarının ilgili durumda herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğü durumlarda bu davranışa yönelirler.

Örgütsel sessizliğin oluşmasında önemli bir etken de yöneticiler yani yönetsel faktörlerdir. Çünkü örgütlerde kararları veren, politikaları, kuralları belirleyen yöneticilerdir, dolayısı ile sessizliğin oluşmasında kilit role onlar sahiptirler (Çakıcı, 2010: 63). Morrison ve Milliken (2000: 708), sessizlik davranışının ortaya çıkmasında temel

olarak iki yönetsel durumun belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bunlar, yöneticiden olumsuz geri bildirim alma korkusu ile yöneticilerin doğası hakkında örtük inançlardır.

Bunlardan birincisi olan yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Astlardan olumsuz geri bildirim almak, üstler tarafından gücüne ve inanılabilirliğine bir tehdit olarak algılanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000: 708). Örgütlerde iletişim konusunun önemli ayaklarından bir geridir. Geri bildirim bir anlamda mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığını, karşılık bulup bulmadığını ve iletişimin devamının gerekli olup olmadığını belirlemektedir. Genelde bireyler iletişim içerisinde amaçları doğrultusunda mesajlarına olumlu geridirler almak istemekte ve bu gerçekleşikçe de iletişime geçmelerinin karşılığını aldıklarını düşünmektedirler. Tersidir durumlar ise birey için istenilmeyen bir durumdur ve birey iletişime geçmekten çekinebilmektedir. Örgütlerdeki iletişim için de durum aynıdır. Yöneticileri tarafından verilen olumsuz geridirler, çalışanı iletişime geçmekten soğutmakta ve çalışanların kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine sebep olmaktadır (Durak, 2012: 66-67). Yöneticiler tarafından negatif geridirler alındığında ya geridirler yok sayılmakta, kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geridirlerde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların kendileri veya görev yaptıkları örgüt ile ilgili konularda varsa, muhalif veya farklı görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir (Karacaoğlu & Cingöz, 2008: 160).

Örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan yönetsel faktörlerden ikincisi ise yöneticilerin sahip oldukları örtük inanışlardır. Bu inanışlardan biri, çalışanların kendi çıkarlarını düşündükleri, örgüt yararına davranış göstermede bencil ve güvenilmez olmaları düşüncesidir. Yöneticilerin çalışanlarını, McGregor'un X teorisinde tanımladığı gibi; çalışmaktan hoşlanmayan, her fırsatta kaytarmak isteyen, kendi çıkarlarını düşünen, tembel

ve güvenilmez olarak görme gibi inançları vardır. Yöneticilerin bu şekildeki örtük inançlarının, çalışanların sessizleşmesinde ve sessizliğin örgütte ortak bir davranış haline gelmesinde etkisi vardır (Taşkiran, 2010: 88-89).

Örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan bir başka inanış, örgüt lehine her zaman en iyisinin ve doğrusunun ne olduğunun yöneticilerin bizzat kendilerinin bildikleri inancıdır. Üçüncü bir inanış ise, birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın, uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancıdır. Bu tür inançlara sahip yöneticiler, astlarından gelecek fikir, görüş ve eleştirilere kapalı olabilecekleri gibi örgüt içerisinde açıkça konuşmayı desteklemeyen, şikâyet ve sorunlarını beyan edenlere karşı olumsuz geri bildirimler verebilen yönetim tarzını tercih edebilmektedirler (Çakıcı, 2010: 29).

Bu belirtilen faktörlere kültürü de eklemek mümkündür. Kültürel normlar, bilinçaltına kazınmıştır, değiştirmek kolay değildir ve bireyin davranış kalıplarını etkilemektedir. Çalışanın sahip olduğu kültürel değerler onun iş ortamındaki ilişki ve iletişim tarzını, kurallarını da etkileyebilmektedir (Hofstede, 2001: 5) . Bu anlamda kültür çalışanın örgüt içerisinde sessiz kalıp kalmama tercihini de etkilemektedir. Örneğin güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların, yöneticileri yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük olasılıktır. Çünkü diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir (Çakıcı, 2007: 155).

II. 6. 4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanlar farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri veya zamanla aldıkları sessizlik kararları bazı araştırmacılar tarafından teorik olarak temellendirilmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu

anlamda öne çıkan yaklaşımlar Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi, Maliyet/Fayda Analizi ve Sessizlik Sarmalı teorileridir (Çakıcı, 2007: 152- 154; Bayram, 2010: 11).

II. 6. 4. 1. Bekleyiş ve Planlı Davranış Teorisi

Bu teori, Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ile açıklanmaktadır (Premeaux, 2001: 10). Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın, hareketin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri onun psikolojisini etkilemektedir ve tüm bu etkenler işçinin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemektedir (Bildik, 2009: 36). Vroom'un bekleyiş teorisinde; iki önemli faktör vardır; beklenti ve valens. Beklenti, çalışanın harcadığı çabanın sonucunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisini, valens ise çalışanın amaca verdiği önemi ifade etmektedir (Başaran, 2008: 104). Çalışanın motive olması onun beklentisi ve valensinin çarpımına eşit olmaktadır (Eerde & Thierry, 1996: 576). Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi de insan davranışlarını belirli bir nedene bağlayan bir teoridir. Birey davranışlarının sonucunu önceden düşünmekte ve ona göre hareket etmektedir (Çakıcı, 2010: 16). Başka bir anlatımla çalışanlar örgüt içerisindeki davranışlarını gerçekleştirmeden önce olası sonuçlarını düşünmekte, seçtikleri sonuçlara ulaşmak için bir karara varmakta ve bu kararını davranışa dönüştürmektedirler (Özdevecioğlu, 2004: 98).

Her iki teoriye göre; eğer çalışan sesli olma davranışının arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceğini ümit ediyorsa ve çalışanın tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, çalışan fikrini ifade etme, sesli olma yönünde bir davranış gösterecektir. Eğer çalışanda fikrini ifade etme davranışının

sonuçlarının yeterince olumlu olmayacağı hatta olumsuz olacağına dair bir algısı oluşursa; bu sefer de çalışan, bu davranışı gerçekleştirme ve susma eğiliminde olacaktır (Çakıcı, 2010: 16). Başka bir deyişle birey, açıkça konuşmasının bir işe yaramayacağı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağı inancını taşıyor ise -davranışı sonucundaki beklentisi düşük ise- sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Premeaux, 2001: 10).

II. 6. 4. 2. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi

Fayda- Maliyet Analizi Kuramı, bireylerin sessiz kalma veya konuşma kararını fayda/maliyet analizine dayandırmaktadır. Fayda-maliyet analizi farklı yatırım projelerinin ekonomik açıdan karşılaştırılmasına olanak veren yöntemlerden biridir. Yapılacak harcamaları ve elde edilecek faydalar günümüz değerine indirgenir ve bir fayda-maliyet oranı hesaplanır (Kaytaç, 2005: 19).

Teoriye göre; çalışanlar da konuşmaları sonucunda elde edecekleri fayda ile konuşmanın bedellerini karşılaştırır. Çalışanlar konuşma ve konuşmama (sessiz kalma) sonrasında doğabilecek olası bedeli tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar ve çıkan sonuç verilecek kararın yönünü belirler (Çakıcı, 2007: 152). Eğer maliyet faydasından fazla ise konuşmamayı yeğlerler. Bu analiz çoğunlukla çalışanın kafasındadır. Burada hesaplanan direkt maliyetler; enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt maliyetler ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001: 11). Ayrıca terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasında sayılabilmektedir (Çakıcı, 2007: 152).

II. 6. 4. 3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdikleri “sessizlik sarmalı” teorisidir. Bu teori, insanların azınlıkta oldukları hissine kapıldıklarında neden düşüncelerini ifade etmekten çekindikleri fikrini açıklamaktadır. Teori, ‘bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları izole eder ve dışına iter’ düşüncesine dayanmaktadır. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve çevrelerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle girdikleri gruplarda hata yapmaktan, gruptan izole edilmekten korkarlar. Bu korkular nedeniyle insanlar aynı fikirde olmasalar dahi grup içinde çoğunluğa katılma eğiliminde olurlar (Noelle-Neumann,1974: 45-46).

Bowen ve Blackmon (2003: 1397), bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamışlardır. Genellikle çalışanlar örgütte egemen olan fikri ve düşüncüyü belirlemek için çevresini gözlemlemektedirler. Eğer gözlemleri sonucunda; fikirlerinin çoğunluğun fikrine uygun olmadığını hissedersen görüşlerini söylememe eğilimi göstermektedirler. Çoğu zaman çalışanlar çoğunluğu oluşturamadığını ve azınlık olduğuna inandığında, kendisine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünmekte, düşüncelerini ifade etmek istememekte ve gizleme ihtiyacı duymaktadırlar (Çakıcı, 2007: 153). Tam tersi durumda, eğer çalışanlar görüşlerinin diğer çalışanlar tarafından destekleneceğine inanırlarsa açıkça söyleme eğiliminde olacaklardır. Bir anlamda sessizlik, fikirleri grup içinde azınlıkta olanların içinde buldukları durum olarak ifade edilebilmektedir (Kostiuk, 2012: 22-23).

Sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilmektedir. Grup dışına itilmekten kaçınma

isteği çalışanları çoğunluğun fikrinin etrafında toplamakta ve bu bağlamda örgütte yeni ve farklı fikirlerin ortaya atılmasını engelleyen bir ortam oluşmaktadır. Bu şekilde örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı, örgütün değişiminin ve gelişiminin önünde büyük bir engel olabilmekte ve bilgi ve fikirlerin paylaşılmaması da örgüt gelişimi için olumsuz bir durum yaratabilmektedir (Pinder & Harlos, 2001: 352)

II. 6. 4. 4. Kendini Uyarlama Teorisi

Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde örgütteki çoğunluğun görüşünden, diğer bir ifade ile egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenebilmektedir (Premeaux & Bedeian, 2003: 1552). İnsanlar hatalı olsalar bile genellikle çoğunluk ile aynı görüşte olmaya çalışırlar. Kişinin çoğunluğun yanında olmayı istemesinin iki nedeni vardır. Birincisi kişi, kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar (Çakıcı, 2010: 18).

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de “kendini uyarlama” teorisidir. Bu kurama göre birey, kendisine fayda sağlamak ve statüsünü devam ettirebilmek için topluma ve ortama uyum gösterme davranışı göstermektedir. Bu amaçla başkalarının davranışlarını izlemekte ve aynı durumdaki uygun olan davranışa göre hareket etmektedir. Yani birey duruma uygun davranışta bulunmak için kendi davranışlarını ortama göre uyarlamaktadır. (Premeaux, 2001: 26). Bu duruma benzer şekilde, ülkemizde çoğu bireyin davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı görülmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, içinde buldukları ortamı okuyabilen kişilerdir ve ortama uygun davranış sergilemek için hareketlerini buna göre

tasarlama yeteneğine sahiptirler. Kurallara karşı duyarlıdırlar. Çevrelerindeki hassas olduğu konularda dikkatli davranmakta ve davranışlarına ona göre yön vermektedirler. Bu kişiler kendilerini çok iyi tanımakta ve çevresindekilere arzu edilen şekilde davranarak bir nevi oynamaktadırlar. Bu kişiler aynı zamanda söylediği sözlerin ne gibi sonuçlar doğurabileceğini önceden sezebilmekte ona göre konuşma ya da konuşmama eylemini gerçekleştirmektedirler (Premeaux & Bedeian, 2003: 1537-1538).

Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerin ise tam tersine, çevrelerinde nasıl algılandıkları gibi bir kaygıları yoktur o nedenle kendilerini çevrelerinin beklentilerine göre uyarlama davranışına girmezler. Bu tür kaygıları olmadığından içinden geldiği gibi duygu, düşünce ve hareketlerini sergilemektedirler. Konuşurken daha açık bir şekilde konuşmakta, söylediklerinden çok fazla çekinmemektedirler.

III. BÖLÜM: YÖNTEM, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, bulguları ve değerlendirilmeler yer almaktadır. Bölüm kapsamında; veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler, araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme, araştırma kapsamında yapılan ön uygulama, araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri, öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ve demografik özelliklerden kaynaklanan algı farklılıklarının analizlerine yer verilmektedir.

III.1. Araştırmanın Modeli

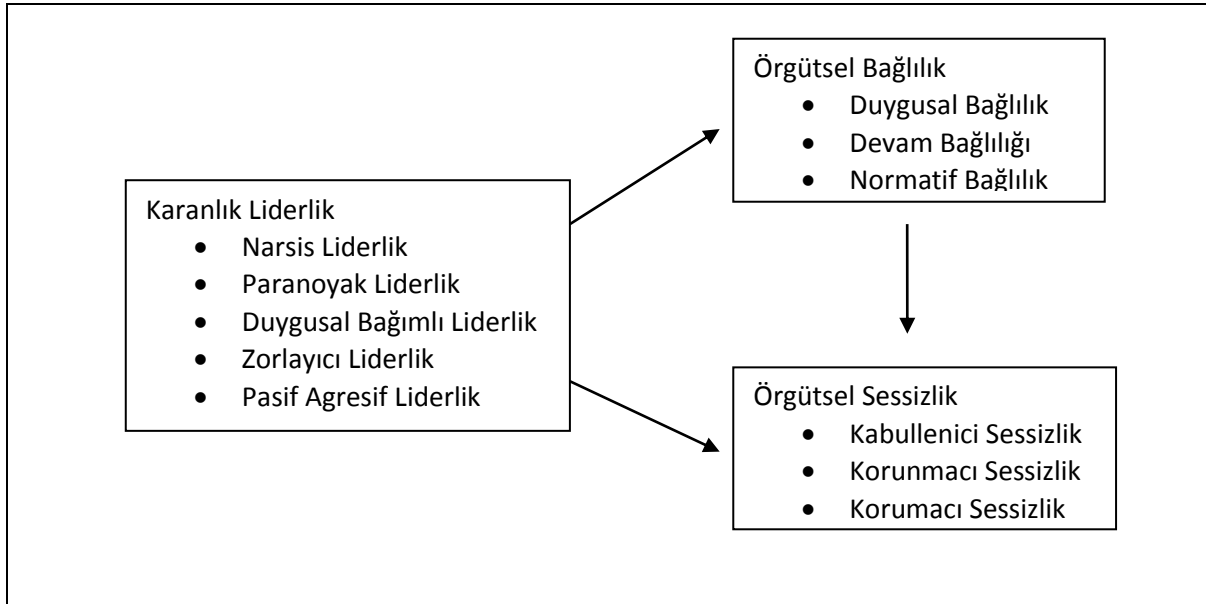
Araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi olup bu koşulların düzenlenmesinde deneme ve tarama olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır (Karasar, 2011: 76). Deneme modellerinde neden-sonuç ilişkileri aranır, kontrol doğrudan araştırmacıdadır ve gözlenmek istenen veriler araştırmacı tarafından üretilmektedir (Erkuş, 2009: 60). Tarama modelleri ise geçmişte ya da şuan var olan bir durumu, olduğu şekliyle tanımlamayı amaçlar yani var olan bir durumun gözlenmesi söz konusudur. Tarama modelleri de kendi içerisinde örnek olay ve genel taramaları olarak ayrılmaktadır. Örnek olay tarama modelleri, evrendeki belli bir ünitenin kendisi ve çevresi ile olan ilişkilerini derinliğine ve genişliğine inceleyerek o ünite hakkında yargıya varmayı amaçlar. Genel tarama modelleri ise çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örnekleme üzerinde yapılan araştırmalardır. Genel tarama modelleri tekil tarama veya ilişkisel tarama modelleri diye iki şekilde gruplandırılır. Tekil tarama modelleri; değişkenlerin tek tek, tür veya miktar olarak oluşumlarını incelemeye yöneliktir ve

genellikle tanımlayıcı istatistik teknikleri kullanılmaktadır. İlişkisel tarama modelleri ise değişkenler arasında birlikte değişim olup olmadığını, eğer varsa değişimin derecesini belirlemeye yönelik modellerdir. Bu ilişkiler korelasyon veya karşılaştırma yöntemleri ile araştırılabilmektedir (Karasar, 2011: 78-81). Bu bilgiler ışığında araştırmanın modeli; bir ilişkisel genel tarama modelidir.

Değişken, farklı birimlerde ölçüldüğü zaman farklı değerler elde edilen herhangi bir ifade, ölçüm, olgu ya da deney veya test maddesi olarak açıklanabilir (Şencan, 2007: 78). Değişkenler, genel olarak etkilemeleri ve etkilenmeleri bakımından bağımlı ve bağımsız değişken olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2007: 25). Herhangi bir araştırmada, araştırma konusu olan değişkeni etkilediği düşünülen diğer değişken bağımsız değişken olarak ifade edilirken, yine herhangi bir araştırmada bağımsız değişkenlerin değişmesiyle değiştiği düşünülen diğer değişken ise bağımlı değişken olarak ifade edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru & Çinko, 2008:8). Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri araştırmacı tarafından seçilmektedir (Karasar, 2012: 61) ve bir değişkenin bağımlı mı yoksa bağımsız mı olduğunu anlayabilmek için değişkenler arasındaki ilişkiye bakmak gerekmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni karanlık liderlik değişkeni ve alt boyutlarıdır. Bağımlı değişkenleri ise örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutlarıdır. Bu bağlamda araştırmanın görsel modeli Şekik 9'daki gibidir. Modeldeki tüm yollar doğrusal ilişkileri göstermektedir.

Şekil 9: Araştırmanın Simgesel Modeli



III.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Veri, “bir sonuca varabilmek için gerekli olan ilk bilgi ya da anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleridir (Karasar, 2012: 132). Veriler incelenen konuya açıklık getirmek amacıyla farklı yöntemlerle birincil veya ikincil kaynaklardan toplanır. Bu araştırmada belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Anket, araştırmaya katılan bireylerden, birden fazla konu hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılan, biçimlendirilmiş bir soru formudur (Nakip, 2006: 119). Herhangi bir araştırmada anket yönetimini kullanmanın temel amacı, araştırmanın problemini çözecek ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik ele alınan hipotezleri test edecek verileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu, 2009: 13).

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmasının nedenleri; geniş bir katılımcı kitlesinden, çok sayıda veriyi, kısa zamanda, kolay ve ucuz bir şekilde

toplama olanağı sağlaması, katılımcıların tamamına aynı soruların sorulmasıyla bir örnekliğin sağlanması, görel olarak gizlilik garantisinin inandırıcı olması (Karasar, 2012: 182), sayısallaştırılabilirliği, sonuçlarının konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalarla karşılaştırılma olanağının olması ve genelleme yapılabilmesine olanak sağlaması olarak sıralanabilir. Ayrıca tez konusu ile ilgili uluslararası ve ulusal literatürde incelenen ve özet tablolar halinde araştırmanın kavramsal kısmında verilen çalışmalara bakıldığında, araştırmaların çoğunda verilerin anket formu kullanılarak toplandığı da belirlenmiştir.

Bu araştırmada kullanılan anket formu, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) 15 maddelik *örgütsel sessizlik ölçeği*, ikinci bölümde Meyer ve Allen (1991)'in 18 maddelik *örgütsel bağlılık ölçeği*, üçüncü bölümde Gillaspie (2009)'in 25 maddelik *karanlık liderlik ölçeği* ve son bölümde ise beş sorudan oluşan *demografik bilgi formu* bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

Tablo 14. Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçekleri

	Yazarlar	Boyutlar	Madde Sayısı
Örgütsel Sessizlik	Van Dyne, Ang ve Botero (2003)	Kabullenici Sessizlik	5
		Korunmacı Sessizlik	5
		Korumacı Sessizlik	5
Örgütsel Bağlılık	Meyer ve Allen (1991)	Duygusal Bağlılık	6
		Normatif Bağlılık	6
		Devam Bağlılığı	6
Karanlık Liderlik	Gillaspie (2009)	Narsis Liderlik	5
		Zorlayıcı Liderlik	5
		Paranoyak Liderlik	7
		Bağımlı Liderlik	4
		Pasif Agresif Liderlik	4

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik kavramı, Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği yoluyla

ölçümlenmiştir. Ölçek “Kabullenici Sessizlik”, “Korunmacı Sessizlik” ve “Korumacı Sessizlik” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları; Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada ölçeğin genel olarak Türk kültüründe ve ortamında geçerli olabileceği ortaya konulmuştur (,803) ve orijinal ölçekte olduğu gibi “kabullenici sessizlik (,740)”, “korunmacı sessizlik (,807) ve “korumacı sessizlik (,859)” boyutları ölçümlenmiştir. Ayrıca ölçek başka araştırmacılar tarafından da çalışmalarında kullanılmış (Taşkırın, 2010; Eroğlu, Adıgüzel & Öztürk, 2011; Yanık, 2012; Yıldız, 2012; Sarıkaya, 2013) ve geçerliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. 15 ifadeden oluşan ölçekte ilk 5 ifade kabullenici sessizliği, ikinci 5 ifade korunmacı sessizliği, son 5 ifade ise korumacı sessizliği ölçmektedir. Ölçek, 5’li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım , (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek “duygusal bağlılık”, “normatif bağlılık” ve “devam bağlılığı” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği Wasti (2000a) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı çalışmalarında alfa değerlerini duygusal bağlılık için ,790, normatif bağlılık için ,750 ve devam bağlılığı için ,580 olarak ölçümlemiş ve her ne kadar üç boyutun geçerliği kabul edilse de, ölçeğin farklı kültürlerde kullanımında bir takım düzeltmelerin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği başka çalışmalarda da (Tolay, 2003; Gündoğan, 2009; Yalçın, 2009) ortaya konulmuştur.

18 ifadeden oluşan ölçekte ilk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçekteki 2., 4., 6. ve 7. maddeler ters yönlü ifadeler olup analiz yapılmadan önce bu dört ifade çevrilerek analize dahil edilmektedir. Ölçek, 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım , (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

Karanlık Liderlik Ölçeği: Karanlık liderliğin ölçülmesinde, Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen karanlık liderlik ölçeği (.89) kullanılmıştır. Ölçek “narsis liderlik (.80)”, “zorlayıcı liderlik (.38)”, “paranoyak liderlik (.74) ”, “bağımlı liderlik (.23) ” ve “pasif-agresif liderlik (.51) ” olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır.

Orijinal dili İngilizce olan ölçeğin Türkçeleştirilmesinde, İngilizceden Türkçeye tercüme ve Türkçeden İngilizceye tercüme yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra, gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların (Tuna, Konaklıoğlu & Kızanlıklı, 2010; Kayalar & Arslan, 2011) çevirilerinin yardımıyla ölçek İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında Türkçeye çevrilen ölçek maddeleri ana dili Türkçe olan, uzun yıllardır yurtdışında yaşayan ve gerek günlük gerek akademik İngilizceye son derecede hakim birine gönderilerek yeniden İngilizceye çevrilmesi istenmiştir. Yeniden İngilizceye çevrilen maddeler orijinali ile karşılaştırılıp uygunluğu kontrol edilmiş ve ölçeğe son hali verilmiştir.

25 ifadeden oluşan ölçekte 1.,5., 11., 12. ve 13. ifadeler narsis liderliği , 2., 3., 4., 10., ve 25. ifadeler zorlayıcı liderliği, 6., 7., 8., 9., 14., 18. ve 23. ifadeler paranoyak liderliği, 15., 16., 17. ve 19. ifadeler bağımlı liderliği ve 20., 21., 22. ve 24. ifadeler pasif-agresif liderliği ölçümlenmektedir. Ölçekteki 1.,4.,5., 7., 9., 10., 13., 15., 18., 19., 22., 23.

ve 24. maddeler ters yönlü ifadeler olup analiz yapılmadan önce bu on üç ifade ters kodlanarak analize dahil edilmiştir. Ölçek, 5’li Likert tipinde derecelendirilmiştir ve cevap seçenekleri; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım , (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır

Yukarıda ayrıntılarıyla açıklandığı üzere araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere kullanılan anket formunda 3 farklı ölçeği kapsayan 9 soru ile araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru olmak üzere toplam 14 soru bulunmaktadır. Çalışma kapsamında kullanılan anket formu çalışmanın sonundaki ekler kısmında (EK 1) verilmiştir.

III.3. Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Anket formu ile toplanan araştırma verileri, ölçek maddeleri ve kişisel bilgi soruları için kodlanarak sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik analiz programı SPSS’e aktarılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerde bulunan ters yönlü ifadeler için ters kodlama işlemi yapılmıştır. Araştırmaya katılan örneklem grubunun tanımlayıcı özelliklerinin anlaşılması için tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek üzere çok değişkenli istatistik analizler uygulanmadan verilerin analizlere uygunluk kontrolü yapılmıştır. Verilerin kontrolü frekans dağılımları, ortalama ve standart sapmaları kontrol edilmiştir. Kayıp değerler kontrolü yapılmıştır ve eksik değerlendirme yapılan anketler çalışma dışı bırakılmıştır. Verilerin parametrik dağılım (normallik, doğrusallık ve eş varyanslılık varsayımları) sağlayıp sağlamadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Anket sorularındaki uyum ve güvenilirlik Reliability testi Cronbach alfa değeri ile test edilmiştir.

Katılımcıların karanlık liderlik algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları ile verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre değişkenlik göstermediğini ve aradaki ilişkiyi incelemek için T testi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Veri analizi sürecinde açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek ve kuramda belirtilen faktörleşme yapısıyla uyumlu olup olmadığını öğrenmek amacıyla kullanılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012: 179). Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini matematiksel bir modelle açıklayan yöntem olarak tanımlanmaktadır (Özdamar, 2011: 524). Ölçeklerin birbirleri üzerindeki etkisini ölçmek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır. Tüm testlerde istatistiksel önem düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Korelasyon analizi, bir değişkenin iki veya daha fazla değişkenle arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Çalışmada değişkenler arası korelasyon için Pearson'nın korelasyon testi kullanılmıştır.

III.4. Evren ve Örneklem Seçimi

Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi sahibi olmak ve doğru karar vermek esastır. Bu yüzden doğru bilgilere ulaşmak ve elde edilen bilgileri genelleştirmek ihtiyacı vardır (Arıkan, 1994: 129). Bu anlamda bilimsel araştırma sürecinin temel öğelerinden biri de, araştırma sonuçlarının genelleneceği evreni belirlemek ve bu evren içinden seçilecek örneklem grubunu saptamaktır (Şencan, 2007: 130). Herhangi bir araştırmanın evreni, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünü olarak tanımlanabilmekte (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004: 31) ve sonuçların genellenebilirliği arttıkça araştırmanın değeri artmaktadır.

Bazı durumlarda araştırma evreninin tamamına ulaşılabilir. Bunlar, sayıları sınırlı küçük çaplı evrenlerdir. Sosyal bilimlerde, genellikle incelenecek konuların evrenleri büyüktür. Ancak evrendeki bütün elemanları ayrıntılarıyla incelemek, gerek zaman, gerekse maddi koşullar açısından olanaksızdır. Böyle durumlarda evreni temsil ettiğine inanılan örneklem seçme yoluna gidilmektedir. Örneklem, belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar, çoğunlukla, örnek kümeler üzerinde yapılır ve alınan sonuçlar, ilgili evrene genellenir (Kaptan, 1983: 135). Örneklem evrenin bir parçası olup hem araştırma, hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Örneklem üzerinde çalışmak; maliyet, zaman, enerji, kontrol ve etik zorunluluklar açısından avantaj sağlamaktadır.

