


## Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi

### The impact of dark leadership behaviours on job satisfaction

Jülide Erdal Üngör<sup>1</sup> 

#### Öz

Ülkemizde karanlık liderlik algısının çalışan seviyesinde ve örgüt genelinde yarattığı etkileri değerlendiren araştırmalar son yıllarda artış eğilimi gösterse de örgütsel alandaki diğer konulara kıyasla, henüz istenilen seviyede olmadığını söylemek mümkündür. Özellikle çalışanların maruz kaldıkları karanlık liderlik davranışlarını tanımlamak, bu tür davranışların çalışanın işiyle ilgili duygularını nasıl etkilediğini ortaya koymak hem yazına önemli katkı sağlayacak ve hem de örgütlere ışık tutacaktır. Bu çalışma, karanlık liderlik algısının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmadaki veriler, İstanbul'da kamu veya özel sektörde en az 5 yıl çalışmış ve bir yöneticiye bağlı kişilerin katılımı ile elde edilmiştir. Bu kapsamda toplamda 240 adet geçerli anket formu toplanmıştır. Veri toplamak için Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği ile Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verileri analiz edildiğinde, korelasyon analizine göre karanlık liderlik algısının alt boyutlarından olan zorbaca davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve bezdiren davranışlar ile iş tatmini arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf düzeyde ilişki vardır. Çoklu regresyon sonuçlarına göre, karanlık liderlik davranışlarından bezdiren ve zorbaca davranışlar, iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilediği, samimiyetsiz davranışların ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Karanlık Liderlik, Bezdirici Davranışlar, Samimiyetsiz Davranışlar, Zorbaca Davranışlar, İş Tatmini

**İel Kodları:** M10, M12, L20

#### Abstract

Although the studies evaluating the effects of dark leadership perception at the employee level and throughout the organisation have shown an increasing trend in recent years in our country, it is possible to say that it is not at the desired level than other organisational issues. In particular, defining the dark leadership behaviours employees are exposed to and revealing how such behaviours affect the employees' feelings about their job will significantly contribute to the literature and shed light on organisations. This study was conducted to evaluate the effect of dark leadership perception on the job satisfaction of employees. The research data has been obtained with the participation of people who have worked in the public or private sector in Istanbul for at least five years and are affiliated with a manager. In this context, a total of 240 valid questionnaires were collected. Dark Leadership Perception Scale and the Minnesota Job Satisfaction Scale were used to collect data. According to the correlation analysis, when the research data are analysed, there was a negative statistically significant and weak relationship between wearisome behaviours, insincere behaviours, and tyrannical behaviours, which are sub-dimensions of dark leadership perception job satisfaction. According to the multiple regression results, it was found that tyrannical and wearisome behaviours significantly and negatively affected job satisfaction, while insincere behaviours did not significantly affect job satisfaction.

**Keywords:** Dark Leadership, Wearisome Behaviours, Insincere Behaviours, Tyrannical Behaviours, Job Satisfaction

**İel Codes:** M10, M12, L20

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [julide\\_erdal@yahoo.com](mailto:julide_erdal@yahoo.com)

ORCID: 0000-0002-1703-7841

#### Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Jülide Erdal Üngör,

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, [julide\\_erdal@yahoo.com](mailto:julide_erdal@yahoo.com)

**Başvuru/Submitted:** 29/12/2020

**Revizyon/Revised:** 12/02/2021

**Kabul/Accepted:** 4/03/2021

**Yayın/Online Published:** 25/03/2021

**Atıf/Citation:** Erdal Üngör, J., Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi, *bmij* (2021) 9 (1): 126-136, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1738>

## Extended Abstract

### The impact of dark leadership behaviours on job satisfaction

#### Literature

The research shows that the leader is in the first-degree position of effect on the employee's performance and behaviours (Bass ve Riggio, 2006; Conger ve Kanungo, 1998; Demir, 2012; Zangaro, 2001). The leader's potential and position make it a significant highlight to examine the impacts of the dark side of leadership on employees. In particular, leader behaviours affect the employees' emotional reactions to their organisation's roles, either positively or negatively. In this situation, which will appear as job satisfaction/dissatisfaction, it is possible to say those leaders behaviours are an influential variable. In this context, it becomes essential to investigate the effect of dark leadership perception in the organisation on employees' job satisfaction and, at the same time, constitute the purpose of this research.

#### Research subject

The research subject is to highlight and emphasise the effect of dark leadership behaviours on job satisfaction.

#### Research purpose and importance

There are pretty limited studies that focus on the effects of dark leadership perception at the employee level and throughout the organisation in Turkey.

#### Contribution of research to the literature

The research assessing the impact of dark leadership behaviours at the employee level and throughout Turkey's organisations are very restricted. This research will make a massive commitment to the literature and shed light on organisations, particularly uncovering dark leadership behaviours and how such practices influence the employees' good sentiments about their job.

#### Design and method

This research aims to analyse the impacts of wearisome, insincere and tyrannical behaviours, which are sub-factors of dark leadership perception, on job satisfaction with a quantitative technique.

#### Research type

The type of research is applied and descriptive study.

#### Research problems

To understand the impact of dark leadership behaviours on the employee level and establish the relationships between dark leadership behaviours and job satisfaction.

#### Data collection method

In the research scope, a survey was conducted with 260 individuals working in the public or private sector in Istanbul by email technique. The quantity of valid questionnaire included in the analysis is 240.

#### Quantitative and qualitative analysis

Demographic questions were managed by the participants within the