Açıklamalar kapsamında, bu araştırmanın evrenini turizm alt sektörü olan konaklama sektöründe faaliyet gösteren ve uluslar arası bir zincir/ grub olan Dedeman Hotels ve Resorts International'ın Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan kişiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni olarak zincir otellerin seçilmiş olmasının nedenlerinden biri; zincir otellerin genelde mevsimlik olmayıp yıl boyu faaliyet göstermeleri ve dolayısıyla, bu işletmelerdeki personel devir hızının da mevsimlik otel işletmelerine kıyasla daha düşük olmasıdır. Bu anlamda, araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının, örgütlerinde ve yöneticileri ile birlikte daha uzun yıllar çalıştıkları, gerek örgütlerini gerek yöneticilerini daha iyi tanıdıkları ve onları daha iyi değerlendirebilecekleri düşünülmüştür. Dolayısıyla da bu araştırma kapsamında araştırılan konular olan liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik gibi değişkenler hakkında daha gerçekçi verilerin toplanabileceği, bu şekilde toplanan veriler ile daha sağlıklı analizler yapılarak daha geçerli bulgular ortaya konulabileceği düşünülmüştür. Ayrıca zincir otel işletmelerinin, yönetim ve organizasyon

yapıları bakımından geniş örgütlenme olanaklarını bünyelerinde taşıyor olmaları araştırmanın evreni olarak seçilmiş olmalarının bir başka nedenidir.

Zincir otel işletmelerinin ortak bir örgüt kültürüne sahip oldukları, profesyonelliğe dayanan ortak yönetim ilkelerini ve uzun yıllara varan yönetim bilgi ve tecrübelerini her bir otellerinde aynı şekilde uyguladıkları düşünülmüştür. Bu anlamda çalışanların araştırma konusu olan liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik konularındaki düşünce ve algılarını, ortak örgütsel şartlar ve ortak örgüt kültürü altında değerlendirmenin, araştırma sonuçlarının geçerliği açısından önemli olduğu düşünüldüğünden bir gruba bağlı oteller tercih edilmiştir.

Konaklama altyapısıyla dünyanın en çok turist karşılayan ülkeleri arasında altıncı sıraya yerleşen (World Travel Organisation [WTO], 2014) Türkiye'deki konaklama tesislerinde yerli veya yabancı menşeli zincir ve grup otellerinin sayısının yüksek olması ve bu sayının her geçen gün artma eğiliminde olması diğer önemli nedenlerden biri olmuştur. En az 3 otel ve 100'ün üzerinde oda sayısına sahip oteller temel alınarak yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de yerli ve yabancı olmak üzere 165 grup /zincir yer almaktadır Bu zincirler Türkiye'de 824 civarında otel, 400 bin civarında oda ile hizmet vermektedir. Bu sayılar Türkiye'deki yatak kapasitesinin yüzde 67'sine yakın bir orana denk gelmektedir (Turizm Gazetesi, 2014). Bu kapsamda araştırmanın evrenini belirlemek amacı ile Türkiye'de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin hangileri olduğuna bakılmış (Konaklamada Zincir ve Grup Olma, 2013: 8) ve bunlar içerisinde; sundukları oda sayısına göre sıralamada ilk on içerisinde yer alan "Dedeman Hotels ve Resorts International" grubunun Türkiye genelinde faaliyet gösteren otel işletmeleri tercih edilmiştir. Bu zincir grubun tercih edilmesindeki önemli nedenler ise; grubun otel işletmelerinin Türkiye'nin tüm coğrafi bölgelerine yayılmış olması, uzun yıllardır Türk

turizm sektöründe faaliyet gösteriyor olmaları, grubun merkez yönetiminin çalışmanın Türkiye’deki tüm otellerinde yapılması konusunda bir sakınca görmeyip gerekli izinleri ve desteği vermesi ve bu grubun Türkiye genelinde faaliyet gösteren her otel işletmesinde anket çalışmasının yapılmasında araştırmacıya destek verebilecek yönetici ve çalışanların bulunuyor olması şeklinde sıralanabilir. Grubun Türkiye genelindeki otel işletmeleri ve buldukları illerin tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 15. Dedeman Grubu Türkiye Otelleri

OTEL İŞLETMESİ	BULUNDUĞU İL
Dedeman İstanbul	İstanbul- Avrupa Yakası
Dedeman Bostancı Hotel & Convention Center	İstanbul- Anadolu Yakası
Dedeman Palandöken	Erzurum
Dedeman Palandöken Ski Lodge	Erzurum
Dedeman Gaziantep Hotel & Convention Center	Gaziantep
Gaziantep Dedeman Park	Gaziantep
Dedeman Konya Hotel & Convention Center	Konya
Denizli Dedeman Park	Denizli
Diyarbakır Dedeman	Diyarbakır
Kapadokya Dedeman	Nevşehir
Rize Dedeman	Rize
Urfa Dedeman	Şanlı Urfa
Zonguldak Dedeman	Zonguldak

Evreni oluşturan Dedeman Hotels ve Resorts International’ın Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan kişi sayısının belirlenmesi amacıyla grubun İstanbul’daki merkezi ile gerek telefon gerek elektronik posta yoluyla irtibata geçilmiş ve bu otel işletmelerinde toplam 1027 çalışanın kadrolu (belirsiz süreli) olarak görev yaptığı belirlenmiştir (Tablo 16) . Bu anlamda, bu çalışmanın evrenini Dedeman

Hotels ve Resorts International'ın Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan 1027 kişi oluşturmaktadır.

Tablo 16. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

<u>Pozisyon</u>	<i>Evren</i>		<i>Örneklem</i>	
	Sayısı	%	Sayısı	%
Çalışan	781	75	401	66,4
Şef	148	15	135	22,4
Müdür	98	10	68	11,3
Toplam	1027	100	604	100,0

Anketin uygulanmasında, evreni oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi şeklinde tanımlanan, “tam sayım yöntemi” esas alınmıştır. Bu kapsamda çalışma evrenini oluşturan Dedeman Hotels ve Resorts International'ın Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde görev yapan 1027 kişinin tümüne anketlerin uygulanması hedeflenmiştir.

Veri toplama işlemine başlamadan önce Dedeman Hotels ve Resorts International'ın İstanbul'daki merkez yönetiminden anketlerin otellerinde yapılabilmesi için gerekli izinler ve destekler alınmıştır (EK 2). Araştırma verileri 14.07.2014 ile 11.08.2014 tarihleri arasında bir kısmı yüz-yüze, bir kısmı posta aracılığıyla ve bir kısmı da web tabanlı (online) hazırlanan anket aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama sürecinin sonunda araştırmanın örneklemini (Tablo 16), yüz-yüze toplanan 297, posta aracılığıyla toplanan 109 ve web tabanlı anket aracılığıyla toplanan 198 anket ile toplam 604 kişi oluşturmaktadır. Elektronik posta yoluyla toplanan anketlerden 12 tanesi ve posta yolu ile toplanan anketlerin 21 tanesi değerlendirme için gerekli ön koşulları sağlamadığı gerekçesiyle elenerek örneklem sayısına dâhil edilmemiştir. Veri toplama sürecinin ayrıntıları ilgili başlık altında açıklanmaktadır.

III.5. Pilot Uygulama

Çalışma verilerine kaynak olacak anket formunun değerlendirilmesi ve verilerin elde edilmesinde oluşabilecek olası hataların tespiti amacıyla, öncelikle bir pilot uygulama (ön test) yapılmıştır. Pilot uygulama, ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin katılımcılara dağıtılmadan önce belli bir sayıda kişiye uygulanmasıdır. Böylece pilot uygulama ile araştırmacı anket formundaki muhtemel hataları önceden düzeltme şansı bulabilmektedir. Anketlerde, tasarım hatası ve ifade hatası olmak üzere iki çeşit hata ortaya çıkmaktadır. Anket tasarım hatası, anketin ölçmek istenen konuya ilişkin verileri toplayamamasıdır. Tasarım hatasından kaçınmak için konu ile ilgili akademisyenlerden veya uzmanlardan yardım alınması gerekmektedir. İfade hatalarının önüne geçebilmek için ise anketin uygulanacağı muhtemel deneklerle benzer özellikleri taşıyan kimselere uygulanması gerekmektedir. Bu uygulama sayesinde araştırmacı, anket formundaki soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığını kontrol edebilmektedir. Pilot uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Altunışık at al., 2007: 94) .

Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan anketin pilot uygulaması, iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, hazırlanan anket formu üniversitede turizm ve işletme bölümlerinde görevli akademisyenlere gösterilmiş ve anketin tasarımı ve anlaşılabilirliği konusundaki fikir ve önerileri alınmıştır. Gelen öneriler doğrultusunda anketin tasarımında ve ifadelerin bazılarında küçük değişiklikler yapılmıştır. Ardından anketin pilot uygulamasının ikinci aşaması, uluslararası bir zincir otel grubunun Adana İli'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan, şef veya müdür olarak görev yapan toplam 48 kişi üzerinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama aşamasında, anket formları doldurulurken katılımcıların harcadıkları süre, soruları algılama

düzeyleri gözlemlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların anketi doldururken yaklaşık 10 ile 15 dakika arasında bir zaman harcadıkları görülmüştür. Uygulama sonucunda anket formunda yer alan soruların içeriği, sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliği gibi görüşler sorularak anket formunun içerik olarak geçerliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada anket formundaki ifadelerle ilgili herhangi düzeltme veya değişiklik önerisi gelmemiştir. Bu durum da anketin özellikle içerik olarak kolaylıkla anlaşılabilen ve cevaplanabilen sorulardan oluştuğuna işaret etmektedir.

Diğer taraftan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için yapılan analiz sonucunda anket formunun genel güvenilirlik için alpha değeri ,736 olarak saptanmıştır. Her bölüm için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik testleri sonucunda da alpha değerinin, örgütsel sessizlik ölçeği için ,743, örgütsel bağlılık ölçeği için ,779 ve karanlık liderlik ölçeği için ise ,907 olduğu tespit edilmiştir.

III.6. Verilerin Toplanması

Veri toplama işlemine başlamadan önce Dedeman Hotels ve Resorts International'ın İstanbul'daki merkez yönetimi ile anketlerin otellerinde uygulanabilmesi için gerekli izinler ve destekler için öncelikli olarak telefonda görüşülmüş ve araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Ardından hazırlanan anket formu grubun merkez insan kaynakları yetkilisine elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Yöneticiler tarafından gerekli incelemeler yapıldıktan sonra araştırmacıya istenen izinlerin verildiği, gerekli desteğin sağlanacağı ve bu anlamda Türkiye genelindeki tüm Dedeman Otellerinin genel müdürlerine ve insan kaynakları müdürlerine gerekli bilgilendirmenin yapıldığı bildirilmiştir (EK 2). Araştırma verileri gerekli izinler alındıktan sonra 14.07.2014 ile 11.08.2014 tarihleri arasında toplanmıştır. Anketlerin uygulanmasında araştırmacı tarafından bizzat gidilen otel işletmelerinde yüz yüze anket yöntemi, gidilemeyen otel

işletmelerinde ise web tabanlı anket yöntemi ile posta aracılığıyla anket yöntemi kullanılmıştır.

Yüz Yüze Anket Yöntemi: Araştırmacı tarafından yüz yüze toplanacak anketler için gidilecek otelin gerek genel müdürü gerek insan kaynakları bölümü yetkilileri ile önceden irtibata geçilerek anketin uygulanabileceği uygun tarihler konusunda görüşülmüş ve gerekli randevular alınmıştır. Gidilen otellerde, önce yöneticiler ile görüşülmüş ve anketin uygulanma yöntemi, zamanı ve yeri konularındaki fikir ve görüşleri alınmıştır. Genel olarak anketler çalışanlara yemek ve çay molalarında, yemekhane ve dinlenme alanlarında, uygunluk durumlarına göre de görev yerlerinde yapılmıştır. Şeflere ve müdürlere ise anket genelde ya çalışma alanlarında ya da lobide uygulanmıştır. Ayrıca gidilen otellerde fırsat buldukça görevli personel ile araştırma konusu üzerine sohbetler edilerek düşünce ve gözlemleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde toplam 297 anket toplanmıştır.

Web Tabanlı (Online) Anket Yöntemi: Araştırmacı tarafından bizzat gidilemeyecek otellerde anket uygulanmasında merkez insan kaynakları yetkilisinin tavsiyesi üzerine online veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacıdan anket formunu internet ortamında, online doldurulabilecek şekle dönüştürülmesi ve dönüştürülen anketin internet bağlantı adresinin insan kaynakları bölümüne elektronik posta ile gönderilmesi istenmiştir. Gönderilen web tabanlı anket bağlantı adresi daha sonra insan kaynakları yetkilisi tarafından bizzat gidilemeyen otellerin çalışanlarına elektronik posta yolu ile gönderilmiştir. Ayrıca otellerin insan kaynakları yetkililerinden, web tabanlı anket bağlantı adresinin personel dinlenme odasında bulunan, tüm personelin kullanımına açık olan bilgisayarların masa üstüne konulması ve personellerin anketin doldurulması konusunda motive edilmesi istenmiştir. Bu yöntem ile 210 anket toplanmış, yapılan

inceleme sonucu 12 adet anketin geçersiz olduğu görülmüş ve analizlere dâhil edilmemiştir. Bu kapsamda web tabanlı anket yöntemiyle toplanan geçerli anket sayısı 198 olmuştur.

Posta Aracılığıyla Anket Yöntemi: Araştırmacı, anketlerin online doldurulma süresi içerisinde otellerdeki yöneticiler ve bazı çalışanlar ile yaptığı görüşmelerde, bazı personelin özellikle çalışan pozisyonunda olanların anketi online doldurma konusunda yeterli imkanlarının olmadığını öğrenmiş ve durumu yöneticiler ile paylaşmıştır. Yöneticilerin tavsiyesi üzerine bu otellere, anketi online dolduramayanlara dağıtılmak üzere anket formları posta ile gönderilmiştir. Anketler otellerin insan kaynakları yetkilileri tarafından anketi dolduramayan çalışanlara dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu şekilde toplanan 130 anket yine posta yolu ile araştırmacıya geri gönderilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda anketlerin 21 tanesinin geçersiz olduğu görülmüş ve analiz dışına çıkarılmıştır. Kalan 109 anket analize tabi tutulmuştur.

Bu kapsamda analize dâhil edilmek üzere; 297'si yüz yüze, 198'i web tabanlı ve 109'u posta yoluyla olmak üzere 604 adet anket toplanmıştır.

III.7. Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik ve geçerlik analizine başlamadan önce anketleri tek bir cevap üzerinden özensiz işaretleyen ve ters kodlanmış kontrol sorularına dikkat etmeyen katılımcıların olup olmadığı araştırmacı tarafından tekrar gözden geçirilmiştir. Bu kontrol sonucunda verilerde dikkat çekici bir sıkıntı olmadığı görülmüş ve 604 gözlem ile analizlere devam edilmiştir.

Çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve karanlık liderlik ölçeklerinde bulunan negatif yönlü maddeler, ters kodlama işlemi ile düzeltilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan 2., 4., 6. ve 7. maddeler, karanlık liderlik ölçeğinde bulunan 1.,4., 5., 7., 9., 10., 13., 15., 18., 19., 22., 23. ve 24. maddeler ters kodlanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için en yaygın kullanılan Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı; sürekli, aralıklı veya ardışık seçenekli cevaplar içeren “k” kadar sorudan oluşan bir ölçeğin, bir değişkeni ölçmedeki gücünü, yeterliliğini ve güvenilirliğini veren genel bir güvenilirlik katsayısıdır (Özdamar, 2011: 604). Cronbach's Alpha katsayısı, ölçeğin genel güvenilirliğini vermektedir. Maddelerin varyansları toplamının genel varyansa ortalanması sonucu elde edilen ağırlıklı standart sapma ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Cronbach's Alpha katsayısının aldığı değerlerle ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlığı değerlendirilmektedir. Cronbach's Alpha katsayısı; $\alpha < 0.40$ aralığında ise ölçek güvenilir değildir, $0.40 \leq \alpha < 0.50$ aralığında ise ölçek çok düşük, $0.50 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ise ölçek düşük derecede, $0.60 \leq \alpha < 0.70$ aralığında ise ölçek yeterli derecede, $0.70 \leq \alpha < 0.90$ aralığında ise ölçek yüksek derecede, $\alpha \geq 0.90$ ise ölçek çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Özdamar, 2011: 605). Ölçekte yer alan maddelerin iki parçaya ayrılarak arasındaki korelasyonu hesaplayan güvenilirlik yöntemi ise ikiye bölünmüş model (Split Half) olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde de her bir parça için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmaktadır (Kalaycı, 2009: 405). Araştırmada kullanılan her bir ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı, ikiye bölünmüş model yöntemi kullanılarak hesaplanmaktadır.

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,0001$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir ölçeği oluşturan maddelerin kendi ölçeği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve

elde edilen Cronbach's Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011: 617). Toplam 15 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,752'dir. İkiye bölünmüş model kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Toplam 15 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin birinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,810 ikinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise ,712'dir. Bu değerler de ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,0001$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir ölçeği oluşturan maddelerin kendi ölçeği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach's Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir. Toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,722'dir. İkiye bölünmüş model kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,754 ikinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise ,706'dir. Bu değerler de ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan karanlık liderlik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,0001$) bulgulanmıştır. Bu durum, her bir ölçeği oluşturan maddelerin kendi ölçeği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach's Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir.

Toplam 25 maddeden oluşan karanlık liderlik ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,880'dir. İkiye bölünmüş model kullanılarak yapılan güvenirlik analizi sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Toplam 25 maddeden oluşan karanlık liderlik ölçeğinin birinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,764 ikinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise ,847'dir.

Diğer taraftan ölçeklerin güvenirliklerini ölçmek için yapılan analiz sonucunda anket formunun genel güvenirlik için alpha değeri ,728 olarak saptanmıştır. Bu değerler de ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

III.8. Geçerlik Analizleri

Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Farklı geçerlik teknikleri olmakla beraber bu çalışmada kapsam ve yapı geçerliklerinden faydalanılmıştır.

Kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin ölçülmek istenen davranışı (özelligi) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Kapsam geçerliğini test etmekte kullanılan mantıksal yollardan biri uzman görüşüne başvurmaktır (Büyüköztürk, 2011: 167-168). Bu amaçla hazırlanan anket formu konu ile ilgili olan akademisyenlerin görüşüne sunulmuş ve ölçeğin içerik ve nitelik olarak ölçülmek istenen kavramı ölçmede yeterli ya da uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Gelen öneriler doğrultusunda anketin tasarımında ve ifadelerin bazılarında değişiklikler yapılmış ve ölçeğe son hali verilmiştir. Bu şekilde yapılan kapsam geçerliği tamamlanmıştır.

Yapı geçerliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini göstermektedir. Hazırlanan ölçek maddelerinin belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü sorunu, yapı geçerliği ile ilgilidir. Yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez

testi tekniklerinden yararlanılabilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 168). Bu çalışmada yapı geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerden biridir. Faktör analizinde amaç değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkartmak, başka bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2009: 321).

Faktör analizi için örneklem büyüklüğü 50 çok zayıf, 100 zayıf, 200 orta, 300 iyi, 500 çok iyi ve 1000 mükemmeldir (Çokluk at al., 2012: 206). Tez çalışmasının örneklem büyüklüğü 604 katılımcı ile çok iyi sayılabilir.

Faktör analizi için veri yapısının uygunluğu ile ilgili ölçütlerden biri Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. Kaiser-Meyer-Olkin, gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğüyle kısmi korelasyon katsayılarının karşılaştırılmasını temel alan bir testtir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından tahmin edilebilme gücünü göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunun 0.50'den düşük olması faktör analizine devam edilemeyeceği anlamına gelmektedir. Test sonucunda ortaya çıkacak değer aralıkları; 0.50 – 0.60 arası kötü, 0.60 – 0.70 arası zayıf, 0.70 – 0.80 arası orta, 0.80 – 0.90 arası iyi ve 0.90 üzeri mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Çokluk at al., 2012: 207).

Faktör analizi yapabilmenin ön koşullarından bir diğeri, ifadeler arasında belirli bir oranda korelasyon ilişkisi bulunmasıdır. Bu bağlamda Barlett Testi (Barlett's Test of Sphericity), ifadeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise ifadeler arasında faktör

analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Aksi bir sonuçta ise ifadeler faktör analizi yapmaya uygun olmamaktadır.

Faktör analizinde, ölçek toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için, maddeler arası korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0.250 değerinden büyük olması gerekmektedir. Çünkü bu tür maddeler ölçek güvenirliğini düşürmektedir. Ortak varyans (communality), bir değişkenin analize dâhil edilen diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Faktör analizi sonucunda ortak varyansı ,50'nin altında olan değişkenler analizden çıkarılabilir. Ortak varyansı düşük olan değişkenlerin analizden çıkarılması KMO ve açıklanan varyans değerini yükseltecektir (Kalaycı, 2009: 328-332). Diğer yandan ölçekte bulunan ifadelerin faktör yüklerinin de faktör analizi sonucunda dikkatle izlenmesi gerekmektedir. Üzerinde kesin olarak bir uzlaşma olmamakla birlikte, faktör yükü 0,50'den az olan ifadelerin analizden çıkarılması daha sağlıklı bir yapının sağlanabilmesi açısından isabetli olacaktır. Ayrıca herhangi bir ifadeye ilişkin farklı boyutlardaki faktör yüklerinin de birbirine çok yakın değerler almaması da arzu edilen diğer temel bir noktadır. Bu bağlamda faktör yükü birden fazla boyut içinde yer alarak aradaki fark 0,10'dan düşük olanlar da ölçekten çıkarılmalıdır. Faktör analizinde dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise açıklanan varyans oranıdır. Varyans oranı, bir faktördeki maddelerin faktör yük değerlerinin kareleri toplamının, o faktördeki toplam madde sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Açıklanan varyans oranının yüksek olması ölçeğin faktör yapısının gücüne işaret etmektedir. Sosyal bilimlerde açıklanan varyans %40 – %60 arasında ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu söylenebilir (Çokluk at al., 2012: 197). Yukarıdaki hususlar dikkate alınarak yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

III.8.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenilirliği

Türkiye genelinde faaliyet gösteren zincir otellerde görev yapanların, örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 15 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Van Dyne at al., 2003). Literatürde üç boyutla ifade edilen örgütsel sessizliğin, zincir otel personeli ile yapılan araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen içyapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri ,864 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=5598.3$ ve $p=0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır.

15 maddelik örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizi kapsamında örgütsel sessizlik ölçeğinin her bir sorusunun örnekleme yeterliliği ölçüsü değeri ,50'nin altında olan maddeler araştırılmış ve örgütsel sessizlik ölçeğinde faktör yükü ,50'den küçük ifade olmadığı için ölçekten madde atılmamıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör olduğu ve binişik ifadenin bulunmadığı tespit edilmiştir. Tablo 17'de de görüldüğü üzere 6 maddeden oluşan 1. faktör toplam varyansın %24,3'ünü; 2. faktör %20,37'sini ve 3. faktör ise %18,7'ünü açıklamaktadır. Üç faktörün açıkladığı toplam varyans % 62,65 olmuştur.

Tablo 17. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

	Eş Kökenlilik	Yük	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
I. Faktör. Korunmacı Sessizlik (6 madde)			5,446	24,265	1,86	,834
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi iletmem ve konuşmam	,699	,823				
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınırım	,688	,818				
Kendimi korumak amacıyla iyileştirmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım	,662	,776				
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım	,615	,747				
Kendimi korumak için, iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	,569	,653				
Beni ilgilendirmedğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem	,525	,637				
II. Faktör. Korunmacı Sessizlik (5 madde)			3,020	20,363	4,22	,814
İşletmenin veya iş arkadaşlarımanın yararı için, işletmenin özel bilgilerini kendime saklarım	,668	,812				
İşletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim	,632	,787				
İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde korurum.	,645	,786				
İşletmeye veya iş arkadaşlarıma olan bağlarımdan dolayı, gizli kalması gereken bilgileri paylaşmam	,563	,737				
İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	,527	,715				
III. Faktör. Kabulenci Sessizlik (4 madde)			2,225	18,018	2,37	,871
Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	,721	,826				
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	,694	,784				
Benimle ilgili olmadığımı düşündüğümde, değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir	,565	,729				
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem	,623	,693				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 86,3 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 4078,256; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: %.62,646; Ölçeğin tamamı için güvenirlilik katsayısı: 0,752 Yanıt Seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum						

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach alfa değerleri kullanılmıştır. Bu değerler korunmacı sessizlik

boyutu için ,834 , korumacı sessizlik boyutu için ,814 ve kabullenici sessizlik faktörü için ,871 olarak hesaplanmıştır.

III.8.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenilirliği

Türkiye genelinde faaliyet gösteren zincir otellerde görev yapanların, örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Meyer & Allen, 1991). Literatürde üç boyutla ifade edilen örgütsel bağlılığın, zincir otel personeli ile yapılan araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen iç yapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri ,812 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=2890.9$ ve $p<0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. Faktör analiz sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin her bir sorusunun örnekleme yeterliliği ölçüsü değeri ,50'nin altında olan sorular araştırıldı ve örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde 3 soru çıkarıldı. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 7., 10. ve 13. sorular faktör yükü 0.50'den küçük olduğu için ölçekten atılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler literatür eşliğinde değerlendirilmiş; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet ve devam bağlılığı olarak ifade edilmiştir.

Tablo 18’de de görüldüğü üzere 4 maddeden oluşan 1. faktör toplam varyansın %18,7’sini; 2.faktör %17,34’ünü; 3.faktör %14,6’sını ve 4. Faktör %13,7’sini açıklamaktadır. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans % 64,328 olmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinalinde 3 boyut bulunmasına karşın, yapılan bu araştırma kapsamında incelenen örneklem grubu için literatüre bire bir uygun bir sonucun gerçekleşmediği ve ifadelerin 4 farklı boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Wasti (2000a: 401) böyle durumlar için, orijinal ölçeklerin farklı kültürlerde kullanımında böyle farklılıkların oluşabileceğini ve ölçeklerin, farklı kültürlerde kullanım açısından bir takım düzeltmelere tabi tutulması gerekebileceğini belirtmektedir.

Hangi faktörün altında hangi ifadelerin toplandığına bakıldığında; orijinal ölçekte bulunan devam ve normatif bağlılığa ait ifadelerinin genelde orijinal ölçeğe uygun olarak kendi boyutları altında toplandığı ancak orijinal ölçekte tek bir boyut altında toplanan duygusal bağlılık ifadelerin, çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda 2 farklı boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu anlamda 4 maddeden oluşan 1. faktördeki ifadelerin daha çok çalışanın duyguları ile ilgili olduğu görüldüğünden bu faktöre “duygusal bağlılık”, 3 maddeden oluşan 2. faktördeki ifadelerin çalışanın normatif bağlılığı ile ilgili olduğu görüldüğünden “normatif bağlılık”, 3 maddeden oluşan 3. faktörün daha çok çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi ile ilgili olduğu düşünüldüğünden “aidiyet bağlılığı” ve 4 maddeden oluşan 4. faktöre de “devam bağlılığı” isminin verilmesi uygun görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach alfa değerleri kullanılmıştır. Bu değerler duygusal bağlılık faktörü için ,793; normatif bağlılık boyutu için ,776, aidiyet bağlılığı boyutu için ,710 ve devam bağlılığı boyutu için ,672 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

	Eş Kökenlilik	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
I. Faktör. Duygusal Bağlılık (4 madde)			4,568	18,701	3,45	,793
Bu işletmenin benim için özel bir anlamı vardır	,702	,821				
Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissederim	,666	,792				
Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder	,505	,670				
İşletmeme çok şey borçluyum	,579	,664				
II. Faktör. Normatif Bağlılık (4 madde)			2,231	17,342	3,27	,776
İşletmemden şu anda ayrılmazdım. Çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var	,798	,831				
Benim için avantajlı olsa bile, işletmemden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	,742	,829				
Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	,640	,779				
İşletmemden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederdim	,527	,601				
III. Faktör. Aidiyet Bağlılığı (3 madde)			1,604	14,585	3,32	,710
Kendimi işletmemde “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum	,756	,868				
İşletmeme karşı güçlü bir aitlik hissim yok	,694	,786				
Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	,651	,749				
IV. Faktör. Devam Bağlılığı (4 madde)			1,246	13,700	2,87	,672
Bu işletmeden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	,638	,777				
Şu anda işimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda pek çok şey alt üst olur	,634	,740				
Bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır	,586	,658				
Şu anda istesem bile bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu	,533	,645				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 77,8 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2986,431 p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: % .64,328; Ölçeğin tamamı için güvenirlilik katsayısı: 0,775 Yanıt Seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum						

III.8.3. Karanlık Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Faktörlerin Güvenilirliği

Türkiye genelinde faaliyet gösteren zincir otellerde görev yapanların, karanlık liderlik algı düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ve toplam 25 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği; narsis, paranoyak, zorlayıcı, pasif-agresif ve bağımlı liderlik olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Gillaspie, 2009). Literatürde 5 boyutla ifade edilen karanlık liderlik, zincir otel personeli ile yapılan araştırma kapsamında da şimdiye kadar bilinen içyapı ile uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için açıklayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği kontrol edilmiştir.

Karanlık liderlik ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,898 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2= 5187.8$ ve $p<0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, karanlık liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. Faktör analiz sonucunda karanlık liderlik ölçeğinin her bir sorusunun örnekleme yeterliliği ölçüsü değeri 0.50'nin altında olan sorular araştırıldı ve karanlık liderlik ölçeği içerisinde 5 madde çıkarılmıştır. Karanlık liderlik ölçeğindeki 9., 10., 15., ve 19. maddelerin faktör yükü ,50'den küçük olduğu ve 18. madde de binişik madde olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan maddeler ile devam edilen faktör analizi sonucunda karanlık liderlik ölçeğinin 4. faktör altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 19. Karanlık Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlik
I. Faktör. Pasif agresif Liderlik (8 madde)			6,720	23,659	2,41	,897
Yöneticim, ondan daha şanslı olanlara karşı kıskançlık ve kızgınlık duyar	,711	,820				
Yöneticim, sıradan (rutin) olan sosyal ve mesleki görevleri başarıyla yerine getirir	,677	,766				
Yöneticim, iltifat almayı sever	,572	,745				
Yöneticim, bazen çevreyi ve iş süreçlerini gereğinden fazla kontrol altında tutmaya çalışır	,599	,728				
Yöneticim, iyimserdir ve kişisel talihsizliklerden nadiren şikâyet eder.	,581	,727				
Yöneticim, tartışmaya ve eleştiriye açıktır	,643	,673				
Yöneticim, organizasyon içindeki bazı olayları/konuları gereğinden fazla kişiselleştirir	,541	,661				
Yöneticim, neşelidir/güler yüzlüdür	,509	,628				
II. Faktör. Narsis Liderlik (5 madde)			2,628	16,346	2,92	,834
Yöneticim, diğerlerinin kendisine saygı duymasını ister ve üstünlüğünün onaylanmasına ihtiyaç duyar	,700	,825				
Yöneticim, mütevazidir asla kibirli değildir	,666	,762				
Yöneticim, astlarına karşı empati besler	,633	,718				
Yöneticim, başkaları onunla aynı fikirde olmasa bile onlara karşı saygılıdır	,545	,697				
Yöneticim, astları zarar görebilecek olsa da kendi amaçlarına odaklanır	,517	,631				
III. Faktör. Paranoyak Liderlik (3 madde)			1,522	10,443	2,58	,717
Yöneticim, diğerlerinin onun performansını düşürmeye çalıştığına inanır	,710	,805				
Yöneticim, astlarının işi istekle yaptıklarından şüphe duyar	,675	,799				
Yöneticim, kendisini zayıflatmaya (baltalamaya) çalıştığını hissettiği kişiye karşı düşman olur	,520	,630				
IV. Faktör. Zorlayıcı Liderlik (4 madde)			1,262	10,212	3,39	,671
Yöneticim, bir işkoliktir	,697	,770				
Yöneticim, kendisinden beklenenden daha fazla işi üstlenir, daha sonra bu iş yükü onu sinirli bir hale getirir	,580	,726				
Yöneticim, işletmeyi kendi hayatında kontrol altında tutması gereken alanlardan birisi olarak görür	,545	,678				
Yöneticim, kendisi ve başkaları ile ilgili kararlarında adildir	,510	,580				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: % 89,8 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 5187.789 p<0,0001 Açıklanan toplam varyans: %.60,66; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,860 Yanıt Seçenekleri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum						

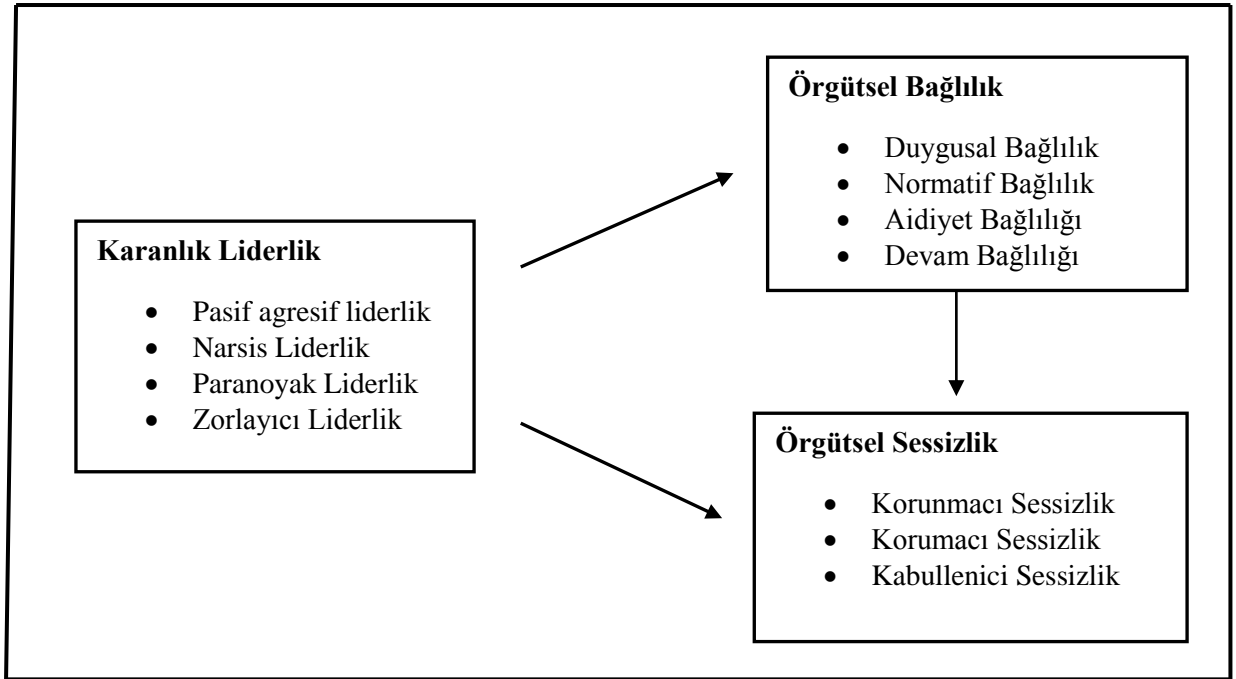
Tablo 19’da da görüldüğü üzere 8 maddeden oluşan 1. faktör toplam varyansın % 23,66’sını; 2. faktör % 16,35’ini; 3. faktör % 10,44’ünü ve 4. faktör % 10,21’ini açıklamaktadır. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans % 60,660 olmuştur. Daha önce batı kültüründe ve tekstil sektöründe kullanılan orijinal ölçek ifadeleri 5 faktör altında toplanırken, Türk kültüründe ve turizm sektöründe yapılan bu çalışma kapsamında ölçeğin orijinalinden farklı olarak 4 boyutta toplanmasının kültürel ve sektörel farklılıktan kaynaklanmış olduğu tahmin edilmektedir.

Hangi faktörün altında hangi ifadelerin toplandığına bakıldığında; orijinal ölçekte bulunan narsis liderlik, zorlayıcı liderlik ve paranoyak liderlik boyutlarına ait ifadelerinin genelde orijinal ölçeğe ve literatüre uygun olarak kendi boyutları altında toplandığı ancak orijinal ölçekte bulunan duygusal bağımlı liderliğe ait ifadelerin ayrı bir boyut oluşturmayıp pasif agresif boyuta ait ifadelerin altında yer aldığı görülmüştür. Literatüre bakıldığında, duygusal bağımlı lideri tanımlayan bu ifadeleri aslında pasif agresif lider için de geçerli olabileceği görülmüştür. Bu anlamda 8 maddeden oluşan 1. faktördeki ifadelerin ağırlıklı olarak pasif agresif lideri tanımladığı düşünüldüğünden bu faktöre “Pasif agresif liderlik”, 5 maddeden oluşan 2. faktördeki ifadelerin narsis liderlik ile ilgili olduğu görüldüğünden “narsis liderlik”, 3 maddeden oluşan 3. faktör paranoyak lider ifadelerinden oluştuğu için “paranoyak liderlik” ve 4 maddeden oluşan 4. faktöre de “zorlayıcı liderlik” isminin verilmesi uygun görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda bulunan faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach alfa değerleri kullanılmıştır. Bu değerler pasif agresif liderlik boyutu için ,897; narsis liderlik boyutu için ,834, paranoyak liderlik boyutu için ,717 ve zorlayıcı liderlik boyutu için ,679 olarak hesaplanmıştır.

Yukarıda detaylı olarak yapılan faktör analizleri sonucunda, kullanılan ölçeklerdeki orijinal faktörlerden farklı olarak yeni faktörler tespit edilmiştir. Bazı ölçekler için bazı faktörler birleşerek tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bu yeni oluşan faktörler sonucu araştırmanın yeni modeli Şekil 10'daki gibi olmuştur.

Şekil 10. Araştırmanın Yeni Simgesel Modeli



Yapılan faktör analizi sonucunda oluşturulan yeni simgesel model, hipotezlerinde değişmesine sebebiyet vermiştir. Bu anlamda çalışma kapsamında test edilmesi düşünülen yeni hipotezler aşağıdaki gibi olmuştur:

Hipotez 1: Karanlık liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 1a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

- *Hipotez 1b: Narsis liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 1c: Paranoyak liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 1d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 2: Karanlık liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 2a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 2b: Narsis liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 2c: Paranoyak liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 2d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 3: Karanlık liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 3a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 3b: Narsis liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 3c: Paranoyak liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*

- *Hipotez 3d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 4: Karanlık liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 4a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 4b: Narsis liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 4c: Paranoyak liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 4d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 5: Karanlık liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 5a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 5b: Narsis liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 5c: Paranoyak liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 5d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin korumacı bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 6: Karanlık liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 6a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 6b: Narsis liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 6c: Paranoyak liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 6d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 7: Karanlık liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 7a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 7b: Narsis liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 7c: Paranoyak liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 7d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 8: Karanlık liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 8a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 8b: Narsis liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

- *Hipotez 8c: Paranoyak liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 8d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 9: Karanlık liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 9a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 9b: Narsis liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 9c: Paranoyak liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 9d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 10: Örgütsel bağlılığın otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 10a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 10b: Normatif bağlılığın otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 10c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 10d: Devam bağlılığının otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 11: Örgütsel bağlılığın otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 11a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 11b: Normatif bağlılığın otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 11c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 11d: Devam bağlılığının otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 12: Örgütsel bağlılığın otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 12a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 12b: Normatif bağlılığın otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 12c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 12d: Devam bağlılığının otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

Hipotez 13: Örgütsel bağlılığın otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

- *Hipotez 13a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

- *Hipotez 13b: Normatif bağlılığın otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*
- *Hipotez 13c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*
- *Hipotez 13d: Devam bağlılığının otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır*

III. 9. Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu kısımda, anket uygulama aşaması sonunda toplanmış olan 604 anketle yapılan veri analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

III. 9. 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket uygulanan 604 otel görevlisinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, bölümdeki unvanı ve çalışma süresine ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları Tablo 20'de sunulmuştur.

Çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde % 4.6'sı 15-21 yaş aralığında, % 33.9'u 22-28 yaş aralığında, % 31.8'i 29-35 yaş aralığında, %21.2'si 36-42 yaş aralığında, % 6.5'i 43-49 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Katılımcıların % 65,7 gibi bir oranının 22-35 yaş aralığında olduğu ve genç yetişkinler diye adlandırabileceğimiz yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun genç yetişkin grubuna girmesi, turizm sektörünün özellikleri dikkate alındığında otel çalışanlarının sektörün yoğun çalışma temposuna ayak uydurabilecek enerjide olduklarına işaret etmektedir. Diğer taraftan turizm sektörünün hareketli ve dinamik bir sektör olmasından dolayı gençleri cezbeden, gençler tarafından çalışılmak istenen bir sektör olarak da görüldüğü söylenebilir.

Tablo 20. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Cinsiyet	n	%	Çalışma Süresi	n	%
Erkek	441	73,0	1 Yıldan Az	147	24,3
Kadın	163	27,0	1-5	298	49,3
Eğitim Düzeyi	n	%	6-10	107	17,7
İlköğretim	128	21,2	11-20	41	6,8
Lise	201	33,3	21 ve Üzeri	11	1,8
Önlisans	151	25,0	Yaş	n	%
Lisans	119	19,7	15-21	28	4,6
Lisansüstü	5	,8	22-28	205	33,9
Bölümdeki Unvanı	n	%	29-35	192	31,8
Çalışan	401	66,4	36-42	128	21,2
Şef	135	22,3	43-49	39	6,5
Müdür	68	11,3	50 ve Üzeri	12	2,0

Ankete dâhil olan 604 otel personelinin % 21,2'si ilköğretim, % 33,3'ü lise, % 25'i önlisans, % 19,7'si üniversite, % 0,8'i yüksek lisans mezunu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında önlisans, lisans ve yüksek lisans olmak üzere üniversite düzeyinde eğitimi olanların (%44,7) en fazla olduğu tespit edilmiştir. Üniversite mezunu işsizlerin artması ve araştırmaya konu olan otelin kurumsal bir yapı göstermesi üniversiteli gençler için çekicilik yaratmış olabilir. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin hizmet kalitelerini arttırmak için eğitilmiş çalışan oranını artırma eğiliminde oldukları da söylenebilir. Ayrıca eğitilmiş çalışan oranının yüksek olmasında, turizm sektöründe çalışabilme ve kariyer yapma konusunda herhangi bir düzenleme ve turizm alanında bir mezuniyet zorunluluğunun olmamasından dolayı farklı alanlardan mezun kişilerin de gerek isteyerek gerek işsizlikten dolayı turizm sektörüne yönelmelerinde önemli bir rol oynadığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan 604 otel görevlisinin; % 24,3'ü 1 yıldan az süredir, % 49,3'ü 1-5 yıl arası, %17,7'si 6-10 yıldır, % 6,8'i 11-20 yıldır ve % 1,8'i ise 20 yıldan fazla

süredir, işletmelerinde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma süresi beş yıldan az olanların oranı %73,6 dir. Bunun yüksek çıkması, genç çalışanın çok olduğu bir yerde beklenebilir bir sonuçtur. Otelcilik sektöründe işgören devir oranı yüksektir. Özellikle işgücünü gençlerin oluşturduğu bir sektörde bu beklenebilir bir durumdur. Gençler işten daha kolay ayrılma kararı verebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 103). Gençlerin yaşlılara göre daha hareketli olmaları, beklentilerinin yoğunluğu, sabırsızlıkları, sonuçta onların normalin üzerinde bir beklenti içerisine girmesine neden olmaktadır. Ayrıca yoğun çalışma temposu içine girmeleri nedeniyle de sosyal faaliyetlere zaman ayırmakta zorluk çekmektedirler. Tüm bu faktörler kişilerin işletmelerine olan bağlılıklarını azaltmakta, bu da sonuçta devir hızını arttırmaktadırlar (Aksu, 1996: 149). Türkiye’de turizm sektöründe işten ayrılma niyeti ve davranışı ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda konaklama işletmelerinde işgücü devrinin yüksek olduğu (Birdir, 2000; Tütüncü & Demir, 2003; Tuna, 2007) ve işgören kadrosunun yılda yarısı ile 2/3 kat oranı arasında değiştiği belirtilmektedir (Örücü & Boz, 2014). Ancak araştırma sonuçlarına bakıldığında çalışanların % 50’sine yakın bir kısmın 1-5 yıl arasında 6-10 yıldır çalışanların yaklaşık % 18 olması, araştırma kapsamındaki otellerde personel devir oranının göreceli olarak düşük olduğunun; personelin otel şartlarını benimsediğinin ve çalışmaya devam etmek, otelinde kariyer yapmak istediğinin göstergesi olabilir. Diğer taraftan çalışılan otelin de çalışanlara uzun süreli çalışma ve kariyer yapma imkânı sağlayabildiği de söylenebilir.

Çalışmaya dâhil olan 604 otel görevlisinin % 73’ü (441) erkek, % 27’si (163) kadındır. Görüldüğü üzere otel personelinin çoğunluğu erkektir. Bu durum, turizm sektörünün genelinde erkek çalışan oranının yüksek olması ile paralellik göstermektedir. Türkiye’de kadınların çalışma yaşamına girmesi ve çalışma yaşamına girdikten sonra işe devam etmesi konusunda yasal anlamda bir engel olmamasına rağmen pratikte kadının

toplumsal konumu, kadına yüklenen roller, kadınların mesleklerini sürdürebilme veya mesleklerinde yükselme doğrultusunda tüm potansiyelini ortaya koyabilme konusunda sorunlar yaşadıkları inkâr edilemez gerçektir. Turizm sektörünü de kapsayan hizmet sektöründe, Türkiye için iş gücüne katılım oranı bakıldığında bu oran; erkeklerde % 70,6 ve kadınlarda ise % 29,4'tür (TUİK, 2013). İstihdam edilen kadınların % 46 sı hizmet, % 40'ı tarım , %14'ü sanayi ve inşaat sektöründe çalışmaktadır. Hizmet sektöründeki kadın çalışan oranının göreceli olarak yüksek olmasında, hizmet sektöründeki pek çok işin fiziksel bir güç gerektirmemesi, sektördeki esnek çalışma saatleri ve hizmet kesimindeki işlerin yerleşim bölgelerinde ya da yakın çevrede bulunmasının etkisinin olduğu düşünülebilir (Dura & Atik, 2002: 104). Turizm sektöründeki kadın çalışma oranına bakıldığında ise bu oranın % 20 civarında olduğu görülmektedir (TUİK, 2013). Turizm sektöründe kadın çalışan oranının hizmet sektöründeki kadın çalışan oranından düşük çıkmasında, turizm sektörünün özel çalışma koşullarının; özellikle uzun çalışma saatleri, hafta sonu ve diğer tatil günlerindeki yoğun çalışma şartları, mevsimsellik olma gibi nedenlerin önemli bir etken olduğu söylenebilir. Bununla birlikte araştırma yapılan zincir otelde kadın çalışan oranı % 27 dir. Bu, % 20 olan turizm sektörü kadın çalışan oranının üstündedir. Bunda; otellerin zincir otel olmasından dolayı genelde daha kurumsal ve şehir otelleri olmalarının, mesai saatlerinin görece olarak daha düzenli olmasının, mevsimsellikten ziyade tüm yıl iş imkânı sunması ve bu anlamda kadınların hem iş hayatını hem de aile hayatını yürütebilmelerine olanak sağlamasının etkili olduğu söylenebilir.

Anket uygulanan otel personelinin işletme içindeki pozisyonları (unvanları) incelendiğinde % 33,6'sının yöneticilik görevi olan şef veya müdür pozisyonunda olduğu, % 66,4'ünün de her hangi bir yöneticilik görevi olmayan personelden oluştuğu

görülmüştür. Şeflerin toplam çalışanlara oranı % 22,3 iken müdür unvanında olanların toplam çalışanlara oranı %11,3' tür. Bu anlamda araştırmaya katılanlar unvanına göre sınıflandırıldığında küçük grubu oluşturan yönetici olanların (% 33,6), evrendeki oranlarından (% 25) daha yüksek bir oranda temsil edildiği görülmektedir.

Tablo 21. Yönetici Pozisyonunda Olmayan ve Olan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımları

Pozisyon	Cinsiyet	%	Toplam %
Yönetici olmayan Personel (Çalışan)	Erkek	71,5	64,4
	Kadın	28,5	
	<i>Toplam</i>	<i>100</i>	
Yönetici Olan Personel (Şef, Müdür)	Erkek	75,5	33,6
	Kadın	24,5	
	<i>Toplam</i>	<i>100</i>	

Yönetici pozisyonunda olmayan personel ile yönetici personelin, cinsiyete göre dağılımına bakıldığında; yönetici pozisyonunda olmayan personelin %75,5'i erkek iken %24,5'i de kadındır. Yönetici pozisyonunda olan personelin ise % 71,5'i erkek ve %28,5'i kadındır. Bu bulgu, kadın çalışanların toplam çalışanlar arasındaki oranlarına paralel olarak yönetim kademesinde de yer bulduklarını ve işletmede, kadınlar için yükselme ve kariyer yapma olanaklarının sağlandığının göstergesidir.

III.9. 2. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi

Bu kısımda, katılımcıların örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve karanlık liderlik ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Katılımcıların örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve karanlık liderlik ile alt boyutları için verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği t testiyle incelenmiştir.

Bağımsız iki örnek t testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılır. İki grubun üyeleri kesinlikle birbirinden ayırır ve kesinlikle ortak üyeleri yoktur (Karasar, 2012: 74)

Katılımcıların diğer demografik değişkenleri olan yaşı, eğitim düzeyleri, unvanları ve çalıştıkları yıl ile örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve karanlık liderlik ile alt boyutları arasındaki ilişki de korelasyon analiziyle incelenmiştir. Korelasyon analizi, bir değişkenin iki veya daha fazla bir değişkenin arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek ve ilişki varsa bu ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan bir yöntemdir (Kalaycı, 2009: 115; Ural & Kılıç, 2011: 247). Korelasyon analizinde amaç bağımsız bir değişkenin değiştiğinde, bağımlı değişkenin hangi yönde değişeceğini tespit etmektir (Kalaycı, 2009: 115). Korelasyon analizinde, sayısal (niceliksel) değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin kuvveti ve yönü, veriler normal dağılım koşulunu sağladığı için Pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir (Alpar, 2012: 338). Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır ($-1 \leq r \leq +1$). Katsayı her iki yönde de 0'a yaklaşırken ilişkinin kuvveti azalmakta, her iki yönde de 1'e yaklaşırken ilişkinin kuvveti artmaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının (r); 0,00-0.30 arasında olması durumunda değişkenler arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin, 0.31-0.70 arasında olması orta düzeyde bir ilişkinin ve 0,70-1,00 arasında olması durumunda yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Demografik değişkenler ile örgütsel sessizlik karşılaştırmalarında yaş dağılımındaki orantısızlığı gidermek için 15-21 yaş grubu ile 22-28 yaş grubu ve 36-42 yaş grubu ile >42 grubu birleştirilmiş ve analizler öyle yapılmıştır. Aynı şekilde eğitim düzeyi lisansüstü olan 5 çalışan da lisans grubuna eklenmiştir. Çalışma süresinde de 11-20 yıl

grubu ile >21 yıl üzeri olan grup birleştirilmiş, >10 yıl olarak adlandırılmıştır. Bu gruplandırma tüm analizlerde uygulanmıştır.

Tablo 22. Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Std. Hata Ort.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Örgütsel Sessizlik	<i>Erkek</i>	441	2,7135	,50063	,02384	1,456	602	,146
	<i>Kadın</i>	163	2,6458					
Korunmacı Sessizlik	<i>Erkek</i>	441	1,8730	,82058	,03908	,637	602	,525
	<i>Kadın</i>	163	1,8252					
Korunmacı Sessizlik	<i>Erkek</i>	441	4,2481	,80592	,03838	1,188	602	,235
	<i>Kadın</i>	163	4,1583					
Kabullenici Sessizlik	<i>Erkek</i>	441	1,6449	,71623	,03411	,849	602	,396
	<i>Kadın</i>	163	1,5890					
Örgütsel Bağlılık	<i>Erkek</i>	441	3,8969	,72153	,03436	1,075	602	,283
	<i>Kadın</i>	163	3,8254					
Duygusal Bağlılık	<i>Erkek</i>	441	3,4739	,95846	,04564	1,097	602	,273
	<i>Kadın</i>	163	3,3788					
Normatif Bağlılık	<i>Erkek</i>	441	3,2880	1,06819	,05087	,492	602	,623
	<i>Kadın</i>	163	3,2408					
Aidiyet Bağlılığı	<i>Erkek</i>	441	3,2842	1,08286	,05156	-1,330	602	,184
	<i>Kadın</i>	163	3,4151					
Devam Bağlılığı	<i>Erkek</i>	441	2,8872	,91571	,04361	,849	602	,396
	<i>Kadın</i>	163	2,8144					
Karanlık Liderlik	<i>Erkek</i>	441	3,4285	,76635	,03649	,407	602	,684
	<i>Kadın</i>	163	3,3994					
Pasif Agresif Liderlik	<i>Erkek</i>	441	2,3815	,91898	,04376	-1,027	602	,305
	<i>Kadın</i>	163	2,4670					
Narsis Liderlik	<i>Erkek</i>	441	2,9184	1,02294	,04871	-,007	602	,994
	<i>Kadın</i>	163	2,9190					
Paranoyak Liderlik	<i>Erkek</i>	441	2,6100	,99421	,04734	1,153	602	,249
	<i>Kadın</i>	163	2,5031					
Zorlayıcı Liderlik	<i>Erkek</i>	441	3,4637	,84735	,04035	3,555	602	,000
	<i>Kadın</i>	163	3,1871					

Yapılan t testi sonuçlarından da görüldüğü gibi (Tablo 22) cinsiyet ile sessizlik arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç Soycan (2010), Yanık (2012), Sarıkaya

(2013), Ruçlar (2013), Oruç (2013), tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Yine sonuçlara göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu sonuç; Boylu, Pelit ve Güçer (2007), Kılıç (2008), Erdoğan (2006), Durna ve Eren (2005), Özcan (2008), Mathebula (2004), Kardeş (2009), Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu (2008) ve Kaplan'ın (2010) daha önce yaptıkları ve cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaştığı çalışmalarda da desteklenmektedir.

Karanlık liderlik ile cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında; analiz sonuçlarına göre cinsiyetle istatistiksel olarak anlamlı farklılık sadece zorlayıcı liderlikte saptanmıştır. Erkek personelin zorlayıcı liderlik ortalama değeri 3,4637 iken kadın personelin zorlayıcı liderlik ortalama değeri 3,1871 olarak bulunmuştur ($p < 0.0001$). Bu anlamda Erkek personelin kadın personele göre zorlayıcı liderlik algısı daha yüksektir. Bu durum erkek personelin yöneticisinde, işkolik olma, beklenenden daha fazla işi üstlenme, işletmeyi kendi hayatında kontrol altında tutması gereken alanlardan birisi olarak görme, mükemmeliyetçi ve ısrarcı olma durumlarını daha fazla algıladıklarını göstermektedir. Bu durumda, erkek personelin genelde daha fazla fiziksel güç gerektiren (mutfak, servis, teknik gibi) zor ve stresli görevlerde çalışıyor olmalarından ve yöneticilerin zorlamalarına daha fazla maruz kalmaları sonucu olabilir.

Yönetici olmayan personelin, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve karanlık liderlik ile alt boyutları için verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 23); anlamlı farklılığın sadece zorlayıcı liderlikte olduğu görülmüştür. Yönetici olmayan erkek personelin zorlayıcı liderlik ortalama değeri 3,4930 olarak saptanırken yönetici olmayan kadın personelin zorlayıcı liderlik ortalama değeri 3,2303 olarak saptanmıştır ($p < 0.0001$). Bu anlamda yönetici olmayan erkek personelin, yönetici olmayan kadın personele göre zorlayıcı liderlik algısı daha yüksektir.

Tablo 23. Yönetici Olmayan Personelin Cinsiyet Değişkeni için T testi

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Std. Hata Ort.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	<i>Erkek</i>	287	2,7631	,48788	,02880	,436	399	,663
	<i>Kadın</i>	114	2,7392					
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	<i>Erkek</i>	287	1,9355	,81400	,04805	-,505	399	,614
	<i>Kadın</i>	114	1,9810					
<i>Korumacı Sessizlik</i>	<i>Erkek</i>	287	4,2397	,79030	,04665	1,240	399	,216
	<i>Kadın</i>	114	4,1281					
<i>Kabullenici Sessizlik</i>	<i>Erkek</i>	287	1,7268	,70051	,04135	,183	399	,855
	<i>Kadın</i>	114	1,7123					
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	<i>Erkek</i>	287	3,8228	,72644	,04288	-,306	399	,760
	<i>Kadın</i>	114	3,8474					
<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Erkek</i>	287	3,3693	,95616	,05644	-,118	399	,906
	<i>Kadın</i>	114	3,3816					
<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>Erkek</i>	287	3,2657	1,05683	,06238	,367	399	,713
	<i>Kadın</i>	114	3,2237					
<i>Aidiyet Bağlılığı</i>	<i>Erkek</i>	287	3,1835	1,08286	,05156	-1,330	602	,184
	<i>Kadın</i>	114	3,3275					
<i>Devam Bağlılığı</i>	<i>Erkek</i>	287	2,8833	,92051	,05434	-1,049	399	,295
	<i>Kadın</i>	114	2,9934					
<i>Karanlık Liderlik</i>	<i>Erkek</i>	287	3,4746	,74329	,04388	,322	399	,747
	<i>Kadın</i>	114	3,4482					
<i>Pasif Agresif Liderlik</i>	<i>Erkek</i>	287	2,3889	,90937	,05368	-,626	399	,531
	<i>Kadın</i>	114	2,4507					
<i>Narsis Liderlik</i>	<i>Erkek</i>	287	3,0007	,98995	,05843	,071	399	,943
	<i>Kadın</i>	114	2,9930					
<i>Paranoyak Liderlik</i>	<i>Erkek</i>	287	2,6585	1,01175	,05972	,312	399	,756
	<i>Kadın</i>	114	2,6228					
<i>Zorlayıcı Liderlik</i>	<i>Erkek</i>	287	3,4930	,85072	,05022	2,859	399	,004
	<i>Kadın</i>	114	3,2303					

Yönetici olan personelin, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve karanlık liderlik ile alt boyutları için verdikleri cevapların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 24), devam bağlılığı ve zorlayıcı liderlikte cinsiyete göre anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Erkek yöneticilerin devam bağlılığı ortalama değeri 2,8945 olarak saptanırken kadın yöneticilerin devam bağlılığı ortalama

değeri 2,3980 olarak saptanmıştır ($p<0.0001$). Bu anlamda yönetici olan erkek personelin, yönetici olan kadın personele göre devam bağlılığı daha yüksektir. Erkek yöneticilerin zorlayıcı liderlik ortalama değeri 3,4091 olarak saptanırken kadın yöneticilerin devam bağlılığı ortalama değeri 3,0867 olarak saptanmıştır ($p<0.0001$). Bu anlamda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre zorlayıcı liderlik algısı daha yüksektir.

Tablo 24. Yönetici Personelin Cinsiyet Değişkeni için T testi

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Std. Hata Ort.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Örgütsel Sessizlik	<i>Erkek</i>	154	2,6212	,51248	,04130	2,307	201	,062
	<i>Kadın</i>	49	2,4286					
Korunmacı Sessizlik	<i>Erkek</i>	154	1,7565	,82273	,06630	2,241	201	,066
	<i>Kadın</i>	49	1,4626					
Korunmacı Sessizlik	<i>Erkek</i>	154	4,2636	,83665	,06742	,252	201	,801
	<i>Kadın</i>	49	4,2286					
Kabullenici Sessizlik	<i>Erkek</i>	154	1,4922	,72243	,05821	1,694	201	,092
	<i>Kadın</i>	49	1,3020					
Örgütsel Bağlılık	<i>Erkek</i>	154	4,0351	,69367	,05590	2,238	201	,056
	<i>Kadın</i>	49	3,7741					
Duygusal Bağlılık	<i>Erkek</i>	154	3,6688	,93493	,07534	1,906	201	,058
	<i>Kadın</i>	49	3,3724					
Normatif Bağlılık	<i>Erkek</i>	154	3,3295	1,09130	,08794	,276	201	,783
	<i>Kadın</i>	49	3,2806					
Aidiyet Bağlılığı	<i>Erkek</i>	154	3,4719	1,15703	,09324	-,804	201	,423
	<i>Kadın</i>	49	3,6190					
Devam Bağlılığı	<i>Erkek</i>	154	2,8945	,90964	,07330	3,439	201	,001
	<i>Kadın</i>	49	2,3980					
Karanlık Liderlik	<i>Erkek</i>	154	3,3425	,80297	,06471	,407	201	,685
	<i>Kadın</i>	49	3,2857					
Pasif Agresif Liderlik	<i>Erkek</i>	154	2,3677	,93947	,07570	-,883	201	,378
	<i>Kadın</i>	49	2,5051					
Narsis Liderlik	<i>Erkek</i>	154	2,7649	1,06817	,08608	-,883	201	,378
	<i>Kadın</i>	49	2,7469					
Paranoyak Liderlik	<i>Erkek</i>	154	2,5195	,95732	,07714	1,901	201	,059
	<i>Kadın</i>	49	2,2245					
Zorlayıcı Liderlik	<i>Erkek</i>	154	3,4091	,84105	,06777	2,222	201	,027
	<i>Kadın</i>	49	3,0867					

Katılımcıların diğer demografik özelliklerini kapsayan personelin yaşı, eğitim düzeyi, unvanı ve kıdemi ile örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve karanlık liderlik algıları ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için korelasyon testi yapılmıştır.

Katılımcıların yaşı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır. Bu sonuç Sarıkaya (2013) ve Yanık (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Katılımcıların yaşı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde de değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. Bu bulgu, Durna ve Eren (2005), Cengiz (2001), Mahmutoglu (2007), Yavuz (2008) ve Uğurlu (2009) yapılan ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılan çalışmaları da desteklemektedir.

Tablo 25: Demografik Değişkenlerin Modeldeki Değişkenler ile Korelasyonu

	Yaş	Eğitim	Unvan	Çalışma Süresi
Örgütsel Sessizlik	-,009	-,082*	-,217**	-,032
Korunmacı Sessizlik	,028	-,093*	-,203**	-,019
Korunmacı Sessizlik	,014	,100*	,040	,029
Kabullenici Sessizlik	-,072	-,161**	-,228**	-,076
Örgütsel Bağlılık	-,019	,104*	,126**	,161**
Duygusal Bağlılık	-,034	,150**	,152**	,228**
Normatif Bağlılık	-,065	-,001	,041	-,008
Aidiyet Bağlılığı	-,020	,177**	,178**	,070
Devam Bağlılığı	,052	-,022	-,067	,098*
Karanlık Liderlik	,109**	,171**	-,140**	,001
Pasif Agresif Liderlik	,124**	-,043	-,043	,018
Narsis Liderlik	,052	,179**	-,164**	-,016
Paranoyak Liderlik	,074	,165**	-,121**	,015
Zorlayıcı Liderlik	,055	,174**	-,081*	,014
** p< 0,01 *p< 0,05 n=604				

Katılımcıların yaşı ile karanlık liderlik ile alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: katılımcıların yaşı ile sadece karanlık liderlik ve pasif agresif liderlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yaş ile karanlık liderlik arasında ($r= 0,109$, $p< 0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü ve yaş ile pasif agresif liderlik arasında ($r= 0,124$, $p< 0,01$) yine düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Personelin yaşı arttıkça karanlık liderlik ve pasif agresif liderlik algıları da artmaktadır. Yaş arttıkça bireylerin yaşam hakkındaki bilgileri ve insanları tanıma konusundaki tecrübeleri artmakta dolayısıyla çevrelerinde olan olayları ve davranışları yorumlama ve algılama düzeyleri de artmaktadır. Diğer taraftan kişi yaşı arttıkça kendisine karşı yapılan davranışlara ve söylemlere daha duyarlı ve hassas olabilmektedirler. Bu anlamda yaş arttıkça karanlık liderlik algısının artması anlaşılır bulunabilir.

Katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik ve tüm alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi ile örgütsel sessizlik ($r= -0,082$, $p< 0,01$), korunmacı sessizlik ($r= -0,093$, $p< 0,01$) ve kabullenici sessizlik ($r= -0,161$, $p< 0,01$) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulgulanırken eğitim düzeyi ile korunmacı sessizlik ($r= 0,100$, $p< 0,01$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Bu anlamda otel personelinin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri düşmekte iken korunmacı sessizlik düzeyleri ise yükselmektedir. Kişinin eğitim düzeyi arttıkça iletişim kurma, düşünce ve şikâyetleri ifade etme yollarında daha başarılı oldukları, daha kalifiye işler ve daha yüksek mevkilerde çalıştıkları için işlerinin kaybetme veya iş bulma korkularını daha az hissetmeleri daha sesli olmalarına sebebiyet verebilmektedir. Benzer şekilde Taşkiran (2010), Erenler (2010) ve Çakıcı da (2010) yaptıkları araştırmalarında

eğitim ile örgütsel sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve eğitim seviyesi arttıkça sessizlik davranışında bulunmanın azaldığını bulgulamışlardır. Diğer taraftan eğitim seviyesi yükseldikçe korumacı sessizlik eğiliminin de yükselmesinde; eğitimli personelin daha iyi koşullarda çalışmalarının, örgüt içerisinde kariyer yapma olanaklarının yükselme beklenti ve imkanlarının daha fazla olmasından dolayı örgütün ve çalışma ortamının devamlığı önemli olmaktadır. Dolayısı ile örgütlerini ve arkadaşlarını korumak adına olası sorunlar konusunda daha az konuşmakta daha az şikayetlerde bulunmaktadırlar denilebilir.

Araştırmaya katılan otel personelinin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ($r=0,104$, $p< 0,05$), duygusal bağlılık ($r= 0,150$, $p< 0,01$) ve aidiyet bağlılığı ($r= 0,107$, $p< 0,01$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu anlamda personelin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve aidiyet bağlılığı düzeyleri de artmaktadır. Her ne kadar çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi yüksek personelin örgütten beklentilerinin ve alternatif iş seçeneklerinin fazla olması nedeniyle örgüte bağlılıklarının azaldığı (Mathieu & Zajac, 1990: 177) belirtilse de bu çalışmada tersi sonuç bulgulanmıştır. Bu durum; eğitim ve bilgi seviyesi arttıkça terfi imkanı nedeniyle bireysel inisiyatif kullanma, mesuliyet alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama imkanı yükselmekte ve bu durum, monotonluğu ortadan kaldırarak işi kabullenmelerine (Eren, 2008b: 68), örgütü benimsemelerine ve daha çok bağlanmalarına sebebiyet verebilir. Araştırma yapılan zincir otelin, takım çalışmasını ve personeli destekleme politikaları da bunda rol oynayabilmektedir.

Personelin eğitim düzeyi ile karanlık liderlik ve karanlık liderlik alt boyutları algıları arasındaki ilişki incelendiğinde: Eğitim düzeyi ile karanlık liderlik algısı ($r = -0,171, p < 0,01$), narsis liderlik algısı ($r = -0,179, p < 0,01$) ve zorlayıcı liderlik algısı ($r = -0,174, p < 0,01$) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Bu anlamda personelin eğitim düzeyi arttıkça karanlık liderlik, narsis liderlik ve zorlayıcı liderlik algı düzeyleri artmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin yaşam hakkındaki bilgileri ve insanları tanıma konusundaki tecrübeleri de artmaktadır. Dolayısıyla çevrelerinde olan olayları, davranışları yorumlama ve algılama düzeyleri de artmaktadır. Bu anlamda eğitim seviyesi yüksek personel, liderlerindeki olumsuz davranışları daha iyi fark edebilmekte ve hissedebilmektedir denebilir.

Katılımcıların bölümdeki unvanı ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: katılımcıların unvanı ile örgütsel sessizlik ($r = -0,217, p < 0,01$), korunmacı sessizlik ($r = -0,213, p < 0,01$) ve kabullenici sessizlik ($r = -0,228, p < 0,01$) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu anlamda denebilir ki; katılımcıların unvanı çalışandan şefe, şeften müdüre yükseldikçe, örgütsel sessizlik ve alt boyutları ortalama düzeyi azalmakta, örgüt içerisinde daha sesli bir tutum göstermekte ve fikirlerini söyleme eğilimine girmektedirler. Bu durum kişilerin örgüt içerisinde mevki olarak yükseldikçe kararlara daha çok katılma ve fikirlerini ifade edebilme ortamları bulmaları ile ilgili olabilir. Mevki ve unvan arttıkça kendine bu imkanı sağlayan yöneticiyle daha yakın ilişkiler kurdukları ve buna bağlı olarak görüş ve fikirlerini belirterek kurumlarına katkı sunma eğiliminde oldukları söylenebilir. Ayrıca kalifiye olduklarını ve iş alternatiflerinin daha fazla olduğunu düşünmelerinden dolayı hissetlikleri kendileri olan güven de konuşmaktan çekinmemelerinde rol oynayabilir. Unvan arttıkça sessizliğin azalacağı Kılınç ve Ulusoy (2012), Şehitoğlu ve Zehir (2010),

Özdemir ve Uğur (2013), Nikmaram ve arkadaşları (2012), Çakıcı (2010) yaptıkları çalışmalarda da desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan otel personelinin unvanı ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: unvan ile örgütsel bağlılık ($r = 0,126, p < 0,01$), duygusal bağlılık ($r = 0,152, p < 0,01$) ve aidiyet bağlılığı ($r = 0,178, p < 0,01$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Bu anlamda personelin örgüt içerisindeki unvanı arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve aidiyet bağlılığı düzeyleri de artmaktadır. Yönetim kademelerinde yer alanların örgütsel bağlılıklarının yönetici kademesinde yer almayanlara göre yüksek olması normaldir. Yöneticiler örgütleri ile daha fazla özdeşleşmekte, amaçlarını daha çok benimsemekte ve örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır. Ayrıca karar verme hakkı, inisiyatif kullanma olanağı, prestij sahibi olma olanağı ve daha iyi maddi olanaklar örgütsel bağlılıklarını arttırabilmektedir. Yapılan araştırmalar, unvan olarak yüksek olanlar olmayanlara göre, işlerinden daha çok memnun olduklarını ve kendilerine bu unvanı sağlayan örgütleri ile daha olumlu ilişkiler kurduklarını ortaya koymuşlardır (Eren, 2008b: 128). Araştırmanın unvan arttıkça bağlılığın da artacağı bulgusu (Tremble at al.; 2003; Gade, Tiggler & Schumm, 2003; Allen 2003; Dilek, 2005; Günel, 2009) yaptıkları çalışmalarda da desteklenmektedir.

Otel personelin unvanı ile karanlık liderlik ve karanlık liderlik alt boyutları algıları arasındaki ilişki incelendiğinde: unvan ile karanlık liderlik algısı ($r = -0,140, p < 0,01$), narsis liderlik algısı ($r = -0,164, p < 0,01$), paranoyak liderlik algısı ($r = -0,174, p < 0,01$) ve zorlayıcı liderlik algısı ($r = -0,81, p < 0,05$) arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu bulgulanmıştır. Bu anlamda personelin unvanı çalışandan müdüre doğru arttıkça karanlık liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik algı düzeylerinin düştüğü söylenebilir. Bu çok anlaşılabilir sonuçtur. Yukarıya doğru çıktıkça

yetki ve sorumluluk artmakta bu da astlar üzerindeki performans beklentisini arttırmaktadır. Ayrıca yöneticiler lider olarak algılanır. Her davranışları dikkat çeker. Genellikle yönetim kademelerindeki bir üst kademe bir astın terfisinde rol oynar ve dolayısıyla iş ilişkisi söz konusudur. Bu nedenle performansı olumlu değerlendirilen, terfisini sağlayan bir üstünü karanlık lider olarak algılaması düşüktür. Personelin beklentilerini karşılama düzeyi yukarıya doğru çıktıkça artar.

Katılımcıların örgütlerindeki çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: katılımcıların çalışma süreleri ile ne örgütsel sessizlik ve ne de alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Sarıkaya (2013), Tangirala ve Ramanujam (2008) ve Soycan (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da personelin kıdemine göre sessizlik düzeylerinin değişmediği yönünde sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel personelinin örgütlerindeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ($r = 0,161$, $p < 0,01$), duygusal bağlılık ($r = 0,228$, $p < 0,01$) ve devam bağlılığı ($r = 0,098$, $p < 0,05$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır. Bu anlamda personelin örgüt içerisindeki unvanı arttıkça örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve aidiyet bağlılığı düzeyleri de artmaktadır. Allen ve Meyer (1993: 49)'e göre işgörenlerin buldukları örgütte çalıştıkları süre kendileri için mesleki bir yatırım olarak değerlendirildiği takdirde kıdemleri veya hizmet süreleri arttıkça yaptıkları işte tecrübelerinin artacağı ve alanlarında uzmanlaşacakları, bunun sonucunda da alternatif iş olanaklarını daha az değerlendireceklerini belirtmektedir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın işletmeden elde ettiği kazançların da artacağını ve bu kazançlar da örgütsel bağlılığı etkileyeceği için, çalışanın kıdemi ve yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da

artmaktadır (Cohen, 1993: 148). Çalışma kapsamındaki personelin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığının da artacağı sonucu Cengiz (2001), Durna ve Eren (2005), Mahmutoğlu (2007), Yavuz (2008), Kılıç (2008), Ertan (2008), Kardeş (2009), Gider (2010) ve Topaloğlu'nun (2010) yaptıkları çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Otel personelinin örgütlerindeki çalışma süreleri ile karanlık liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: katılımcıların çalışma süreleri ile ne karanlık liderlik ve ne de alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

III. 9. 3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

Çalışma kapsamındaki değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Karanlık liderlik ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiye incelendiğinde; örgütsel sessizlik ile karanlık liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik düşük düzeyde; pozitif yönlü bir ilişki olduğu; korunmacı sessizlik ile karanlık liderlik ve alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; korunmacı sessizlik ile karanlık liderlik, pasif agresif liderlik, narsis liderlik ve paranoyak liderlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu; kabullenici sessizlik ile karanlık liderlik ve alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır.

Karanlık liderlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiye incelendiğinde: Örgütsel bağlılık ile karanlık liderlik, pasif agresif liderlik, narsis liderlik arasında orta düzeyde, paranoyak ve zorlayıcı liderlik ile de zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu; duygusal bağlılık ile karanlık liderlik, pasif agresif liderlik, narsis liderlik ve paranoyak lider arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu; normatif

bağlılık ile karanlık liderlik, pasif agresif liderlik arasında orta düzeyde ve paranoyak liderlik ile de zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu; aidiyet bağlılığı ile karanlık liderlik, pasif agresif liderlik arasında orta düzeyde ve paranoyak liderlik ile de zayıf düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile karanlık liderlik ve alt boyutları arasında herhangi anlamlı bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır.

Tablo 26. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi

	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Aidiyet	Devam Bağlılığı	Pasif Agresif	Narsis	Paranoyak	Zorlayıcı	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Bağlılık	Karanlık Liderlik
Korunmacı Sessizlik	1	-0,22**	0,56**	-0,23**	-0,21**	-0,29**	0,27**	0,18**	0,28**	0,20**	0,10*	0,79**	-0,19**	0,28**
Korunmacı Sessizlik		1	-0,22**	0,16**	0,19**	0,12**	-0,13**	-0,24**	-0,24**	-0,10*	-0,03	0,29**	0,16**	-0,27**
Kabullenici Sessizlik			1	-0,23**	-0,23**	-0,27**	0,04	0,15**	0,24**	0,17**	0,13**	0,71**	-0,27**	0,25**
Duygusal Bağlılık				1	0,50**	0,38**	0,05	-0,45**	-0,44**	-0,30**	-0,04	-0,17**	0,76**	-0,50**
Normatif Bağlılık					1	0,25**	0,07	-0,31**	-0,26**	-0,16**	-0,04	-0,14**	0,70**	-0,33**
Aidiyet						1	-0,11**	-0,18**	-0,32**	-0,13**	-0,15**	-0,25**	0,56**	-0,29**
Devam Bağlılığı							1	0,01	0,07	0,11**	0,03	0,12**	0,36**	0,05
Pasif Agresif Liderlik								1	0,50**	0,42**	-0,17**	0,061	-0,33**	0,82**
Narsis Liderlik									1	0,43**	0,12**	0,17**	-0,36**	0,80**
Paranoyak Liderlik										1	0,13**	0,16**	-0,22**	0,66**
Zorlayıcı Liderlik											1	0,11**	-0,10*	0,23**
Örgütsel Sessizlik												1	-0,16**	0,15**
Örgütsel Bağlılık													1	-0,40**
Karanlık Liderlik														1

** p< 0,01 *p< 0,05 n=604

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve korunmacı sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu; duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve korunmacı sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu; normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve korunmacı sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu; aidiyet bağlılığı ile örgütsel sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve korunmacı sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu; devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve korunmacı sessizlik ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu bulgulanmıştır.

III. 9. 4. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizinde de bulgular olduğu üzere karanlık liderlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenleri ve alt faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu aşamadan sonra, bir sonraki aşamaya geçerek söz konusu değişkenlerin bir biri üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması için regresyon analizi kullanılmıştır.

Karanlık liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklayabilmek (Kalaycı, 2009: 199) için bu bölümde basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Basit doğrusal regresyon bir bağımlı bir bağımsız değişken olduğunda, çoklu doğrusal regresyon modeli bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken olduğunda kullanılmaktadır.

Bağımlı değişken Y ve bağımsız değişkenler X ile ifade edilmek üzere; çoklu regresyon modeli ($Y=a+bX_1+cX_2+dX_3+\dots+X_n$) şeklinde ifade edilebilir. Modeldeki “a” katsayısı sabite ait beta değerini, “b”, “c”... ve “n” katsayıları ise bağımsız değişkenlere ait beta katsayılarını ifade etmektedir (Ural & Kılıç, 2011: 255-256). Doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkendeki ölçüm hatalarının önemsizlenebileceği, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği, varyansların homojen olduğu ve doğrusal olduğu varsayılmaktadır (Alpar, 2012: 368). Ayrıca bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yüksek olmamalıdır. Korelasyonların yüksek olması çoklu bağlantı sorununa işaret etmektedir. Çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı, varyans şişme değerleri (VIF) ile kontrol edilebilir. VIF değerlerinin 10’un üzerinde olmaması beklenir ($VIF<10$). VIF değerinin 10’dan büyük olduğu durumlarda ($VIF>10$) çoklu bağlantı sorunu olduğu söylenir (Alpar, 2012: 391). Regresyon modelinde oto korelasyon olup olmadığı Durbin-Watson (D-W) testi ile kontrol edilir. Genelde 1,5 ile 2,5 civarındaki bir D-W değeri oto korelasyon olmadığını göstergesidir (Kalaycı, 2009: 267).

Çoklu doğrusal regresyon analizinde modelin yeterliliği ile ilgili olarak çoklu açıklayıcılık katsayısı R^2 değeri yüksek çıkmalı ve modelin anlamlılığına ilişkin F istatistiği anlamlı olmalıdır. Regresyon denkleminin standart hatasının (s) küçük olması istenir. Standart hatanın büyük olduğu durumlarda model yeterliliği için R^2 incelenmelidir. Çoklu regresyon katsayısı (Multiple R) bağımlı değişkenle 1’den çok bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesini verir. “R” olarak ifade edilir ve 0 ile +1 arasında değişen değerler alır. Çoklu açıklayıcılık katsayısı (Multiple R square) çoklu korelasyon katsayısının karesine denir ve “ R^2 ” olarak ifade edilir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını gösterir. R, -1 ile +1 arasında değişir ve 1’e yakın olması

arzu edilir (Alpar, 2012: 390-391). Araştırmada yapılan tüm regresyon analizleri verilen bu bilgilere dayanarak değerlendirilmektedir.

III. 9. 4. 1. Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde karanlık liderlik ölçeğinin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak örgütsel sessizlik ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmekte ve bağımsız faktör olarak da karanlık liderlik ölçeği ve alt faktörleri alınmaktadır.

Karanlık liderliğin bağımsız ve örgütsel sessizlik ölçeği bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile *H1 hipotezi* test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 27’de özetlenmektedir.

Tablo 27. Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	35,471	1,384		25,638	0,0001		
Karanlık Liderlik	,072	,020	,148	3,675	0,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik
R:0,148; R²:0,022; Düzeltilmiş R²:0,021; Model için F:13.505, p=0,0001; D-W:1,705

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=13.505; p=0,0001) olduğu görülmektedir. Varyans şişme değeri olarak adlandırılan VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.705 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Karanlık liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır (R=0.148). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.022 olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel sessizlik değişiminin % 2,2’sinin, karanlık liderlik

ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H1 hipotezi kabul edilmiştir.***

Karanlık liderliğin alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ölçeği korunmacı sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile ***H1a, H1b, H1c, H1d hipotezleri*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 28' de özetlenmektedir.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=7.151$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulunmuştur ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.743 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Modeli incelediğimizde karanlık liderlik ölçeği alt faktörlerinden sadece narsis liderlik ve paranoyak liderlik istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır. Bu anlamda narsis liderlik ve paranoyak liderlik faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Narsis liderlik ve paranoyak liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.213$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.046$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel sessizlikteki değişimin % 4,6'sının, narsis liderlik ve paranoyak liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiş ve H1a ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.***

Tablo 28. Karanlık Liderlik Alt boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	33,914	1,625		20,866	,000		
Pasif agresif	-,038	,053	-,037	-,730	,466	,634	1,576
Narsis	,194	,073	,130	2,650	,008	,661	1,513
Paranoyak	,271	,117	,108	2,318	,021	,736	1,359
Zorlayıcı	,171	,094	,077	1,818	,070	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
R:0,213; R²:0,046; Düzeltilmiş R²:0,039; Model için F:7,151, p=0,0001; D-W:1,743

Karanlık liderlik bağımsız ve korunmacı sessizlik bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H2 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 29'da özetlenmektedir.

Tablo 29. Karanlık Liderliğin Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	5,153	,867		5,942	,000		
Karanlık Liderlik	,088	,012	,278	7,104	,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik
R:0,278; R²:0,077; Düzeltilmiş R²:0,076; Model için F:20,461, p=0,0001; D-W:1,576

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=20,461; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulandığından ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1,576 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstermektedir. Karanlık liderliğin korunmacı sessizlik üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile korunmacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır (R=0,278).

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.077$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel sessizlik korunmacı sessizlik değişiminin % 7,7'sinin, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Karanlık liderliğin alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, korunmacı sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H2a, H2b, H2c, H2d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 30' da özetlenmektedir.

Tablo 30. Karanlık Liderlik Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	4,983	1,022		4,874	,0001		
Pasif agresif	,040	,033	,059	1,215	,225	,634	1,576
Narsis	,205	,046	,213	4,443	,0001	,661	1,513
Paranoyak	,117	,073	,072	1,585	,113	,736	1,359
Zorlayıcı	,112	,059	,078	1,887	,060	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik
R:0,306; R²:0,094; Düzeltmiş R²:0,088; Model için F:15,457, p=0,0001; D-W:1,610

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=15.457; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.610 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir.

Modeli incelediğimizde karanlık liderliğin alt faktörlerinden sadece narsis liderlik boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu saptanmıştır. Bu bağlamda

karanlık liderlik ölçeği narsis liderlik boyutunun korunmacı sessizlik üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Narsis liderlik ile korunmacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.306$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.094$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç korunmacı sessizlik faktöründeki değişimin % 9,4'ünün, narsis liderlik boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H2b hipotezi kabul edilmiş ve H2a, H2c ve H2d hipotezleri reddedilmiştir.**

Karanlık liderlik bağımsız ve korunmacı sessizlik bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H3 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 31'de özetlenmektedir.

Tablo 31. Karanlık Liderliğin Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	26,062	,728		35,796	,0001		
Karanlık Liderlik	-,072	,010	-,273	-6,962	,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik
R:0,273; R^2 :0,075; Düzeltilmiş R^2 :0,073; Model için F:48,476, p=0,0001; D-W:1,823

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=48,476$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1,823 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Karanlık liderliğin korunmacı sessizlik üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.273$). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.075$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç

korumacı sessizlik değişiminin % 7,5'inin, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre karanlık liderliğin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen bu etkinin yönü negatif olduğu için ilgili **H3 hipotezi reddedilmiştir**.

Karanlık liderliğin alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, örgütsel sessizlik ölçeği korumacı sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H3a, H3b, H3c, H3d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 32'de özetlenmektedir.

Tablo 32. Karanlık Liderlik Alt Boyutlarının Korumacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	25,243	,863		29,237	,0001		
Pasif agresif	-,110	,028	-,194	-3,950	,0001	,634	1,576
Narsis	-,128	,039	-,159	-3,291	,001	,661	1,513
Paranoyak	,082	,062	,061	1,325	,186	,736	1,359
Zorlayıcı	-,057	,050	-,047	-1,137	,256	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Korumacı Sessizlik
R:0,282; R²:0,080; Düzeltilmiş R²:0,074; Model için F:12,966, p=0,0001; D-W:1,805

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=12.966; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.835 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Modeli incelediğimizde karanlık liderlik alt faktörlerinden sadece pasif agresif ve narsis liderliğin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda pasif agresif liderlik ve narsis liderliğin korumacı sessizlik üzerinde etkisi

olduğu söylenebilmektedir. Pasif agresif ve narsis liderlik ile korumacı sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.282$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.080$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç korumacı sessizlik faktöründeki değişimin % 8'inin, pasif agresif ve narsis liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre pasif agresif liderliğin ve narsis liderliğin korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen bu etkinin yönü negatif olduğu için ilgili H3a ve H3b hipotezleri kabul edilmemiştir. Bu anlamda yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre **H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri reddedilmiştir.**

Karanlık liderlik bağımsız ve kabullenici sessizlik bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H4 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 33'de özetlenmektedir.

Tablo 33. Karanlık Liderliğin Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	4,256	,639		6,661	,000		
Karanlık Liderlik	,057	,009	,247	6,249	,000	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik R:0,247; R ² :0,061; Düzeltilmiş R ² :0,059; Model için F:39.052, p=0,0001; D-W:1,761							

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=39,052$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.761 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Karanlık liderliğin kabullenici sessizlik üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık

liderlik ile kabullenici sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.247$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.061$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç kabullenici sessizlik değişiminin % 6,1'inin, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H4 hipotezi kabul edilmiştir.**

Karanlık liderliğin alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, örgütsel sessizlik ölçeği korunmacı sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H4a, H4b, H4c, H4d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 34'de özetlenmektedir.

Tablo 34. Karanlık Liderlik Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	3,688	,754		4,891	,000		
Pasif agresif	,032	,024	,064	1,304	,193	,634	1,576
Narsis	,118	,034	,167	3,456	,001	,661	1,513
Paranoyak	,072	,054	,061	1,329	,184	,736	1,359
Zorlayıcı	,116	,044	,111	2,663	,008	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik
R:0,282; R²:0,080; Düzeltilmiş R²:0,074; Model için F:12,966, p=0,0001; D-W:1,805

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=12.149$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.805 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Modeli incelediğimizde sadece narsis liderlik ve zorlayıcı liderlik boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda narsis

liderlik ve zorlayıcı liderlik boyutlarının kabullenici sessizlik üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Narsis liderlik ve zorlayıcı liderlik ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.274$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.075$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç kabullenici sessizlikteki değişimin % 7,5'inin, narsis liderlik ve zorlayıcı liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H4b ve H4d hipotezleri kabul edilmiş ve H4a ve H4c hipotezleri reddedilmiştir.***

III. 9. 4. 2. Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde karanlık liderlik ölçeğinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık ölçeği ve alt faktörleri tek tek değerlendirilmiş; bağımsız faktör olarak da karanlık liderlik ölçeği alt faktörleri alınmıştır.

Karanlık liderlik bağımsız ve örgütsel bağlılık da bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile ***H5 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 35'de özetlenmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=116.04$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.632 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır ($R= -0.402$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.162$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel bağlılıktaki değişiminin % 16,2'sinin, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini

göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H5 kabul edilmiştir.**

Tablo 35. Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	77,392	1,831		42,277	,000		
Karanlık Liderlik	-,281	,026	-,402	-10,772	,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
R:0,402; R²:0,162; Düzeltilmiş R²:0,160; Model için F:116,042, p=0,0001; D-W:1,632

Karanlık liderliğin alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, örgütsel bağlılık ölçeği bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H5a, H5b, H5c, H5d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 36’da özetlenmektedir.

Tablo 36. Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	77,018	2,162		35,630	,0001		
Pasif agresif	-,358	,070	-,239	-5,122	,0001	,634	1,576
Narsis	-,480	,097	-,225	-4,930	,0001	,661	1,513
Paranoyak	-,359	,125	-,113	-2,869	,004	,736	1,359
Zorlayıcı	-,012	,155	-,003	-,075	,941	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
R:0,416; R²:0,173; Düzeltilmiş R²:0,168; Model için F:31,421, p=0,0001; D-W:1,666

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=31,421; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10)

söylenbilir. Ayrıca D-W değeri, 1.666 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstermektedir.

Modeli incelediğimizde karanlık liderliğin alt faktörlerinden pasif agresif liderlik, narsis liderlik ve paranoyak liderlik istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda karanlık liderlik ölçeği pasif agresif liderlik, narsis liderlik ve paranoyak liderlik faktörleri örgütsel bağlılık ölçeği üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Pasif agresif liderlik, narsis liderlik ve paranoyak liderlik ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.416$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.173$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık faktöründeki değişimin % 17.3'ünün, pasif agresif liderlik, narsis liderlik ve paranoyak liderlik açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H5a, H5b, H5c kabul edilmiş ve H5d reddedilmiştir.***

Karanlık liderlik bağımsız ve örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile ***H6 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 37'de özetlenmektedir.

Tablo 37. Karanlık Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	22,032	,603		36,536	,000		
Karanlık Liderlik	-,120	,009	-,496	-14,012	,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık
R:0,496; R²:0,246; Düzeltilmiş R²:0,245; Model için F:196,330, p=0,0001; D-W:1,498

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=196.33$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.498 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstermektedir. Karanlık liderliğin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.496$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.246$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç duygusal bağlılık faktörü değişiminin % 24,6'sının, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H6 kabul edilmiştir.**

Karanlık liderlik alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık boyutu bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H6a, H6b, H6c, H6d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 38'de özetlenmektedir.

Tablo 38. Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	21,051	,704		29,889	,000		
Pasif agresif	-,166	,023	-,318	-7,274	,634	,634	1,576
Narsis	-,185	,032	-,250	-5,834	,661	,661	1,513
Paranoyak	-,063	,051	-,051	-1,245	,736	,736	1,359
Zorlayıcı	-,065	,041	-,059	-1,592	,888	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık
R:0,522; R²:0,273; Düzeltilmiş R²:0,268; Model için F:56,126, p=0,0001; D-W:1,512

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=56.126$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.512 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Modeli incelediğimizde pasif agresif liderlik ve narsis liderliğin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu saptanmıştır. Bu bağlamda pasif agresif liderlik ve narsis liderliğin duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Pasif agresif liderlik ve narsis liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.522$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.273$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık faktöründeki değişimin % 27,3'ünün, pasif agresif liderlik ve narsis liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H6a, H6b hipotezleri kabul edilmiş ve H6c, H6d hipotezleri reddedilmiştir.***

Karanlık liderlik ölçeği bağımsız ve örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile ***H7 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 39'da özetlenmektedir.

Tablo 39. Karanlık Liderliğin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	19,125	,726		26,339	,0001		
Karanlık Liderlik	-,088	,010	-,328	-8,508	,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık
 $R:0,328$; $R^2:0,106$; Düzeltilmiş $R^2:0,105$; Model için $F:72,386$, $p=0,0001$; D-W:1,663

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=72.386$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak

bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.663 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Karanlık liderliğin normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır (R=0.328). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.106$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç normatif bağlılık faktörü değişiminin % 10,6'sının karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H7 kabul edilmiştir.**

Karanlık liderlik alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H7a, H7b, H7c, H7d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 40'da özetlenmektedir.

Tablo 40. Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	18,512	,860		21,535	,000		
Pasif agresif	-,151	,028	-,263	-5,447	,000	,634	1,576
Narsis	-,106	,039	-,129	-2,723	,007	,661	1,513
Paranoyak	,021	,062	,016	,347	,729	,736	1,359
Zorlayıcı	-,083	,050	-,068	-1,667	,096	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık
R:0,340 R²:0,115; Düzeltilmiş R²:0,109; Model için F:19,526, p=0,0001; D-W:1,682

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=19.526; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10)

söylenbilir. Ayrıca D-W değeri, 1.682 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Modeli incelediğimizde pasif agresif liderlik ve narsis liderliğin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu saptanmıştır. Bu bağlamda pasif agresif liderlik ve narsis liderliğin normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Pasif agresif liderlik ve narsis liderlik ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.340$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.115$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç normatif bağlılık faktöründeki değişimin % 11,5'inin, pasif agresif liderlik ve narsis liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H7a ve H7b hipotezleri kabul edilmiş ve H7c ve H7d hipotezleri reddedilmiştir.**

Karanlık liderlik bağımsız ve örgütsel bağlılık ölçeğinin aidiyet bağlılığı faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H8 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 41'de özetlenmektedir.

Tablo 41. Karanlık Liderliğin Aidiyet Bağlılığı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	14,087	,566		24,876	,0001		
Karanlık Liderlik	-,060	,008	-,291	-7,476	,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Aidiyet Bağlılığı
R:0,291; R^2 :0,085; Düzeltilmiş R^2 :0,083; Model için F:55,895, p=0,0001; D-W:1,722

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=55.895$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulunmuştur ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.722 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir.

Karanlık liderliğin aidiyet faktörü üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile aidiyet arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.291$). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.085$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, aidiyet bağlılığı faktörünün değişiminin % 8,5'inin, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H8 hipotezi kabul edilmiştir.***

Karanlık liderlik ölçeği alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, örgütsel bağlılık ölçeği aidiyet bağlılığı faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile ***H8a, H8b, H8c, H8d hipotezleri*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 42'de özetlenmektedir.

Tablo 42. Karanlık Liderliğin Alt Boyutlarının Aidiyet Bağlılığı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	14,653	,661		22,170	,000		
Pasif agresif	-,039	,021	-,087	-1,807	,071	,634	1,576
Narsis	-,173	,030	-,274	-5,813	,000	,661	1,513
Paranoyak	,044	,048	,042	,935	,350	,736	1,359
Zorlayıcı	-,130	,038	-,139	-3,406	,001	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Aidiyet Bağlılığı
R:0,344; R²:0,119; Düzeltilmiş R²:0,113; Model için F:20,160, p=0,0001; D-W:1,732

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=20.160$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.732 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Modeli incelediğimizde narsis liderlik ve zorlayıcı liderliğin

istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu saptanmıştır. Bu bağlamda narsis liderlik ve zorlayıcı liderliğin aidiyet bağlılığı faktörü üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Narsis liderlik ve zorlayıcı ile aidiyet bağlılığı faktörü arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.344$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.119$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel bağlılık ölçeği aidiyet faktöründeki değişimin % 11,9'unun, narsis liderlik ve zorlayıcı liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H8b ve H8d hipotezleri kabul edilmiş ve H8a ve H8c hipotezleri reddedilmiştir.***

Karanlık liderlik bağımsız ve örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile ***H9 hipotezi*** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 43' de özetlenmektedir.

Tablo 43. Karanlık Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	10,648	,686		15,522	,000		
Karanlık Liderlik	,012	,010	,050	1,229	,220	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı
R:0,050; R²:0,003; Düzeltilmiş R²:0,001; Model için F:1,510, p=0,0220; D-W:1,933

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=1.510$; $p=0,220$) olmadığı görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulunmuştur ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1,933 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Karanlık liderlik ölçeğinin devam bağlılığı faktörü üzerine etkisi yoktur. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H9 reddedilmiştir.***

Karanlık liderlik ölçeği alt faktörleri olan pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik değişkenleri bağımsız, örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile *H9a*, *H9b*, *H9c*, *H9d* hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 44’de özetlenmektedir.

Tablo 44. Karanlık Liderliğin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	10,534	,811		12,991	,0001		
Pasif agresif	-,033	,026	-,064	-1,253	,211	,634	1,576
Narsis	,039	,037	,053	1,060	,290	,661	1,513
Paranoyak	,136	,058	,110	2,335	,020	,736	1,359
Zorlayıcı	-,004	,047	-,003	-,081	,936	,888	1,126

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık
R:0,121; R²:0,015; Düzeltilmiş R²:0,008; Model için F:2,223, p=0,065; D-W:1,928

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamsız (F=2.223; p=0,065) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,126 ve en yüksek 1,576 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.928 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Modeli incelediğimizde sadece paranoyak liderlik istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu saptanmıştır. Paranoyak liderliğin devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Paranoyak liderlik ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır (R=0.121). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.015 olarak bulunmuştur. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre paranoyak liderliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen bu etkinin yönü pozitif olduğu için ilgili H9c hipotezi kabul edilmemiştir. Bu anlamda yapılan çoklu

doğrusal regresyon analizi sonuçlarına *göre H9a, H9b, H9c ve H9d hipotezleri reddedilmiştir.*

III. 9. 4. 3. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak örgütsel sessizlik ölçeği alt faktörleri tek tek değerlendirilmiş; bağımsız faktör olarak da örgütsel bağlılık ölçeği ve alt faktörleri alınmıştır.

Tablo 45. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	47,027	1,665		28,240	,0001		
Örgütsel Bağlılık	-,113	,028	-,162	-4,031	,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik
R:0,162; R²:0,026; Düzeltilmiş R²:0,025; Model için F:16,251, p=0,0001; D-W:1,700

Örgütsel bağlılık ölçeği bağımsız ve örgütsel sessizlik ölçeği bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile *H10 hipotezi* test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 45’de özetlenmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=16.251; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.700 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır (R=0.162). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0.026 olarak bulunmuştur. Bu sonuç

örgütsel sessizlik ölçeği değişiminin % 2,6'sının, örgütsel bağlılık ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre *H10 kabul edilmiştir*.

Tablo 46. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	45,993	1,611		28,556	,000		
Duygusal bağlılık	-,149	,096	-,074	-1,558	,120	,680	1,470
Normatif bağlılık	-,108	,083	-,060	-1,312	,190	,744	1,344
Aidiyet	-,457	,101	-,193	-4,505	,0001	,832	1,203
Devam bağlılığı	,215	,081	,106	2,658	,008	,974	1,027

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik
R:0,286; R²:0,082; Düzeltilmiş R²:0,075; Model için F:13,306, p=0,0001; D-W:1,798

Örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığı değişkenleri bağımsız, örgütsel sessizlik ölçeği bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile *H10a, H10b, H10c, H10d hipotezleri* test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 46'da özetlenmektedir.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=13.306; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,027 ve en yüksek 1,470 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.798 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Modeli incelediğimizde aidiyet bağlılığının ve devam bağlılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Aidiyet

bağlılığı ile örgütsel sessizlik arasında negatif, devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.286$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,082$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel sessizlikteki değişimin % 8,2'sinin, aidiyet ve devam bağlılığı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre devam bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen bu etkinin yönü pozitif olduğu için ilgili H10d hipotezi kabul edilmemiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H10c hipotezi kabul edilmiş ve H10a, H10b, H10d hipotezleri reddedilmiştir.**

Örgütsel bağlılık ölçeği bağımsız ve örgütsel sessizlik ölçeği korunmacı sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H11 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 47'de özetlenmektedir.

Tablo 47. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	16,043	1,070		14,991	,0001		
Örgütsel Bağlılık	-,084	,018	-,186	-4,641	,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik
 $R:0,186$; $R^2:0,035$; Düzeltilmiş $R^2:0,033$; Model için $F:21,543$, $p=0,0001$; $D-W:1,571$

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=21.543$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.571 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Örgütsel bağlılığın korunmacı sessizlik faktörü üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.186$).

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.035$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç korunmacı sessizlikteki değişiminin % 3,5'inin örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H11 kabul edilmiştir.**

Örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığı değişkenleri bağımsız, örgütsel sessizlik ölçeği korunmacı faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile H11a, H11b, H11c, H11d hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 48'de özetlenmektedir

Tablo 48. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	13,980	,984		14,203	,000		
Duygusal bağlılık	-,140	,058	-,107	-2,389	,017	,680	1,470
Normatif bağlılık	-,146	,051	-,124	-2,889	,004	,744	1,344
Aidiyet	-,292	,062	-,192	-4,715	,0001	,832	1,203
Devam bağlılığı	,343	,049	,261	6,936	,0001	,974	1,027
Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik R:0,420; R ² :0,177; Düzeltilmiş R ² :0,171; Model için F:32,097, p=0,0001; D-W:1,753							

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı (F=32.097; p=0,0001) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,027 ve en yüksek 1,470 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.753 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Modeli incelediğimizde örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörlerin hepsinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet ve devam bağlılığı faktörlerinin korunmacı sessizlik faktörü

üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve aidiyet bağlılığı faktörleri ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki var iken devam bağlılığı ile korunmacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($R=0.420$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.177$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç korunmacı sessizlik faktöründeki değişimin % 17,7'sinin, örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörleri ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre devam bağlılığının korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen, bu etkinin yönü pozitif olduğu için ilgili H11d hipotezi kabul edilmemiştir. Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H11a, H11b, H11c hipotezleri kabul edilmiş ve H11d hipotezi reddedilmiştir.**

Örgütsel bağlılık ölçeği bağımsız ve örgütsel sessizlik ölçeği korunmacı sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H12 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 49'da özetlenmektedir.

Tablo 49. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	17,691	,902		19,616	,0001		
Örgütsel Bağlılık	,059	,015	,156	3,868	,0001	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik R:0,156; R ² :0,024; Düzeltmiş R ² :0,023; Model için F:14.960, p=0,0001; D-W:1,820							

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=14.960$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1,820 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin korumacı sessizlik faktörü üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.156$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.024$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç korumacı sessizlikteki değişimin % 2,4'ünün, örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen bu etkinin yönü pozitif olduğu için ilgili H12 hipotezi kabul edilmemiştir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H12 reddedilmiştir**.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığı değişkenleri bağımsız, örgütsel sessizlik ölçeği korumacı sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H12a, H12b, H12c, H12d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 50'de özetlenmektedir

Tablo 50. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Korumacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	19,305	,878		21,987	,0001		
Duygusal bağlılık	,079	,052	,072	1,509	,132	,680	1,470
Normatif bağlılık	,159	,045	,161	3,520	,0001	,744	1,344
Aidiyet	,049	,055	,038	,884	,377	,832	1,203
Devam bağlılığı	-,160	,044	-,145	-3,630	,0001	,974	1,027

Bağımlı Değişken: Korumacı Sessizlik
R:0,260; R²:0,067; Düzeltilmiş R²:0,061; Model için F:10,827, p=0,0001; D-W:1,823

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=10.827$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,027 ve en yüksek 1,470 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$)

söylenbilir. Ayrıca D-W değeri, 1.823 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Modeli incelediğimizde örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörlerinden normatif ve devam bağlılığının istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Bu bağlamda normatif bağlılık ve devam bağlılığı faktörlerinin örgütsel sessizlik ölçeği korumacı sessizlik faktörü üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Normatif bağlılık faktörü ile korumacı sessizlik arasında negatif ve devam bağlılığı faktörü ile korumacı sessizlik arasında da pozitif bir ilişki vardır ($R=0.260$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.067$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç korumacı sessizlik faktöründeki değişimin % 6,72'sinin, örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörleri normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon sonuçlarına göre normatif bağlılığının korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmasına rağmen bu etkinin yönü pozitif olduğu için ilgili H12b hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H12d kabul edilmiş ve H12a, H12b, H12c hipotezleri reddedilmiştir.**

Tablo 51. Örgütsel Bağlılığın Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	13,293	,766		17,350	,0001		
Örgütsel Bağlılık	-,088	,013	-,268	-6,831	,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik
R:0,268; R^2 :0,072; Düzeltilmiş R^2 :0,070; Model için F:46,661, p=0,0001; D-W:1,762

Örgütsel bağlılık ölçeği bağımsız ve örgütsel sessizlik ölçeği kabullenici sessizlik faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve basit doğrusal regresyon analizi

yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H13 hipotezi** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 51’de özetlenmektedir.

Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=46.661$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.762 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Örgütsel bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.268$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.072$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç kabullenici sessizlikteki değişimin % 7,2’sinin, örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu anlamda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre **H13 hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütsel bağlılık ölçeği alt faktörleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığı değişkenleri bağımsız, örgütsel sessizlik ölçeği kabullenici faktörü bağımlı değişken olarak alınmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile **H13a, H13b, H13c, H13d hipotezleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 52’de özetlenmektedir

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=17.999$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,027 ve en yüksek 1,470 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.816 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Modeli incelediğimizde devam bağlılığı hariç diğer hepsinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve aidiyet bağlılığı faktörlerinin kabullenici sessizlik üzerinde etkisi olduğu

söylenilmektedir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve aidiyet bağlılığı faktörlerinin ile kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki vardır ($R=0.328$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.107$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç kabullenici sessizlik faktöründeki değişimin % 10,7'sinin, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve aidiyet bağlılığı faktörleri ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Tablo 52. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	12,708	,748		16,981	,0001		
Duygusal bağlılık	-,088	,044	-,093	-1,982	,048	,680	1,470
Normatif bağlılık	-,121	,038	-,141	-3,152	,002	,744	1,344
Aidiyet	-,214	,047	-,192	-4,532	,0001	,832	1,203
Devam bağlılığı	,032	,038	,034	,858	,391	,974	1,027

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik
 $R:0,328$; $R^2:0,107$; Düzeltilmiş $R^2:0,101$; Model için $F:17,999$, $p=0,0001$; D-W:1,816

Bu anlamda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ***H13a***, ***H13b***, ***H13c kabul edilmiş ve H13d reddedilmiştir.***

Yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları toplu olarak Tablo 53'de verilmiştir.

Tablo 53: Çalışma Kapsamındaki Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez 1: Karanlık liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 1a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 1b: Narsis liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 1c: Paranoyak liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 1d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
Hipotez 2: Karanlık liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 2a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 2b: Narsis liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 2c: Paranoyak liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 2d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
Hipotez 3: Karanlık liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Red</i>
<i>Hipotez 3a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 3b: Narsis liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 3c: Paranoyak liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 3d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
Hipotez 4: Karanlık liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 4a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 4b: Narsis liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 4c: Paranoyak liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 4d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
Hipotez 5: Karanlık liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 5a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>

<i>Hipotez 5b: Narsis liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 5c: Paranoyak liderliğin otel personelinin örgütsel bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 5d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin korumacı bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 6: Karanlık liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 6a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 6b: Narsis liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 6c: Paranoyak liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 6d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 7: Karanlık liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 7a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 7b: Narsis liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 7c: Paranoyak liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 7d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin normatif bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 8: Karanlık liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 8a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 8b: Narsis liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 8c: Paranoyak liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 8d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin aidiyet bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 9: Karanlık liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 9a: Pasif agresif liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 9b: Narsis liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 9c: Paranoyak liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 9d: Zorlayıcı liderliğin otel personelinin devam bağlılıkları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>

Hipotez 10: Örgütsel bağlılığın otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 10a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 10b: Normatif bağlılığın otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 10c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 10d: Devam bağlılığının otel personelinin örgütsel sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
Hipotez 11: Örgütsel bağlılığın otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 11a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 11b: Normatif bağlılığın otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 11c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 11d: Devam bağlılığının otel personelinin korunmacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
Hipotez 12: Örgütsel bağlılığın otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Red</i>
<i>Hipotez 12a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 12b: Normatif bağlılığın otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 12c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>
<i>Hipotez 12d: Devam bağlılığının otel personelinin korumacı sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Kabul</i>
Hipotez 13: Örgütsel bağlılığın otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 13a: Duygusal bağlılığın liderliğin otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 13b: Normatif bağlılığın otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 13c: Aidiyet bağlılığının otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Kabul</i>
<i>Hipotez 13d: Devam bağlılığının otel personelinin kabullenici sessizlikleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır</i>	<i>Red</i>

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

“Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi” konulu tezde, hangi yaklaşımla, hangi tanımlamaları ve değişkenleri hangi boyutlarla ele alındığını kısaca özetlemek ve arkasından araştırma sonuçlarını vermek yararlı olacaktır.

Liderlik kavramı, bugüne kadar birçok alan tarafından ilgi görmüş; farklı bakış açılarıyla tanımlanmaya, incelenmeye çalışılmış ve araştırma konusu yapılmıştır. Liderliğe ilgi gösteren, belki de en fazla ilgiyi gösteren alanlardan biri de örgütsel yönetim alanı olmuştur. Örgütsel yönetim alanında liderlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında da; genelde lideri başarılı yapan özelliklerin, davranışların ve durumların neler olduğunun tespit edilmeye çalışıldığı ve başarılı lider profilinin tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bir anlamda genelde başarılı liderlerden, örgütü çalışanlarını başarılarla götüren olumlu özelliklere sahip liderlikten bahsedilmektedir. Ancak geçmişten bugüne kadar ki uygulamalara bakıldığında, başarısızlık hikâyesi olan birçok liderin ve başarısız liderden dolayı başarısız olan birçok örgüt ve çalışanların olduğu görülmektedir. Bu anlamda liderin, başlarında oldukları örgütleri sadece olumlu etkileyerek başarıya götüreceği değil aynı zamanda olumsuz etkileyerek başarısızlıklara da sürükleyebileceği görülmektedir. Karanlık liderlik çalışmaları, liderliğe ters bir bakış açısıyla yaklaşmakta, olumsuz liderler ve olumsuz etkileri ile ilgilenmektedir. Bunu yaparken de liderin kişiliğinin, özellikle kişiliğindeki olumsuz özelliklerin üzerinde durmakta ve liderlerin kişiliklerinde karanlık bir tarafın olabileceğini ve bu karanlık tarafın zaman zaman ortaya çıkarak lideri olumsuz kararlar almaya, olumsuz davranışlarda bulunmaya itebileceğini öngörmektedir. Kişiliğin karanlık tarafı daha çok savunma mekanizması düştüğü zaman,

yorgun, stres altında olduğunda ve kişi nasıl algılandığı konusunda dikkat etmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda karanlık liderlik; liderin, örgüt içerisindeki hedeflerine varmada kendini aşırı zorlanmış ve strese girmiş hissettiği anlarda kişiliğindeki karanlık tarafın bilinç dışı ortaya çıkarak, karar ve davranışlarını olumsuz etkilemesi ve gerek bireysel gerek örgütsel başarısızlığa sebebiyet vermesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda karanlık liderlik, hem lider hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu gibi, başarılarını da engellemektedir.

Karanlık taraflarının etkisi ile liderlerin ortaya koydukları olumsuz davranışlar incelendiğinde, beş farklı karanlık liderlik türü söz konusudur. Bunlar; kendine aşırı odaklı olan ‘narsis’ lider, çevresindeki her şeyden kuşkulanan ‘paranoyak’ lider, başkasının onayı olmadan hareket edemeyen ‘duygusal bağımlı’ lider, çevresini baskı altına alarak her şeyin mükemmelini elde etmeye çalışan ‘zorlayıcı’ lider ve değişken, ani duygulanımları, çıkışları ile ‘pasif-saldırgan’ liderlerdir.

Örgütsel bağlılık çalışanın, çalıştığı örgüte karşı hissettikleriyle örgütüyle bütünleşmesini, örgütün değerlerini benimsemesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma istekliliğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışandaki düzeyinin genelde yüksek olması istenmektedir. Bunun nedenleri, örgütsel bağlılığın, işletmelerce arzu edilen, iş doyumunu, motivasyonu, açıkça konuşma, performans ve örgütte kalma arzusu gibi davranışları olumlu yönde etkilmesidir. Örgütsel bağlılık üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; çalışanların tamamen kendi istekleri ile işe devam ettikleri ve kendilerini örgüte ait hissettikleri ‘duygusal bağlılık’; çalışanların başka şanslarının olmadığını veya örgütten ayrılmanın maliyetli olacağını düşündükleri ‘devam bağlılığı’ ve daha çok etik açıdan kişilerin mevcut örgütte kalmaları gerektiğini düşündükleri ‘normatif bağlılık’ boyutlarıdır.

Örgütsel sessizlik ise çalışanların örgütsel konular hakkında bilinçli olarak konuşmamaları ve fikirlerini kendilerine saklamalarıdır. Örgütsel sessizlik genelde örgüt içerisinde görülmek istenmeyen bir davranış olarak kabul görmektedir. Çünkü çalışanlar fikirlerini saklayarak, örgütsel değişime ve gelişime hiçbir katkıda bulunmamaktadır. Diğer taraftan sessizliğin çalışanlar üzerinde de birçok olumsuz etkisi vardır. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın örgüt ile ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar üç farklı türde sessizlik davranışı gösterebilmektedir. Bunlar; konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağını düşünerek sessizliği tercih ettiği 'kabullenici sessizlik', korkuya dayalı olarak kendisini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmediği durum olan 'korunmacı sessizlik' ve çalışanın, örgütü ve/veya çalışma arkadaşlarını düşünerek onları koruma güdüsü, örgüte karşı özverili olma ve onunla işbirliği yapma anlayışıyla sessizlik davranışı göstermesi olan 'korunmacı sessizlik' şeklinde sıralanabilmektedir.

Tez çalışmasında, karanlık liderlik bağımsız örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak kurgulanmıştır. Karanlık liderlik algısının özellikle çalışanların duygularında negatif etki yapacağı ve bununda sessizlik ve bağlılık davranışını tetikleyebileceği varsayılmıştır. Hizmet üreten otel işletmelerinde çalışanların fikinsel desteğinin ve kendini işine ve işletmesine bağlı hissetmesinin çıktının kalitesi üzerinde önemli etkisinin olabileceği düşünülmüştür. Araştırma; bir zincir konaklama işletmesinin Türkiye'de faaliyet gösteren otellerinde görev yapan kişiler örnekleminde ve anket formu ile toplanan veriler aracılığıyla yapılmıştır. Alan araştırması, 14.07.2014 – 11.08.2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya zincir grubunun Türkiye genelinde

faaliyet gösteren otellerinde görev yapan 637 kişi katılmıştır. Ancak 604 anket geçerli kabul edilmiştir. Otel personelinin elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan kişilere ilişkin bazı tanımlayıcı özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

Otel personelinin çoğu erkektir. Bununla birlikte kadınların çalışma hayatına katılımlarının artmasına paralel olarak, otel işletmelerinde de kadın personel sayısı giderek artış göstermektedir. Otel personelinin çoğu 22-35 yaş aralığındadır. Yaklaşık % 45'i üniversite mezunudur. 1-5 yıldır çalışan personel oranı % 49'dur. Araştırmaya katılanların % 33,6'sı yönetici (şef, müdür), % 66,4'ü yönetici olmayan ve değişik departmanlarda çalışan personelden oluşmaktadır. Araştırmanın her pozisyondan otel personelinin temsil edileceği şekilde gerçekleştirilmiş olması, bulguların genellenebilirliği açısından önemlidir. Araştırmada astlar kendi şeflerini şefler ise kendi müdürlerini değerlendirmiştir.

Çalışma konusu olan karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve sessizlik üzerine etkisini ölçmek amacıyla katılımcılara Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) örgütsel sessizlik ölçeği, Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık ölçeği ve Gillaspie (2009)'in karanlık liderlik ölçeği olmak üzere 3 farklı ölçek uygulanmıştır.

Kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin, zincir otellerin Türkiye'de faaliyet gösteren otellerindeki personele uygulanması sonucunda ölçeğin, örgütsel sessizliği ölçmesi açısından güvenilir olduğu ($\alpha = 0,752$) ve Türk kültüründe de kullanılabileceği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre de ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi; korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik olmak üzere üç alt boyut oluşturduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik değişkeninin aritmetik ortalaması incelendiğinde; toplam örgütsel sessizlik puanı ortalaması 2,79 çıkmıştır. Bu bulguya göre, çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için katılmama ile kararsız arası bir tutum sergiledikleri

söylenbilir. Otel personelinin sessizlik tutumunda bulunmamaları yöneticiler ile personel arasında açık iletişimin olduğunu göstermekte ve bu bağlamda personelin hem fikir ve düşünceleri açıkça dile getirebilmekte hem de kararlara katılım gösterebildikleri söylenebilmektedir. Bu durum araştırma alanını oluşturan otel işletmeleri açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Araştırmacının, araştırma kapsamındaki zincir grubunun insan kaynakları yetkilileri ile görüşmesi esnasında, personelin örgüt içerisinde iletişim içinde olabilmesi, öneri ve fikirlerini söylemesinin, örgüt politikası gereği teşvik edildiği, bu anlamda belli aralıklar ile grup içi iletişim eğitimleri verildiği ve takımlar kurularak çözüm yolları geliştirmelerinin istendiği belirtilmiştir. Uygulanabilir ve geliştirici fikir sahiplerinin örgüt içerisinde yöneticiler tarafından onore edildikleri ve bazen de ödüllendirildikleri söylenmiştir. Ayrıca örgüt insan kaynakları politikaları gereği demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı ve yöneticinin personele destekleyici ve cesaretlendirici olduğu bir yönetim anlayışı uyguladıkları ifade edilmiştir. Bu uygulamaların personelin sessizlik düzeyinin düşük çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Örgütsel sessizlik değişkeninin alt boyutlarına inildiğinde, araştırma kapsamındaki otel personelinin 4,22 puan ortalaması ile daha çok koruma alt boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri veya daha çok bu boyutta yoğunlaştıkları fark edilmiştir. Koruma alt boyutundaki sessizliğin daha çok tercih edilir olmasının, örgüt için olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü bu tür sessizlik alt boyutu işletmeyi sahiplenmeyle eş değer olarak görülebilmektedir. Diğer taraftan korumacı sessizlik düzeyinin yüksek çıkması durumu, katılımcıların ait olduğu Türk kültürünün, bir toplulukçu (kolektivist) kültür olma (Kartari 1995:128; Çakıcı, 2008: 86) özeliğinin bir yansıması olarak yorumlanabilmektedir. Kollektivist kültürün temelinde birlik ve beraberlik duyguları ve diğerleri ile ilişkileri güçlü tutma inancı vardır. Birey kendisinden ziyade ait olduğu grubun

ve grup elemanlarının çıkarlarını koruma, ön planda tutma eğiliminde olmaktadır (Hofstede, 2001: 25). Diğer yandan, otel işletmelerinde yapılan işin doğası gereği yardımlaşma ve birbirine bağlı birlikte iş yapma yüksek orandadır. Dolayısıyla personel arasında etkileşim bir hayli fazladır. Morrison ve Miliken (2000), ilişkileri zedeleme korkusunun sessizlikte önemli bir etken olduğunu bulmuşlardır. Diğer işgörenler tarafından sorun çıkaran kişi olarak algılanma ya da dışlanma korkusu nedeniyle işgörenler sessiz kalma davranışı gösterebilmektedirler. Bu anlamda Türk kültüründe yetişmiş bir kişinin iş arkadaşlarını ve ait olduğu grubu korumak, arkadaşlık ilişkilerini bozmamak ve gruptan dışlanmamak adına sessiz kalmayı tercih etmesi, diğer bir ifade ile korumacı sessizliği yüksek düzeyde tercih etmesi olasıdır. Araştırmada elde edilen korumacı sessizlik düzeyinin yüksek çıkması bulgusu, Türk kültüründe yapılan başka çalışmaları da (Eroğlu, Adıgüzel & Öztürk, 2011; Tülübaş & Celep, 2014) destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında tercih edilen örgütsel bağlılık ölçeğinin, zincir otellerin Türkiye’de faaliyet gösteren otellerindeki personele uygulanması sonucunda ölçeğin, örgütsel bağlılığı ölçmesi açısından güvenilir olduğu ($\alpha = 0,775$) ve Türk kültüründe de kullanılabileceği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre de ölçeğin orijinal ölçekten farklı olarak duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığı olmak üzere dört alt boyut oluşturduğu tespit edilmiştir. Orijinal ölçekteki duygusal bağlılık boyutundaki maddelerin iki farklı boyut altında toplandığı görülmüş ve çalışma kapsamındaki bu boyutlar altında toplanan ifadeler doğrultusunda boyutun biri duygusal bağlılık diğeri ise aidiyet bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Wasti (2000a: 401) böyle durumlar için, orijinal ölçeklerin farklı kültürlerde kullanımında böyle farklılıkların oluşabileceğini ve ölçeklerin, farklı kültürlerde kullanım açısından bir takım düzeltmelere tabi tutulması gerekebileceğini belirtmektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeninin aritmetik ortalaması incelendiğinde; örgütsel bağlılık ortalamasının 3,22 olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, çalışanların genel anlamda örgütsel bağlılık için katılma tutumu sergiledikleri söylenebilir. Bu anlamda otel personelinin çalıştıkları otele bağlılık tutumunda bulunmaları, personelin genel olarak otellerinde çalışmakta mutlu olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan devam bağlılığının diğer bağlılık düzeylerine göre düşük çıkması, bireyleri otellerine bağlayan unsurların maaş, ekonomik getirilerden vazgeçme maliyeti ve alternatif iş imkânlarının olmamasından ziyade bireylerin kendilerini duygusal olarak işletmeye ve arkadaşlarına bağlı ve ait hissettiklerini göstermektedir. Bu durum otel işletmeleri açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışanlar ne derecede örgüte karşı olumlu duygulara sahip ise ve ne derecede örgüte karşı kendini bağlı hissederse, örgütte görevlerini o derece de başarılı yapmakta ve örgüte katkıda bulunmaktadır. Katılımcıların işletmelerine olan bağlılıklarının yüksek çıkmasında çalıştıkları otellerin zincir oteller olmaları, turizm sektöründe öncü markalar olmaları, daha profesyonelce yönetiliyor olmaları, personel devir oranının düşük olması, çalışma saatlerinin düzenli olması ve genelde şehir otelleri olmalarının etkisinin olduğu düşünülebilir.

Kullanılan karanlık liderlik ölçeğinin, zincir otellerin Türkiye’de faaliyet gösteren otellerindeki personele uygulanması sonucunda ölçeğin, örgütsel bağlılığı ölçmesi açısından güvenilir olduğu ($\alpha=0,860$) ve Türk kültüründe de kullanılabileceği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre de ölçeğin orijinal ölçekten farklı olarak; pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik olmak üzere 4 alt boyut oluşturduğu tespit edilmiştir. Orijinal ölçekteki beş alt boyuttan biri olan duygusal bağımlı lider boyutuna ait ifadelerin diğer boyutların altına dağıldığı görülmüştür. Bu bağlamda

duygusal bağımlı liderlik boyutunun Türk kültüründe ayrı bir boyut olarak algılanmadığı daha çok, diğer boyutların içerisinde algılandığı söylenebilir.

Karanlık liderlik değişkeninin aritmetik ortalamasına bakıldığında, karanlık liderlik puanı ortalamasının 2,76 olduğu saptanmıştır. Karanlık liderliğin alt boyutlarına bakıldığında, katılımcılar tarafından, zorlayıcı liderlik boyutu 3,39 ortalama ile en fazla algılanan boyut olmuştur. Özellikle son dönemlerde otelcilik sektöründeki talebin aşırı esnek olması ve dalgalı seyir göstermesi, arzın artması ve her şey dahil sistemin uygulamada yaygınlık bulması sonucu rekabetin arttığı ve zorlaştığı görülmektedir. İşletmelerin bu yoğun rekabet koşulları içerisinde avantaj sağlamak için fiyat düşürme ya da sunulan hizmetleri geliştirme politikaları uyguladıkları, artan maliyetleri de daha çok personel maliyetlerini düşürerek dengelemeye çalıştıkları görülmektedir. Dolayısıyla personellerin daha çok iş yapması ve daha verimli olması gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin varlıklarının devamı için daha çok iş odaklı oldukları ve çalışanlarını daha fazla, daha kaliteli üretmeye motive etmeye çalıştıkları ve hatta bazen bu konuda zorladıkları görülmektedir. Diğer taraftan otel işletmeleri hizmetin üretilmesi ve sunulmasında hızlı bir tempo ile çalışmanın gerektiği stresin yüksek olduğu örgütlerdir. Hizmet kalitesi açısından ürünün (satış, yiyecek-içecek, animasyon, kat hizmetleri vs.) zamanında uygun şekilde sunulması gerekmektedir. Bu nedenle otel ortamlarında yöneticiler, kaliteli hizmet vermeye, maliyetleri düşürmeye, müşteri memnuniyetini artırmaya odaklanmakta, devamlı olarak astlarına telkinler vermekte ve işin zamanında hatasız bitirilmesi konusunda baskı yapabilmekte ve çalışanları zorlayabilmektedirler. Bu durum yöneticilerin zamanla işkolik zorlayıcı yöneticilere dönüşmelerine ya da bu yönlerinin ortaya çıkmasına, astları tarafından daha fazla zorlayıcı algılanmasına sebebiyet verebilmektedir.

Katılımcıların, demografik özelliklerine bağlı olarak karanlık liderlik algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık tutumlarının istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine bakılmıştır. Buna göre, cinsiyet ile örgütsel sessizlik ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmaz iken, sadece cinsiyet ile zorlayıcı liderlik arasında ilişki olduğu ve erkeklerin zorlayıcı liderlik algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Yaş ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, katılımcıların yaşı arttıkça karanlık liderlik algılarının da arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca personelin sahip olduğu eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı; örgütsel sessizlik ve karanlık liderlik algı düzeylerinin ise azaldığı saptanmıştır. Sahip olunan unvan ile değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığına bakıldığında ise; unvan yükseldikçe örgütsel bağlılığın arttığı ve karanlık liderlik algısı ve örgütsel sessizlik tutumunun azaldığı görülmüştür. Kıdem ile personelin örgütsel sessizlik düzeyi ve karanlık liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmazken, kıdem ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik önemli bulgular ortaya koyulmuştur. Karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle karanlık liderlik algısı arttıkça sessizlik eğilimi artmaktadır. Sessizlik üzerine yapılmış çalışmalar temel alındığında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenlerden biri de yöneticilerin yani liderlerin davranışlarıdır (Milliken at.al, 2003: 1467; Premeaux, 2001: 13; Pinder & Harlos, 2001:345; Çakıcı, 2008: 130).

Araştırma sonuçlarına göre, karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; bulgulanmıştır. Personelin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biri de algılanan liderlik davranışıdır (Mowday at al., 1979: 230; İnce & Gül, 2005: 59). Eğer personel liderin davranışlarını olumlu algılamakta ise örgüte karşı

duygulanımı da olumlu, tersi durumda ise olumsuz olmaktadır. Araştırmada otel personelinin yöneticilerinde olumsuz liderlik olarak kabul edilen karanlık liderlik algıları arttıkça personelin bağlılıklarının da azaldığı görülmektedir. Bu bulgu ters bir bakış açısıyla, daha önce yapılan bir çok liderlik ve örgütsel bağlılık çalışmalarındaki; yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının olumlu algılanması ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bağlılıklarını artırmakta olduğu (Dansereau at al., 1975; Benkhoff ,1997; Zangora, 2001; Loke, 2001; Dick & Mctcalfe, 2001; Bass & Riggio,2005; Göksel & Aydınant, 2012; Demir, 2012) görüşü ile paralellik göstermektedir. Ayrıca çalışma kapsamındaki bu bulgular karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki çalışmaları da (Gillaspie, 2009; Kayalar & Arslan, 2011) destekleyici niteliktedir.

Araştırmada personelin örgütsel bağlılığı ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu personelin örgütlerine bağlılığı azaldıkça daha çok sessizleştikleri anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle personelin bağlılığı arttıkça fikir ve düşüncelerini daha fazla ifade etmekten daha az çekince duymaktadır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların, örgüte karşı kendilerini sorumlu hissettikleri ve örgüte karşı olumlu duygulanımlar içerisinde oldukları için örgüte faydası olacağını düşündükleri fikirleri dillendirmekten geri durmamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu daha önce yapılmış araştırmaların (Bildik, 2009; Donaghey at all.; 2011; Nikmaram at al.2012; Panahi at all., 2012; Deniz at al., 2013) sonuçlarını da destekler niteliktedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile korumacı sessizlik arasındaki ilişkinin boyutun pozitif yönlü olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça korumacı sessizlikleri artmaktadır. Bu durum; kişilerin örgütleri ve çalışma arkadaşlarını korumak ve zarar görmelerini engellemek amacıyla sessiz kalmayı daha çok tercih etme

eğiliminde olmaları ile açıklanabilmektedir. Daha önce belirtildiği üzere personelin özgeci bir tutuma girmelerinde ait oldukları Türk kültürünün toplulukçu olma özelliği rol oynamaktadır.

Bu anlamlı ilişkiler doğrultusunda çalışmanın modeline uygun olarak karanlık liderliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın da örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Karanlık liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Ayrıca karanlık liderliğin örgütsel sessizliğin alt boyutları olan korunmacı ve kabullenici sessizlik üzerinde pozitif, korunmacı sessizlik üzerinde ise negatif etkisi vardır.
- Karanlık liderliliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır. Ayrıca karanlık liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve aidiyet bağlılığı üzerinde de negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkisi vardır. Örgütsel bağlılık örgütsel sessizlik alt boyutları olan korunmacı ve kabullenici sessizliği negatif yönde etkilerken korunmacı sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.

Bu bulgular ışığında genel olarak denebilir ki; ***karanlık liderliğin örgütsel sessizlik üzerine negatif ve örgütsel bağlılık üzerine pozitif ve de örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerine negatif etkileri vardır.***

Araştırma kapsamında; “karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki” ilk defa doktora tezi boyutunda ele alınmıştır. Özellikle karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki daha önce yerli veya yabancı yazında boyutlarıyla birlikte ele alınmamıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler daha önce çok az araştırılmış olduğu için araştırma kapsamında ortaya konulan karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunun bulgulanması hem kavramsal çıkarımlar hem de uygulama açısından önemlidir. Ayrıca bu ilişkilerin varlığını bulgulanması ve göstermesi bakımından, diğer araştırmacılara yol gösterici de olabileceği düşünülmektedir.

Öneriler

Türkiye'deki otel işletmelerindeki personelin katılımı ile yapılan bu çalışma, personelin liderlerinde algıladıkları karanlık liderlik ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif ve örgütsel sessizlikleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu araştırmada, karanlık liderlik hakkında gerek uygulamacılara gerekse araştırmacılara bir farkındalık oluşturmak ve konuya dikkat çekmek de amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma bulgularından ve literatürden yola çıkılarak, liderdeki karanlık tarafın nasıl yönetilebileceğine ilişkin uygulamacılara ve konuya ilgi duyup irdellemek isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Karanlık taraf, bir ruhsal hastalık değildir, yöneticiyi takım kurma, işbirliklerini şekillendirme ve planlara, vizyonlara ve hedeflere ulaşma stratejilerinde sekteye uğratan kusurlardır. Karanlık taraf aydınlık tarafın abartılması ve fazlaya kaçılması ile ilgilidir. Bireyin güçlü yanlarının abartılması sonucu güçsüz yanına dönüşmesidir (Dark Side of Leadership, 2008: 55). Kişiliğin karanlık tarafı az ya da çok herkeste bulunmaktadır. Önemli olan bu tarafın bilincinde olmak, onu yönetebilmek ve belki de avantaja, güçlü

aydınlık tarafa çevirmektir. Bu kapsamda; gerek liderlerin, gerek takipçilerin gerekse örgüt üst yönetiminin karanlık tarafa bakış açısı; “karanlık tarafı fark etmek ve öğrenmek, liderleri bu bölge üzerinde çalışmaya, olası olumsuzlukları ve negatif etkilerini; bir anlamda liderin, örgütün ve takipçilerin başarısızlık yaşamasını önler ve etkinliliğini arttırır” şeklinde olmalıdır. Gerek liderlerin gerek takipçilerinin gerekse örgüt üst yönetiminin, bu karanlık tarafın var olabileceğinin bilincinde olmaları, olası bu yönlerin neler olduğunu tespit etmeleri ve yönetmeye çalışmaları gerekmektedir. Bu şekilde liderlerin; hem kendinin, hem örgütün, hem de çalışanların başarısızlıklarına sebebiyet vermesi engellenebilir.

Karanlık tarafın tespitinde ve yönetilmesinde liderin kendisine önemli roller düşmektedir. Liderler genelde karanlık tarafın varlığını kabul etmede direnç gösterebilmekte ve inkâr yöntemini seçebilmektedir. Liderler, daha çok eğer değişim çıkarlarına uygun olursa değişmek istemektedir (Kellerman, 2004:20). Bu anlamda olumsuz etkileri ile karanlık liderlerin, olumlu bir lidere, iyi bir lidere dönüşmesi için; olumsuz liderliğin maliyetinin iyi bir liderin maliyetinden daha da yüksek olduğunu ve iyi liderliğin sağlayacağı çıkarların kötü liderliğinkinden daha büyük olduğunu hesaplayabilmeleri ve bu tarafları ile ilgilenmeleri gerekmektedir. Bu durum liderlerin, sadece kısa vadeli ve geçici kendi çıkarlarına değil uzun vadeli ve devamlı olarak kendi, örgüt ve takipçilerin çıkarlarına hizmet etmelerini sağlayabilir.

Liderler güçlü durumlarda ve belirsizliğin az olduğu durumlarda genelde karanlık taraflarını baskılar ve su üstüne çıkmasına izin vermezler. Fakat zayıf durumlarda, savunma mekanizmasının düştüğü zamanlarda, yorgun, stres altında olduğunda ve kişi nasıl algılandığı konusunda dikkat etmediği durumlarda liderin kişiliğinin karanlık yüzü ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, liderler stresli ve sıra dışı

durumlarda nasıl davrandıklarını tespit edebilir ve bunlardan olumsuz olarak algılananları tekrar etmemek için çaba harcayabilirler. Liderler için karanlık taraflarını keşfedebilmenin en iyi yolu; çevrelerindeki ve ilişki içinde oldukları kişilere sormaktır. Aileleri, iş arkadaşları, astları ve üstleri bu çevreden bazılarıdır. Liderin stres ve yorgunluk anında nasıl davrandığını nesnel olarak en iyi onlar anlayabilir ve söyleyebilirler. Bu anlamda liderler yakın çevrelerindekiyle, davranışları hakkındaki fikir ve izlenimlerini sormalıdır.

Liderlerin karanlık taraflarını tespit etmede kullanabilecekleri diğer bir yöntem ise bu konuda oluşturulmuş karanlık liderlik testleridir. Bu testleri kendilerine uygulayarak hangi tür karanlık liderliğe yatkın olduğunu ve bu yatkınlığın ne boyutta olduğunu tespit edebilir ve bu yönü üzerinde çalışabilir.

Karanlık taraf lideri kısa vadede başarı sağlamaya yardımcı olan, fakat aşırı kullanımı sonucu uzun vadede, verimli bir şekilde çalışma kabiliyetine zarar veren özelliklerdir (Benson & Hogan, 2008). Bu noktada, liderin karanlık tarafını tespit edebileceği diğer bir yöntem ise günlük tutmadır. Lider günlüğüne; zor durumları aşmada veya başarılı olduğu anlarda kullandığı kişilik özelliklerini ve bu özellikleri hangi hedeflere varmak için kullandığını yazabilir. Lider, hangi durumlarda hangi davranışlarda bulunduğunu, hangi sıklıkla bunu yaptığını ve nasıl sonuçlar alındığını, bu sonuçların kendi çıkarına mı örgüt çıkarına mı hizmet ettiğini ve bu sonuçların çevresinde nasıl algılandığını inceleyerek; bu özellikler içerisinde karanlık taraf olup olmadığını tespit edebilir. Karanlık tarafların varlığını tespit ederlerse, bundan sonraki benzer durumlarda aynı özelliğini kullanarak durumu çözmekten ziyade, davranışlarını kontrol altında tutmak için çaba harcayabilir.

Karanlık tarafın oluşmasında geçmişte çocukluk ve erken ergenlik döneminde yaşanan aksaklıklar ve olumsuzluklar büyük bir rol oynamaktadır. Dolayısı ile lider sahip

olduğu karanlık tarafın oluşmasına sebep olabilecek geçmiş tecrübelerini tespit etmeye çalışmalı ve geçmişte yaşananların üzerine gitmelidir. Bu konuda uzmanlardan yardım almalıdır.

Karanlık tarafın engellenmesi ve yönetilmesi amacıyla liderlerin dış destek alması konusu diğer önemli bir noktadır. Dış desteklerden bir tanesi ise liderin uzman birinden destek almasıdır. Bu konuda lider “koçluk” uygulamasını tercih edebilir ve bir “koç” desteği alabilir. Koçluk istenen duruma ve performansa ulaşmak için koç ve danışan arasında kurulan planlı bir gelişme ve problem çözme ilişkisidir (Navatis, 2014). Koç liderin günlük yaşamdaki, iş yaşamındaki düşünce ve davranışlarını inceleme altına alır, lidere tavsiyelerde bulunur. Bu şekilde lider karanlık taraflarının tespitinde ve yönetiminde daha hızlı ve başarılı yol alabilir.

Diğer bir destek ise; liderin, karanlık tarafın varlığı ile ilgili olabilecek, karanlık tarafını etkileyebilen özellikler için eğitimler almasıdır. Duygusal zeka eğitimleri bunlardan biri olabilir. Goleman (2004: 82) “kendi farkında olma, kendini düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal beceri gibi duygusal zeka boyutlarında eksiklik yaşayan liderlerin karanlık liderliğe yatkın olduklarını belirterek, liderlerin karanlık tarafları, onları kendilerine zarar verecek, mantıksız, riskli ve tuhaf kararlar almaya itmektir” demiştir. Duygusal zeka, bireylerin öncelikle kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanıyan bir kavramdır. Duygusal zeka eğitimleri genelde beş başlık altındadır; kendi duygularının farkında olabilme, kendi duygularını yönetebilme, empati kurabilme, kendini motive edebilme ve sosyal beceriler eğitimi. Lider bu şekilde karanlık liderliğin yönetilmesinde etkili olan kendini tanıma, duyguları yönetme, empati, kendini motive etme ve sosyal becerilerini

geliştirerek karanlık liderliğin ortaya çıkmasını engelleyebilecek ve karanlık liderliğe daha az eğilim gösterecektir.

Liderler, kendilerini rahat ve konforlu hissettiklerinde iyi, pozitif davranıp, her şeyi kontrollü, bilinçli yapmaktadırlar. Fakat insanlar bu konforları bozulduğunda stres altına girdiklerinde kişiliklerindeki olumsuz özellikleri artık saklayamamakta ve bilinç dışı olumsuz davranışlar göstermektedirler. Bu nedenle liderlerin karanlık tarafının ortaya çıkmasına neden olabilecek stresli ortamları ve anları yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda liderler stres yönetimi, kriz yönetimi ve çatışma yönetimi gibi eğitimlere katılarak, rahatsızlık veren stresli ortamlarla baş edebilme yeteneklerini geliştirecek ve karanlık taraflarının yüz üstüne çıkabileceği durumları engelleyerek karanlık liderliğe eğilimlerini de azaltabileceklerdir.

Kişilik özellikleri, karanlık liderlik davranışlarında önemli rol oynadığı için örgütlerin yönetici veya yönetici adayları seçimlerinde, atamalarında mutlaka kişilik özellikleri ölçekleri kullanılmalıdır. Psikolojide bireyin yetenekleri ve kişiliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olan ve günümüzde yaygın olarak kullanılan, görüşme teknikleri, projektif testler, envanterler ve ilgi testlerin yanı sıra duygusal zekâ testleri ve hipnotik iletişim uygulamaları da işe alımlarda kullanılmalıdır. Bu anlamda hata girdi aşamasında önlenmelidir. Ayrıca işletmelerde karanlık liderlik davranışlarının fark edilmesi ve üzerinde çalışılabilmesi amacıyla üst düzey yöneticilerin insan kaynakları ve iletişim uzmanları ile birlikte hazırlayacakları bilgilendirme toplantılarını yönetici, yönetici olmayan ayrımı yapmadan tüm personel ile düzenli olarak yapmaları önerilmektedir.

Karanlık liderlik uygulamalarının ortaya çıkmasında liderin kişilik özelliklerinin yanında takipçilerinin kişilik özelliklerinin de büyük bir etkisi vardır. Lider

ve takipçileri arasındaki ilişkide etkileşim iki taraflı olmaktadır. Lider takipçilerini etkilemekte takipçiler de lideri etkilemektedir. Diğer bir ifade ile lider nasıl bir birey olarak kişiliğindeki olumlu ve olumsuz özellikleri davranışlarına yansıtmakta ise takipçiler de, bir birey olarak olumlu ve olumsuz kişilik özelliklerini davranışlarına yansıtmaktadır (Clements & Washbush, 1999: 171). Dolayısıyla karanlık kişilik özellikleri olan takipçilerin bu tür davranışları lideri etkileyebilmekte ve eğer liderde de bu davranışlara yatkınlık var ise; o da aynı davranışları göstermeye başlayabilmektedir. Takipçiler arasında olumsuz özelliklere sahip kişiler var ise bunların da tespit edilmesi ve engellenmesi önemli bir konudur. Bu nedenle, takipçilere de gerek işe alım esnasında ya da daha sonrasında testler uygulanmalı, davranışları takip edilmelidir. Eğer karanlık taraflar tespit edilmiş ise karanlık tarafı yönetebilmeye dönük gerekli eğitimler verilmelidir.

Öte taraftan karanlık liderliğin ortaya çıkmasında ve artmasında ya da tam tersi olarak karanlık liderliğin engellenmesi ve yönetilmesinde takipçilerin rolü ve sorumluluğu da büyüktür. Kellerman (2008:263) bu konuda;

“liderler ve takipçileri, iyi liderliği olduğu kadar kötü liderliği de paylaşırlar. Eğer liderler yetersizse ve yozlaşmışsa, yandaşların da en azından bir kısmı yozlaşmıştır. Liderler gibi yandaşları da her suça ortak ve bu suçun en ucunda itaat edenler vardır. Takipçileri ve yandaşları olumsuz liderleri uyarmadıkları veya cezalandırma sorumluluklarını üzerlerine almadıkları sürece, olumsuz liderlik durdurulamaz ya da yavaşlatılamaz ve bunun sonuçlarına en az liderler kadar, takipçileri ve bağlı oldukları örgütleri de katlanmak zorunda kalabilirler” demiştir.

Bu anlamda takipçilerin de kısa vadeli ya da sadece bireysel çıkarlar için liderlerinin her hareketini onaylamamaları, bu davranışların sonucu olarak uzun vadede hem kendilerinin hem arkadaşlarının hem de liderin, örgütün daha büyük zarar

görebileceğinin farkında olmaları, gereken sorumluluğu üstlerine almaları geri bildirimlerde, uyarılarda bulunmaları gerekmektedir. Elbette örgüt içerisindeki kültürün, politikaların ve iletişim kanallarının geri bildirimde uygunluğu çok önemlidir. Ama bir o kadar takipçilerin bunu bir görev olarak görmeleri ve sessiz kalmayı yeğlememeleri de önemlidir. Ancak yine de örgüt üst yönetimine büyük görev düşmektedir. Takipçilerin, yöneticilerinde karanlık liderlik davranışları gördüklerinde gerekli geri dönüşümleri, uyarıları yapabilecekleri, fikirlerini söyleyebilecekleri iletişim kanalları ve ortamları yönetim tarafından hazırlanmalıdır. Takipçilere bu kanalları kullanmaları konusunda çekinmemeleri gerektiği anlatılmalı ve kullanmaları teşvik edilmelidir.

Karanlık liderler genelde kendi etrafına onu her zaman onaylayan ve eleştirip hesap sormayan kişilerle doldurmaktadır (Husted, 2008: 37). Liderler bu kişiler tarafından her zaman onaylandığından yanlış davranışlarına devam etmekte ve hatta bu tür davranışlarını gittikçe artırmaktadırlar. Böyle durumlarda liderin takipçilerine de lideri uyarma, karanlık tarafının farkında olmasını sağlama gibi önemli görevler düşmektedir. Liderler ilişki içinde oldukları kişiler içerisinde; açık yüreklilikle gerçekleri söyleyebilecek ve davranışlarına fren mekanizması görevi üstlenecek kişilere yer vermeli ve bu kişileri cesaretlendirmelidir. Bu noktada, liderin farklı görüş, öneri ve telkinlere açık olması önemlidir.

Takipçilerin örgüt içinde dağılımlarına da özen gösterilmelidir. Özellikle deneyimsiz çalışanların karanlık liderlik davranışında bulunan liderlerle çalışmamasına dikkat edilmelidir. Bu çalışanlar liderlerinin davranışlarını iyi analiz edemeyebilir ve hangi taktikleri uyguladığını anlamayabilirler. Aksine örgütsel işleyiş hakkında bilgisi olan ve görüşlerini açıkça ortaya koyabilen kişiler, bu liderlerin davranış ve taktiklerini daha iyi anlayabilir ve engelleyebilirler.

Karanlık liderliği örgütsel koşullar da tetikleyebilmektedir. Örgütlerde gücün dağıtımı ve merkezden yönetilme derecesi önemli bir tetikleyici olup, iyi ayarlanması gerekir. Örgütlerin, çok fazla merkezden yönetime ağırlık verdiği ortamlarda yöneticilerin karanlık liderlik davranışlarında bulunma olanakları artmaktadır. Yönetici örgütü merkezin amacı ile uyum içinde olmayacak şekilde yönetebilmektedir. Ayrıca gücün tek bir yerde aşırı toplandığı ve aşırı merkezi örgütlerde, tepe yöneticilerin karanlık liderlik davranışlarının denetlenmesi zor olabilmektedir. Bu nedenle örgütün yapısına uygun olarak gücün daha az merkezileştiği yönetim tarzları tercih edilmelidir. Güçler, örgüt düzeyinde geniş bir biçimde dağıtılarak bireylerin örgüt içi kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

İş tanımları, hedefler, işi gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma yöntemleri, yetki ve sorumluluklar ve elde etme yollarının belirlenmediği örgütlerde kişiler, kendi çıkar ve amaçlarını gerçekleştirmek için yanlış ve sapkın davranışlarda daha kolay bulunabilmektedirler. Bu anlamda örgüt içi yetki, sorumluluklar, iş tanımı, iş akışları ve işi yerine getirme yöntemleri, ödül- ceza mekanizması iyi tanımlanmalı ve uygulanmalıdır. Özellikle kontrol mekanizmasının kötü çalıştığı örgütlerde yapılan davranışlar daha az kontrol edildiği için, kişi yaptığı davranışlara daha az dikkat etmektedir (Gillaspie,2009: 22). Liderin davranışları ve kararlarının kontrol edilemez ve hesap sorulamaz olduğu durumlarda daha rahat bir şekilde ve korkusuzca kendi çıkarları ve amaçları doğrultusunda davranış ve eylemlerde bulunabilmektedir. Bu anlamda örgüt içi kontrol mekanizmalarının, her zaman iyi bir şekilde işletilmesi sağlanmalıdır.

Ayrıca örgüt kültürü ve bu kapsamda etik anlayış da karanlık liderlikte etkili olabilmektedir. Lider davranışlarının yanlış olduğu gerçeği ile yüzleşmemek, kendince onu başarıya götüreceğ davranışlardan vazgeçmemek için olayları inkâr, nötrleştirme veya rasyonelleştirme yoluna gidebilmekte, etik dışı davranmaya başlamakta ve bunu

sürdürmektedir (Colleman, 1987; 410-411). Yaptıklarının etik ya da kanunsuz olduğu durumunu kabullenmemek için kuralların haksız ve yanlış olduğuna kendini inandırmaktadır. Toplumsal ve örgütsel kuralların doğru olmadığı, kendisinin bu konuları daha iyi bildiği inancına girmektedir. Etik olmayan ve etik kuralların belirlenmediği örgüt ortamları karanlık tarafın ortaya çıkmasına, özellikle liderin kendi çıkarları için etik olmayan karanlık liderlik eğilimlerine rahatlıkla yönelmesine imkân sağlayabilmektedir. Lider yaptığı ahlaki açıdan kontrol edilmeyeceğini, neyin etik olduğu kıyaslamasının yapılamayacağı ortamlarda, davranışların etik olup olmadığına dikkat etmemektedir. Bu nedenle örgüt içinde ahlaki bir iklim oluşturmak ve belirli etik kuralların bulunduğunu biçimsel ve biçimsel olmayan bir biçimde ortaya koymak ve bu kuralların herkes için geçerli olduğunu göstermek karanlık liderliğin engellenmesinde önemli bir konudur.

Karanlık liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan diğer bir konu da; başarıma arzusu ve başarı olarak neyin hedeflendiğidir. Karanlık taraflar, bireyin kişisel isteklerini lider olarak başarıma arzusunun arkasındaki güç olarak hizmet eder. Bu aşırı başarıma isteğinin yarattığı stres veya zorlanıldığında yaşanan stres durumu liderleri yanlış davranmaya, daha çok hata yapmaya ve sonunda başarısızlığa itebilmektedir. Başarıma konusunda da beklentiler ve hedefler önemli rol oynamaktadır. Eğer lider ulaşılması zor hedefler ile muhatap ise strese daha çabuk ve daha çok girmektedir. Farkında olmadan kişisel özelliklerinde aşırıya gitmekte ve onu başarıya götürecek özellikler başarısızlığının kaynağı olmaktadır. Bu kapsamda gerek liderin kendi koyduğu hedeflerin, gerekse üst yönetimin başarmasını istedikleri hedeflerin ulaşılabilir hedefler olması, takipçilerin liderden taleplerinin ve beklentilerinin gerçekçi olması, liderin karanlık kişilik özelliklerini kontrol altında tutması açısından önemlidir.

Akademik Öneriler

Yapılan yazın taramasında, gerek Türkçe yazında gerekse İngilizce yazında, otel işletmelerinde karanlık liderlik ile örgütsel etkileri konusundaki araştırmaların yetersiz olduğu ve bu alanda bir araştırma eksikliği olduğu saptanmıştır. Yabancı alan yazına kıyasla, ülkemizde henüz çok fazla ele alınmamış olan karanlık liderlik kavramının bu çalışma ile ülkemizdeki alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu anlamda karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık ve sessizlik değişkenlerinin test edildiği bu araştırma sonuçlarının farklı araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmalarla tekrarlanması, değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulguların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmada karanlık liderliğin sessizlik ve bağlılık değişkenleriyle olan ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel davranış açısından kritik önemde görülen performans, verimlilik, iş tatmini, devir oranı, devamsızlık gibi değişkenlerle ilişkisinin araştırılması, karanlık liderliğin örgütsel etkilerini açıklamaya katkı sağlayacaktır.

Kültür; birey, grup ya da toplumun düşünce inanç, duygu, gelenek, görenek ve alışkanlıkları gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümüdür (Döğeriioğlu, 1995:33) Toplum kültürü, toplum üyelerinin davranışını şekillendirdiği gibi, iş yaşamındaki tutum, davranış ve ilişkileri etkileyebilmektedir (Çakıcı, 2010: 80). Bu açıdan ele alındığında, yöneticinin karanlık liderlik eğilimi göstermesinde veya takipçilerin yöneticilerinin karanlık taraflarını yorumlama ve algılamalarında kültürden kültüre farklılık olabileceği düşünülebilir. Liderlik olgusu sosyo-kültürel süreçlerle yakından ilgili bir konu olduğundan, gelecekte yapılacak çalışmalarda, ait olunan toplum kültürünün de bir değişken olarak yer alması literatür açısından faydalı olabilir.

Önemli bulunan diğer konu ise karanlık liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Örgüt kültürü toplumsal kültürden etkilenmektedir. Tutum, inanç, varsayım ve beklentileriyle bireylerin, örgüt içerisindeki davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirten faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Vural & Coşkun, 2007: 9). Örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler (Şahin,2010:21). Bu bağlamda örgüt kültürünün karanlık liderliğin ortaya çıkmasındaki veya çıkmasının engellemesindeki rolünün incelenmesi önemli görülmektedir. Diğer taraftan liderlik de örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgüt kültürünün oluşmasını etkileyen iç çevre unsurlarından bir tanesi de liderlik tarzı ve liderliktir (Gürdoğan & Yavuz,2013:59). Bu nedenle de karanlık liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi incelenebilir.

Yöneticiler, örgütün özellikle takipçilerinin duygu durumlarını etkileme potansiyeline sahiptirler. Dolayısı ile yöneticilerin olumlu veya olumsuz duyguları, davranışları astların duygu ve davranışlarına yansıtılabilecektir. Yazında bu durum duygu bulaşması olarak tanımlanmaktadır. Duygu bulaşması, bilinçdışı ve otomatik olarak başka bir kişinin duygusal durumunu taklit etmeye başlanması ve bu duyguların kendisinde de ortaya çıkmasına yol açmasıdır. Bilinçdışı olma özelliğinden dolayı empatiden farklıdır (Sayar, 2011). Duygu bulaşması olumlu ve olumsuz duygular için de geçerlidir. Bu anlamda üst yönetimin olumsuz (karanlık) yönleri orta ve alt kademe yönetimine bulaşma özelliği taşıyabilir mi? Örneğin çalışma kapsamında yüksek düzeyde çıkan zorlayıcı liderlik örgüt içerisinde duygusal bulaşma ile yaygınlık mı kazanmıştır? Acaba zorlayıcı lider daha fazla saygı görüyor ve astların performansı yüksek ise bu durum bulaşıcı olabilir

mi? Liderlerin karakteristik özellikleri ne kadar işletme tabanına yayılıyor? Bu sorular karanlık liderlik açısından incelenebilir.

Karanlık liderlik ile ilişkisi araştırılabilecek diğer bir konu ise duygusal zekâdır. Goleman'a (1995: 10-11) göre duygusal zekâ; kendini tanıma, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hâkim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir. Bu anlamda bu becerileri diğer bir ifade ile duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin karanlık taraflarını yönetmede daha başarılı olacakları ve karanlık liderliğe daha az eğilim gösterecekleri beklenebilir. Bu anlamda, yöneticilerin karanlık taraflarını yönetmelerinde duygusal zekâ düzeylerinin bir rol oynayıp oynamadığı, üzerinde çalışılmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında karanlık liderlik ve örgütsel etkileri sadece otel işletmelerinde incelenmiştir. İleriki çalışmalarda konunun turizmin alt sektörü olan seyahat acentelerinde de ve hatta farklı sektörlerde de araştırılması ve sonuçlarının bu çalışma sonuçları ile kıyaslanması, karanlık liderlik kavramına daha geniş bir bakış açısı kazandırabilir. Çalışmada karanlık liderlik, zincir otel işletmeleri kapsamında araştırılmıştır. Zincir oteller genel itibari ile profesyonelliğin ön planda olduğu ve nispeten büyük ölçekli otellerdir. Bu manada ileride yapılacak çalışmalarda farklı ölçekteki otel işletmeleri de araştırılmalıdır. Özellikle küçük ölçekli işletmelerdeki daha az profesyonel yönetim anlayışları ve ast-üst arasındaki yakın ilişkiler, karanlık liderliğin ele alınmasında daha farklı sonuçlar getirebilir.

Çalışmada, astların liderlerinde karanlık liderlik davranışlarını algılayıp algılamadıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda, liderin kendi karanlık taraflarını ve olası etkilerini nasıl değerlendirdiklerinin araştırılmasının, karanlık liderlik

çalışmalarına daha da zenginlik katabileceği ve kıyaslama imkânı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaltio-Marjosala, I. & Takala T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146-158.
- Adler, A. (2008). *İnsanı tanıma sanatı*, (Çev: K. Sipal). İstanbul: Say Yayınları.
- Afşar L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- Akgündüz Y. (2014). Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 184-199.
- Aksu, A. (1996). İşgören devir hızının otel işletmelerine olan maliyetinin hesaplanması ve Antalya yöresinde bir uygulama. *Verimlik Dergisi*, Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aksu A.,Firat S. N. & Şahin İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 490-507
- Allen, N.J. (2003). Organizational commitment in the military: a discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15 (2), 237- 253.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1990). Organizational commitment: evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.
- Allport, Gordon W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehalt and Winston.

- Alparslan A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altay M. (2012). *Lider üye etkileşimi*. Tabak A., Şeşen, H. & Türköz, T. (Edt.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar içinde* (25-49). Ankara: Detay Yayınları.
- Altunışık R., Coşkun R., Yıldırım E. & Bayraktaroğlu S. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri - SPSS uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Amah O. E & Okafor C. A, (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self- esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research, 1 (1)*, 1-8.
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arun, K., (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ashforth, B.E. (1994a). Petty tyranny in organisations. *Human Relations, 47(4)*, 755-778.
- Ashforth, B.E. (1994b). Petty tyranny in organisations: a preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14(2)*, 126-140.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis- Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi, 18(1)*, 139-154.

- Aşkun B. , Bakoğlu R. & Berber A.(2009). Remaining silence or not: Is power distance a barrier for academicians?. *International Conference on Social Sciences*, Turkey: İzmir, 1-13.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F. & May D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823
- Avolio, B. J., W. L. Gardner & Walumbwa. F. O. (2005). Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 21-29.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990's: The four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.

- Aydın, B. (2002). *Gelişim psikolojisi*. İstanbul: SFN Baskı.
- Bagheri, G., Zarei,R. & Aeen, M. N.(2012).Organizational silence (basic concepts and its development factors), *Ideal Type of Management, 1 (1)*, 47-58.
- Bakan İ. (2011). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of ethical officials. *Journal of Social Psychology, 146(1)*, 51-64.
- Bass, B.M. (1990a). *Bass and Stogdil's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. NewYork: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990b). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organisational Dynamics,18(3)*, 9-31.
- Bass, B.M. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly, 10(2)*, 181.
- Bass, B.M. & P. Steidlmeier (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly, Summer, 10 (2)*, 181-217.
- Bass, B. M., Waldman D. A., Avolio B. J. & Bebb M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group Organization Management, 12 (1)*,73-87.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yay.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış; insanın üretim gücü*. Ankara: Umut Yayınevi.

- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Bayrak, S. (1997). Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu,1*, 355-361, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Bayram L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 119-132.
- Bayram, T.Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Bolu.
- Baysal C.A. & Tekarslan E. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Bennis W. (1999). *Bir lider olabilmek*. (çev: U. Teksöz). Ankara: Sistem Yay.
- Bennis W.(1999). The end of leadership: exemplaty leadership is impossible without full inclusion, iniatives and cooperation of followers. *Organisational Dynamics*, 28(1),71-80.
- Benson M. J.(2006). *New explorations in the field of leadership research: a walk on the dark side of personality & implications for leadership (in)effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, University Of Minnesota, USA.

- 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.
- Bentz, V.J. (1967). *The Sears experience in the investigation, description, and prediction of executive behavior*. F.R. Wickert & D.E. McFarland (Eds.), *Measuring executive effectiveness*, içinde (147-206). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Bentz, V. J. (1985b). *Research findings from personality assessment of executives*. J. Management Derailment H. Bernardin & D. A. Bownas (Eds.), *Personality assessment in organizations* içinde (82-144). New York: Praeger.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Birdir, K. (2000). Türkiye’de otel genel müdürlerinin iş devir süreleri ve nedenleri üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2),142-148.
- Black, J.,S.,& Porter L.,W., (2000). *Management: meeting new challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Blake R.R. & Mouton J.S. (1985). *The menagerial grid* . Houston: Gulf Pub.

- Blanchard, K. & Stoner, J. (2004). The vision thing: without it you' ll never be a world-class organization. *Leader to Leader*, 31, 21-28.
- Blensinkopp J. & Edwards M. S. (2008). On not blowing the whistle: quiscent silence as an emotion episode. *Research on Emotion in Organizations*, 4, 181-206.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(6),318-334.
- Boehnke, K. (2003). Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(1),5-15.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yay.
- Bolat O.İ. & Bolat T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat T. & Aytemiz Seymen, O. (2003a). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzı'nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 59-85.
- Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2003b). Örgütlerde iş etiği ve kariyer yönetimi ilişkisi: Normatif etik boyutlarıyla bir değerlendirme. *İşletme İktisadi Dergisi Yönetim*, 14 (45), 3- 19.

- Boroff, K. & Lewin D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50–63.
- Bowditch, J.L. & Buono, A.F. (2001) . *A primes on organisational behaviour*. Newyork: John Wiley.
- Bowen, F. & Blackmon K. (2003). Spirals of silence: the dynamics effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Boylu, Y., Pelit E. & Güçer E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Bray, D.W. & Howard, A. (1983). *Longitudinal studies of adult psychological development*. New York: Guilford Press.
- Brinsfield, C.T. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Unpublished doctoral dissertation, State Univetsity Of Ohio, USA.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S. & Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations historical review and current conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Brown, R. P., & Bosson, J. K. (2001). Narcissus meets Sisyphus: Self-love, self-loathing, and the never-ending pursuit of self-worth. *Psychological Inquiry*, 12(4). 210-213.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583- 616.

- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. Suffolk-England: St. Edmundsbury Press.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Buchko, A. A., Weinzimmer L. G. & Sergeyeve A. V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: a study of russian workers. *Journal of Business Research*, 43 (2), 109-116.
- Burke R. J. (2006). Why leaders fail: exploring the darkside. *International Journal Of Manpower*, 27 (1), 91-100.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. & Karri, R. (2002) The four umpires: a paradigm for ethical leadership. *journal of business ethics*, 36 (1/2), 153-163.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yay.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'deki sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cermak T.L. (1986). *Diagnosing and treating co-dependence*. Minneapolis: Johnson Institute.

- Certo, S.C.(2000). *Modern management: diversity, quality, ethics and the environment*. USA:Prentice-Hall.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Ceylan, M. (1998). Yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (13), 49-54.
- Chance, W. E. (1992). *Visionary leadership in schools: successful strategies for developing and implementing an educational vision*. Illinois: C. C. Thomas Pub.
- Chou, T-S. (2002). A study of the leadership role-identity and self- expectation of the national team badminton coach in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, The University of Incarnate, USA.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational commitment and career development of chinese managers in Hong Kong and Taiwan., *The International Journal of Career Management*, 6 (4), 3-9.
- Clements C. & Washbush J. B. (1999). The two faces of leadership: considering the dark side of leaderfollower dynamics. *Journal of Workplace Learning*.11(5), 170-175
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analsis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.
- Colarelli, M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633-642.
- Coleman, J. (1987). Toward an integrated theory of white-collar crime. *American Journal of Sociology*, 93(2), 406-439.
- Conger, J.A. (1990) The dark side of leadership. *Organisation Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-169.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crocker J. & Park L.E. (2004). The costly pursuit of self- esteem. *Psychological Bulletin*, 130, 392-414.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı-psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakar, U. & Arbak, Y.(2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 83-98.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1) , 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği (Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. & Çakıcı, A. C. (2007). İşletmelerde sessiz kalınan konular: otel işletmelerinde bir araştırma. *I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, 283-298.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö., (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin N.G. & Beceren E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 110-132.
- Çiçek, C. (2007). *İknanın yapısı, süreç, amaç ve yöntemleri*. Konya: Tablet Yayınları.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik, SPSS uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daco, P. (1983). *Çağdas psikolojinin olağanüstü başarıları*. (Çev. O. Gürün), İstanbul: İnkılâp ve Aka Yayınları.
- Daft, R. L (1991). *Management*. USA: The Dryden Press International.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* (13), 46-78.
- Darwish A. (2000). "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6- 24.
- Davies, M. R. (2004). Unlocking the value of exceptional personalities. R. B. Kaiser (Ed.), *The perils of accentuating the positive içinde*. Tulsa, OK: Hogan Press.
- Dawis, K.(1984). *İşletmede insan davranışı*. (Çev. K. Tosun). İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını.
- Demir, H. (2012). *Türkiye’de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir meta analiz*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Ankara.

- Demir, M. (2010). Algılanan adalette örgütsel sessizlik davranışının kariyer beklentisine etkisi, *11. Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası, 578-589.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, M. (2014). *Kamu örgütlerinde etkin bir yönetim anlayışı bağlamında vizyoner liderlik ve Karaman kamu kurumlarında bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Deniz N., Noyan A. & Ertosun Ö.G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Dick, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Dilek H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Donaghey J., Cullinane N., Dundon T. & Wilkinson A. (2011). Re-conceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Douglas S.C. & Martinko M.J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Dönmez, B. (2014). *Pozitif psikolojik sermaye ile işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, iş doyumunu, işgören performansı ve yaşam doyumunu ilişkilerinin seyahat acentası çalışanları örnekleminde incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Dögerlioğlu, Ö. (1995). *Endüstri işletmelerinde kurum kültürünün hareketli pazarlarda kalite kültürüne dönüşü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Dubin, R., Champoux, J.E. & Porter, L.W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411- 421.
- Dubrin, A. (1994). *Applying psichology. Individual and organizational effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall.

- Dura, C. & Atik H. (2002). *Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve Türkiye*. İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Durak İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 89- 108.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Eerde, W. & Thierry V. (1996). Vroom's expectancy models and work related criteria: A meta –analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 575-586.
- Enç, M. (1978). *Ruh sağlığı bilgisi*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ercan Ü. (2012). *Hizmetkar liderlik*. Tabak A., Şeşen, H. & Türköz, T. (Edt.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar içinde* (265-284). Ankara: Detay Yayınları.
- Erçetin Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel .
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2008a). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2008b). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O.. & Öztürk U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Eroğlu A. ve Akkoç İ. (2012). *Yönetsel ve dönüştürücü liderlik*. Tabak A., Şeşen, H. & Türköz, T. (Edt.), *Liderlikte güncel yaklaşımlar içinde* (341-364). Ankara: Detay Yayınları.

- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. *Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 28-39.
- Ertem C. (2013). Andre Gide ve Dostoyevski'de ikilik teması üzerine düşünceler. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (10), 281-286.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: The Free Press.
- Evans D.W. (1990). *People, communication and organisation*. London: Pitman Publishing.
- Fiedler, F.E. (1996). Research on leadership selection and training: one view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-550.
- Fincham, R. & Rhodes, P. (2005). *Principles of organizational behaviour*. New York: Oxford University Press.
- Finkelstein, S.M. (2003). *Why smart executives fail: and what you can learn from their mistakes*. New York: Portfolio.
- Ford, N. J. (2011). Harding, the impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7 (4), 463-479.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S. & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7 (3), 339-357.

- Frankenhauser P. T. (2009). *An investigation of the relationship between dark leadership and the effectiveness of transformational leadership in law enforcement*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, USA.
- Freedman, J.L., Sears, D.O., & Carlsmith, J.M. (2003). *Sosyal psikoloji*. (Çev. A. Dönmez), Ankara: İmge Yayınları.
- Furnham, A. (2006). Personality disorders and intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27, 42-45.
- Furnham, A., & Crump, J. (2005). Personality traits, types and disorders. *European Journal of Personality*, 19, 167-184.
- Furnham A. & Trickey, G. (2011). Sex differences and dark side traits. *Personality and Individual Differences*, 50, 517–522.
- Gade, P.A., Tiggler R. B. & Schumm W. R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology*, 15 (3), 191-207.
- Gautam, T., Van Dick R. & Wagner U. (2001). Organizational commitment in nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239- 248.
- Geçtan, E. (2003). *Psikodinamik psikiyatri ve normal dışı davranışlar*. İstanbul: Metis.
- Gelfand, M.J., Bhawuk, D., Nishii, L.H. & Bechtold, D.J. (2004). *Individualism and Collectivism*. House R.J. (Edt) içinde Leadership, culture and organisation: The Globe Study of Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, M. J. & Jones G. R. (1996). *Organizational behavior*. Addison: Wesley Pub.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gider, Ö. (2010). Eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyum düzeylerinin araştırılması. *Yönetim Dergisi*, 65, 81-105.
- Gillaspie, S. M. (2009). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. Unpublished master thesis, Emporia State University, USA.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir ?*. (çev: B. S. Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2002). *Lideri lider yapan nedir?*. (Çev: N. El Hüseyini) İstanbul: Mess Yayınları.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *Yeni liderler*. (Çev: F. Nayır & O. Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gordon J. (1993). *A diagnostic approach to organisational behaviour*. Boston: Allyn and Bacon Pub.

- Göksel, A. & Aydınlan, B. (2012) Leader-member relationship within the form of organizational commitment. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Magazine*, 17 (2), 247-271.
- Green, G. & Schimann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Güçlü H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 73-83.
- Gül, H. (2014). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. 14.03.2014 tarihinde http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf adresinden alınmıştır.
- Gündoğan T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Yayımlanmamış uzmanlık tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Günel, Ö. D. (2009). Mevsimsellik, mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 199-219.

- Güney, S. (1997). Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral. *21.yy.da liderlik sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.
- Güney, S. (2011). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yay.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Business.
- Harms, P.D, Spain S. M. & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22, 495-509.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve etik. *Executive Excellence*, 8 (87), 23-30.
- Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25 (8), 777-794.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41-2, 1539-1554.
- Hersey, P. & Blanchard K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training And Development Journal*,5, 26-34.
- Heshizer, B.P., Martin, H.J. & Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (4), 532- 549.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.

- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. USA: Harvard University Press,.
- Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hogan, R. & Hogan, J. (1997). *Hogan development survey manual*. Oklahoma: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: a view of the dark side. *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9, 40-51.
- Horney K. (1950). *Neurosis and human growth*. New York: Norton.
- Hornung, S. (2010). Alienation matters: Validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. *Social Behavior and Personality*, 38(8), 1081-1096.
- House, R. J. & Mitchell, T.R. (1977). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J., Wright N.S. & Aditya, R.N. (1997). *Cross-cultural research on organisational leadership: a critical analysis and a proposed theory*. P.C. Early ve M.Erez (Edt), new perspectives on international industrial organisational psychology içinde (535-625). San Francisco: Jossey- Bass.
- Howard R. (2010). *The dark side of leadership: bosses behaving badly*. 25.07.2013 tarihinde <https://www.businessthink.unsw.edu.au/Pages/The-Dark-Side-of-Leadership-Bosses-Behaving-Badly.aspx> adresinden alınmıştır.

- Howell, J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6(2), 43.
- Huang, X., Vliert, E. & Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross- nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitment or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1568-1587.
- Husted C. L (2008). *Systematic differentiation between dark and light leaders: is a corporate criminal profile possible?*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, USA.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İstatistiklerle Kadın (2013). *Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni*. 10.09214 tarihinde http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=11&KITAP_ID=238 adresinden alınmıştır.
- İşcan, Ö.F. & Naktiyok A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.

- Judge T. A., Lepine J. A. & Rich B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self and other perception of workplace deviance, leadership and task contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-776.
- Jung C. G. (2012). *Dört arketip*. (Çev: Z. Aksu Yılmaz). İstanbul: Metis Yayınları.
- Kaiser R. B., & Hogan, R. (2006). *The dark side of discretion leader personality and organizational decline*. R. Hooijberg, J. Hunt, J. Antonakis, K. Boal, & N. Lane (Edt) Being there even when you are not: Leading through strategy, systems and structures içinde (177-197). London: Elsevier Science.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kantabutra, S. & Avery, G.C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (23), 209-229.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kaplan M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaptan, S. (1983). *Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri*. Ankara: Tekışık Matbaası.

- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2008). *Örgütsel sessizlik*. Özdevecioğlu, M. & Karadal, H., (Edt.) Örgütsel davranışta seçme konular, içinde. Ankara: Gazi Üniversitesi İlke Yayınevi.
- Karadal, H. (2011). *Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri*. (Edt) Yeniçeri, Ö. & Demirel Y., Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışları içinde (364-386). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karahan B. & Celep, C. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adanmışlık: Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karaköse R. (2012). *Siyah kuğu, gölgeler ve hazret-i insan*. 10 Mart 2014 tarihinde <http://www.sinefesto.com/siyah-kugu-golgeler-ve-hazret-i-insan.html> adresinden alınmıştır.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Kardeş, G. G. (2009). *Örgütsel bağlılığın dinamikleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kartari, A. (1995): *Deutsch-Türkische kommunikation am arbeitsplatz. ein beitrag zur interkulturellen kommunikation zwischen türkischen mitarbeitern und deutschen vorgesetzten in einem deutschen industriebetrieb*. München: Verlag.

- Katz, D & Kahn R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley Pub.
- Kaya, İ. (2003). *Çocuk ergen ve anne baba*. İstanbul: Çantay Yayınları.
- Kaya, N. & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? . *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kayaalp E. G. (2009). *Yöneticilerin dönüştürücü ve işe yönelik liderlik eğilimleri ile kişilik özelliklerinin ilişkisi: bir örnek olay*. Yayımlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kayalar M., & Arslan E.T. (2011). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Isparta perakende sektöründe bir araştırma. *Çanakkale Üniversitesi 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 410-414, Çanakkale.
- Kaymaz M. (2005). *Türkiye'de okul öncesi eğitiminin fayda-maliyet analizi*. Ankara: Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı Yayınları.
- Kayworth T. R. & Liedner D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7- 40.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik*.(Çev: F. Kahya). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Kesken J., (2011). Örgütsel işlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım ve niteliksel bir araştırma yöntemi olarak psikanaliz. *Journal of Yaşar University*, 21(6), 3499-3514.

- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 729- 754.
- Kesken, J.,& Ayyıldız, N. A (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Keskin F. (2013).Yakındoğu'da emanet oyununda gölge ile yüzleşmek. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (26), 298-304.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, fools and imposters: essays on the psychology of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M.F.R. (2007). *Liderliğin gizemi*. (Çev: Z. Dicleli). İstanbul: Mess Yayınları.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, T. (1997). *Lider durumsallığın ötesi: karizmatik liderlik yaklaşımı*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (399-403). İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Kılınç, E. & Ulusoy,H. (2012). *Çalışan performansının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik bağlamında incelenmesi*. X. Ulusal Sağlık Yöneticileri Kongresi, 138-151.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. New York: Academic Pres.
- Kippenberger, T. (1997). The dark side of leadership: what drives people to become leaders. *The Antidote*, 2 (3), 11-13.

Klaufner S. (2012), Die dunkle seite der führungstand der forschung und offene fragen.
Arbeit Heft, 1, 2(1), 5-19.

Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective.
International Journal of Leadership Studies, 13(1), 68- 97.

Knoll, M. & Dick R. V. (2013). Do I hear the whistle? a first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal Business Ethics, 113, 349-362.*

Koçel, T. (2008). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Konaklamada Zincir ve Gruplar (2013). 09.08.2014 tarihinde http://www.turizmyatirimdergisi.com.tr/images/dergi/ek/ek_konaklamada-zincir-ve-gruplar-sayi-9-eki-Tur.Yat_zincir%20EK_d%C3%BC%C5%9F%C3%BCk.pdf adresinden alınmıştır.

Kostiuk, D. (2012). *Silence: the reasons why people may not communicate*. Unpublished doctoral dissertetion, University of Missouri, Kolombiya.

Kotter, John P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review, 5-15.*

Kozak, M. (2008). *Turizm işletmelerinde liderlik ve liderlik tarzları*. Okumuş F. (Edt.) *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri içinde (487- 507)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Köroğlu, E. & Bayraktar, S. (2007). *Kişilik bozuklukları*. Ankara: HYB Yayıncılık.

Kulaksızoğlu, A. (1998). *Ergenlik psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Larsen E. & Goodsen J. (2003). *Who's driving your bus?*. Sandiago: Pfeiffer&Co.

- Leslie, J.B. & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Likert R. (1961). *New patterns of management*. Newyork: McGraw Hill.
- Liou, K. & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly (PAQ)*, 18 (1), 99-118.
- Liu, D., Wu, J. & Ma, J. C., (2009). *Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company*. International Conference on Computers & Industrial Engineering, 1647-1651.
- Loke, J. C. (2001). Leadership behaviors: effects of job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management* (9), 191-204.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1999). *Preventing derailment: What to do before it's too late*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Longenecker, C. O., Simonetti, J. L., & Sharkey, T. W. (1999). Why organizations fail: the view from the front-line. *Management Decision*, 37, 503-513.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Lynam D.R. & Widiger T.A. (2007). Using a general model of personality to identify the basic elements of psychopathy. *Journal Personal Disorder*, 21, 160-178.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: the incredible pros; the incredible cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68-79.

- Maccoby, M. (2004). *The productive narcissist: the promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway Books.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Malhotra, N., Buldhar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment and empirical investigation of four UK. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper
- Mathebula, M. R. L. (2004). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences, Pretorya.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171- 194.
- McKaw, M., Martha D. & Fanning P. (2012). *İletişim becerileri*, (Çev: Ö. Gelbal), Ankara: HYB Yayıncılık.
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). Off the track: why and how successful executives get derailed. *Technical Report 21*. Center for Creative Leadership, NC: Greensboro.

- McGee, M., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-642.
- McGregor, D. (1960). *Human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- McIlduff, E. & Coghlan, D. (2000). Understanding and contending with passive-aggressive behaviour in teams and organizations. *Journal of Managerial Psychology, 15* (7), 716-736.
- McIntosh, G. & Rima S. D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baket Books.
- Menninger, W. C. & Levinson, H. (1956). *Human understanding in industry*. Chicago: Science Research Associates.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side-best theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69* (3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1* (1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299- 326.

- Milliken F. J. & Morrison E.W. (2003). Shades of silence emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why?. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Mischel, W. (1977). *The interaction of person and situation*. D. Magnusson, N.S. Endler (Edt.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*, içinde (333–352) NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Morf, C. C. & Rhodewalt. F.(2001). Unraveling paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12,177-196
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (Çev: G. Bulut), İstanbul: Mess Yayınları.
- Morrison, E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 709-722.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), 486-500.
- Moscoso, S., & Salgado, J. (2004). Dark side personality scales as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 356–362.

- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30 (1), 143- 158.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mullins, L. J. (1992). *Management and organisational behaviour*. London: Pitman Pub.
- Murphy, S., M., Wayne, S., J., Liden, R. C. & Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: the role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-84.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (spss destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Neilson, G. L., Pasternack B. A. & Van Nuys K. E. (2005). The passive-aggressive organization. *Harvard Business Review*, 11,1-13
- Nelson, E. & Hogan, R. (2009). Coaching on the dark side. *International Coaching Psychology Review*, 4 (1), 7-19.
- Nicholson, D. B., Sarker, S., & Valacich, J. S. (2007). Determinants of effective leadership in information systems development teams: an exploratory study of

face-to-face and virtual contexts. *Journal of Information Technology Theory And Application*, 8(4), 39-56.

Nikaram S., Yamchi H., Samereh S., Zahrani M. & Alvani S. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Science Journal*, 17(10), 1271-1272.

Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24 (2), 43-51.

Offermann, L.R. (2004). When followers become toxic. *Harvard Business Review*, 82, 54-60.

Ogawa R. T. & Bossert S.T. (1995), Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31 (2), 224-231.

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organisational commitment: empirical evidence theoretical development. *Journal of Occupational Psychology* , 63(1), 9-31.

O'Reilly, C. (1996). *Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations*. Steers, R. M., Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley (Edt) Motivation and leadership at work. New York: McGraw Hill Companies.

O'Reilly, C. & Caldwell, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597- 616.

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oruç M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: bir firmada araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oshagbemi, T. & Ocholi, S.A. (2005). Leadership styles and behaviour profiles of managers. *Journal of Management Development*, 25 (8), 748-762.
- Ostendorf, F.(2000). Personality disorders and the five-factor model of personality - a meta-analysis. *European Psychiatry Medicales Elsevier*, 15, 226 – 227.
- Ölçüm Ç. M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Örücü, E. & Boz, H. (2014). Konaklama işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F: Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 61-76.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, O., Özdemir, P., Kadak, M.T. & Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.

- Özdemir, L. & Uğur, S.S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (7), 6-19.
- Özgen,, I. & Sürgevil O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi*. Sabuncuoğlu Z. (Edt.) Turizm işletmelerinde Örgütsel Davranış'ın içinde (303-328). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkalp E. & Kırel Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özkırış, B. (2014). Gölge kavramı ve astroloji. 25.08.2014 tarihinde <http://www.astropsikoloji.net/%E2%80%9Cgolge%E2%80%9D-kavrami-ve-astroloji/> adresinden alınmıştır.
- Padilla, A. & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27-37.
- Palmer, D. E. (2009). Business leadership: three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, 88, 525- 536.

- Panahi, B., Veisoh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Parman, S. (2001). *Rüya ve kültür (batı entelektüel geleneğinin antropolojik incelemesi)*. (Çev: K. Başcı). Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A theoretical model: Proceedings of the servant leadership roundtable. *Dissertation Abstracts International*, 64 (2), 570-592.
- Peirce, E., Smolinski C. A. & Benson R. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41- 54.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Perlow, L. A. & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 20, 1-29.
- Perlow, L. & Williams S. (2003). Is silence killing your company?. *Engineering Management Review*, 31 (4), 18-23.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Pillia, R., Chester, A.S. & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust mediators for transformational and transactional leadership: a two sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Obedience and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Plinio, A. J., (2009). Ethics and leadership. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6 (4), 277-283.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Pollard, C.W., (1996). *The leader who serves*. Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Bechard, R. (Eds.) *Leader of the future içinde* (241-248). San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana State University, USA.

- Premeaux, S.F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self- monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Quinn, R. E. & Spreitzer G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37-48.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Raza, M. A. & Nawaz, M. M (2011). Impact of job enlargement on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment: Evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 268-273.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. Newyork: McGraw- Hill.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Renn, R.W., Allen D. G., Fedor D. B. & Davis, W. D. (2005). The roles of personality and self-defeating behaviors in self-management failure. *Journal Of Management*, 660-682.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*.(Çev: S.A. Öztürk). Eskişehir: Etam Basım Yayın.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge T. A (2007). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins S.P. & Judge T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. (Çev. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yay.
- Rolland, J. P. & De Fruyt, F. (2003). The validity of ffm personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affect at work. *European Journal of Personality*, 17, 101-121.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki- Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Üniversitesi İİBF Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Salgado J.F, Moscoso, S., & Lado M. (2001). Big five, integrity and the prediction of self-reported counterproductivity and performance. *Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology*, Prague.

- Samı, F. O., Çalışkan S. C. , Atan Ö. & Yozgat U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 63-82.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sayar, K (2011). *Empati nedir?* 20.09.2014 tarihinde <http://www.pudra.com/saglikli-yasam/psikoloji/empati-nedir-6421.htm> adresinden alınmıştır.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwepker Jr. & Charles H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the saleforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Sexton, T. (2007). *Review of research literature on authentic leadership*. England: Creative Edge Consulting Limited.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2) , 261-278.

- Simpson, R. & Lewis, P. (2005). An investigation of silence and a scrutiny of transparency: re-examining gender in organization through the concepts of voice and visibility. *Human Relations*, 58 (7), 1253-1257.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2002). Leaders as moral rol models: the case of john gutfreund at salomon brothers. *Journal of Business Ethics*, 35, 327- 339.
- Sipahi, İ. B., Yurtkoru, E.S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde spss'le veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Smith, Brien N., Montagno R. V., Tatiana N. & Kuzmenko (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,10 (4), 80-93.
- Solmuş, T. (2012). *İşyeri terapisi, iş yaşamında kişilik ve davranış sorunları*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Sosik, J. & Godshalk, M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received and job stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizations Behavior*, 21, 365-390.
- Soycan Ş. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: bir literatür taraması. *Çimento İşveren Dergisi*. 21.07.2013 tarihinde <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf> adresinden alınmıştır.

- Spears, L.C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Sperry, L. (2003). *Handbook of diagnosis and treatment of dsm-iv-tr personality disorders*. New York: Brunner-Routledge.
- Stogdill R. M. (1950). Leadership, membership and organisation. *Psychological Bulletin*, 4.
- Strange, J.M. & Mumford, M.D. (2002). The origin of vision: charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 343- 377.
- Sullivan G. R. & Harper M. V. (1996). *Hope is not a method*. Newyork: Random House.
- Sullivan, E. & Decker, J. (2001). *Effective leadership and management in nursing prentice*. New Jersey: Prentice-Hall Internation Inc.
- Şahin, D. (2009). Kişilik bozuklukları. *Klinik Gelişim*, 22 (4), 45-55.
- Şehitoğlu Y. & Zehir C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şencan H. (2007). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlik ve güvenilirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. & Çelik A. (2005). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tabak, A.(2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Tabak A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14 (4), 89-106.
- Tangirala, S. & Rangaraj, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., Palavar, K. & Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 9 (4), 179-200 .
- Tecimer, Ö. (2006). *Sinema modern mitoloji*. İstanbul: Plan B Yayınları
- Tekin, Y. & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. *Journal Of Yaşar University*, 24 (6), 4007-4023.
- Tella, A., Ayeni, C. O. & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-48.

- Tepper, B. J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tevrüz, S., Artan İ. & Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan seçmeler*. İstanbul: Beta Basım
- Tezcan, M. (1987). *Kültür ve kişilik (psikolojik antropoloji)*. Ankara: Bilim Yayınları.
- The Dark Side of Leadership (2008). *Careers & Lifestyle Leadership*, 54-55.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algılar açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Torregiante, J. (2005). *Destructive personality traits and leadership performance: A pattern-oriented approach*. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University, USA.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carroll, S. (1990). *Managing organizational behavior*. Newyork: Harper and Rovv.
- Tremble Jr., Trueman, R., Payne, S. C, Finch, J. F. & Bullis, R. C. (2003). Opening organizational archives to research: analog measures of organizational commitment. *Military Psychology*, 15 (3) ,167-190.
- Tuller, M. D.(2011). *Dark side personality and leader failure: impact of organizational level on a curvilinear relationship based on multiple criteria*. Unpublished doctoral dissertation, University of Connecticut.

- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı: ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tuna, M., Konaklıoğlu, E., & Kızanlıklılı, M. (2010). Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi. *Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 619- 629, Adana.
- Tuna, M. & Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Turizm Gazetesi (2014). 11.09.2014 tarihinde <http://www.turizm gazetes i.com/news.aspx?id=68136> adresinden alınmıştır.
- Tülübaş, T. & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Türk Dil Kurumu (2012). *Türk dil kurumu güncel sözlük*. 15.10.2012 tarihinde www.tdk.org.tr adresinden alınmıştır.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK). (2013) 18.09. 2014 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Tütüncü, Ö. & Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında iş gücü devir hızının analizi ve muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili*

örneği). Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Ural, A. & Kılıç, İ. (2007). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uygur, M. & Yıldırım, A. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27,72-81.

Uysal, H. (1996). *İnsan ve toplum bilimleri sözlüğü*. Konya: Uysal Kitabevi.

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an emprical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.

Vural, B. A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık ve performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wallace, H. M. & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists The performance of narcissists rises and falls with percieved opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (5), 819 - 834.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

- Wasti, S. A. (2000a). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401 -410.
- Wasti, S. A. (2000b). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, 201-224.
- Weaver, S. G. & Yancy, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 10, 104-124.
- Weber, M. (1964). *The theory of social economic organization*. New York: The Free Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organisation: A normative view. *Academy of management Review*, 7, 418-428.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96.
- Withey M. J. & Cooper W. H. (1992). What's loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 231- 240.
- Woods, M. G. (2007). The dark side of leadership: personal dysfunction or societal crisis?. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Capella.
- Worthman C. (1988). *Psychology*. New York: Alfred Knopf Inc

- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 302-312.
- Yavuz E. & Tokmak C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-35.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşiltaş M., Çeken, H. & Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-38.
- Yeşiltaş M., Kanten, P. & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 333-350.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik kuramsal bir inceleme*. İstanbul: Beta Yay.

- Yörük, S. & Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 7(3), 2795-2813.
- Yu, D. & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (lmx) theory. *HRDI*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G.A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zenger, J.H. & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: turning good managers in to great leaders*. New York: McGraw-Hill.
- Zheng, X.T., Ke, J.L., Shi, J.T. & Zheng, X.S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust on it in China. *Acta Psychologica Sinica*, 40 (2), 219-227.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8, 62- 73.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın katılımcı, elinizdeki bu anket formu, "Liderliğin, Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik Üzerindeki Etkisi" konulu bilimsel bir doktora tezine veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınızı ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Mersin Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşl. ve Otelcilik Anabilim Dalı
Prof.Dr. Ayşehan Çakıcı
Ballı

Çukurova Üniversitesi
Karataş Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O.
Öğr. Gör. Erdiñç

ballierdinc@hotmail.com

Tel: 0 507 244 8014

Birinci Bölüm: Örgütsel Sessizlik

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız işletmede sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Lütfen belirtilen ifadeye katılma derecenizi işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1. Benimle ilgili olmadığını düşündüğümde, değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir	1	2	3	4	5
2. Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	1	2	3	4	5
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	1	2	3	4	5
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem	1	2	3	4	5
5. Beni ilgilendirmediklerini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım	1	2	3	4	5
8. Kendimi korumak için, iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	1	2	3	4	5
9. Kendimi korumak amacıyla iyileştirmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum	1	2	3	4	5
10. Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınıyorum	1	2	3	4	5
11. İşletmeye veya iş arkadaşlarıma olan bağlarımdan dolayı, gizli kalması gereken bilgileri paylaşmam	1	2	3	4	5
12. İşletmenin veya iş arkadaşlarıma yararı için, işletmenin özel bilgilerini kendime saklarım	1	2	3	4	5
13. İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	1	2	3	4	5
14. İşletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim	1	2	3	4	5
15. İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde korurum.	1	2	3	4	5

İkinci Bölüm: Örgütsel Bağlılık

Aşağıda, örgütsel bağlılık algıları ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen belirtilen ifadeye katılma derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum					
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder	1	2	3	4	5
2. Bu işletmeye kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum	1	2	3	4	5
3. Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissedirim	1	2	3	4	5
4. Kendimi işletmemde "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
5. Bu işletmenin benim için özel bir anlamı vardır	1	2	3	4	5
6. İşletmeme karşı güçlü bir aitlik hissim yok	1	2	3	4	5
7. Şimdiki yöneticimle birlikte çalışmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	1	2	3	4	5
8. Benim için avantajlı olsa bile, işletmemden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
9. İşletmemden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederdim	1	2	3	4	5
10. Bu işletme benim bağlılığımı hak ediyor	1	2	3	4	5
11. İşletmemden şu anda ayrılmazdım. Çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var	1	2	3	4	5
12. İşletmeme çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
13. Şu anda, bu işletmede kalmak benim için istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten	1	2	3	4	5

14. Şu anda istesem bile bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu	1	2	3	4	5
15. Şu anda işimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda pek çok şey alt üst olur	1	2	3	4	5
16. Bu işletmeden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	1	2	3	4	5
17. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
18. Bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır	1	2	3	4	5

Üçüncü Bölüm: Liderlik

Bu bölümde yer alan ifadeleri bağlı bulunduğunuz amirinizin (yöneticinizin) mevcut tutum ve davranışlarını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri değerlendirirken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız istenmektedir. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Lütfen belirtilen ifadeye katılma derecenizi işaretleyiniz				
1.Yöneticim, başkaları onunla aynı fikirde olmasa bile onlara karşı saygılıdır	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, işletmeyi kendi hayatında kontrol altında tutması gereken alanlardan birisi olarak görür	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, bir işkoliktir	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, kendisi ve başkaları ile ilgili kararlarında adildir	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, mütevizdir asla kibirli değildir	1	2	3	4	5
6.Yöneticim, diğerlerinin onun performansını düşürmeye çalıştığına inanır	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, neşelidir/güler yüzlüdür	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, kendisini zayıflatmaya (baltalamaya) çalıştığını hissettiği kişiye karşı düşman olur	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, astlarına sorumluluklarını verme (yetki devretme) konusunda rahattır	1	2	3	4	5
10.Yöneticim, hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür; mutlak mükemmellik talep etmez	1	2	3	4	5
11.Yöneticim, diğerlerinin kendisine saygı duymasını ister ve üstünlüğünün onaylanmasına ihtiyaç duyar	1	2	3	4	5
12. Yöneticim, astları zarar görebilecek olsa da kendi amaçlarına odaklanır	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, astlarına karşı empati besler	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, astlarının işi istekle yaptıklarından şüphe duyar	1	2	3	4	5
15. Yöneticim, bilgiyi paylaşır	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, bazen çevreyi ve iş süreçlerini gereğinden fazla kontrol altında tutmaya çalışır	1	2	3	4	5
17. Yöneticim, organizasyon içindeki bazı olayları/konuları gereğinden fazla kişiselleştirir	1	2	3	4	5
18. Yöneticim, astlarına güvenir	1	2	3	4	5
19. Yöneticim, diğer insanların beklentilerine uygun davranır	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, iltifat almayı sever	1	2	3	4	5
21. Yöneticim, ondan daha şanslı olanlara karşı kıskançlık ve kızgınlık duyar	1	2	3	4	5
22. Yöneticim, sıradan (rutin) olan sosyal ve mesleki görevleri başarıyla yerine getirir	1	2	3	4	5
23. Yöneticim, tartışmaya ve eleştiriye açıktır	1	2	3	4	5
24. Yöneticim, iyimserdir ve kişisel talihsizliklerden nadiren şikâyet eder.	1	2	3	4	5
25. Yöneticim, kendisinden beklenenden daha fazla işi üstlenir, daha sonra bu iş yükü onu sinirli bir hale getirir	1	2	3	4	5

Dördüncü Bölüm: Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz? () Erkek () Kadın
Yaşınız? () 15-21 () 22-28 () 29-35 () 36-42 () 43-49 () 50 ve üzeri
Eğitim düzeyiniz? () İlköğretim () Lise () Ön-lisans () Lisans () Lisansüstü
Bölümdeki unvanınız? () Çalışan () Şef () Müdür
Bu işletmede çalışma süreniz? () 1 yıldan az () 1- 5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

EK 2. DEDEMAN OTELLERİ ANKET UYGULAMA İZİNİ

9 10 2014

Outlook.com - ballierdinc@hotmail.com

From: ipek.sepil@dedeman.com
To: ballierdinc@hotmail.com
Subject: Ynt: Doktora tezi: Dedeman Anket Çalışması
Date: Mon, 07 Jul 2014 09:26:35 +0000

Erdinç Bey merhaba, yaptığımız inceleme sonucu anketinizin uygulanmasında bir mahsur yoktur.

Konu ile ilgili mail ve anketinizin linki otellerin müdür ve yetkililerine gönderilmiştir.

Başarılar..

İpek Sepil.

From: ballierdinc@hotmail.com
To: ipek.sepil@dedeman.com
Subject: Doktora tezi: Dedeman Anket Çalışması
Date: Fri, 04 Jul 2014 15:14:19 +0200

İpek hanım merhabalar, öncelikli olarak içten yardım ve desteğiniz için teşekkür etmek istiyorum.

Telefon görüşmemize istinaden çalışmanın anket formunu size ekte yolluyorum.

Ayrıca online anketin linki aşağıdaki gibidir.

https://docs.google.com/forms/d/1VV5VQAYkq4W7fJB0awchDYvJsfU27SSTq1ifVFhHxkY/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

Çalışmalarınızda başarılar dileğiyle.

Erdinç BALLI

Çukurova Üniversitesi
Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.
0 507 2448014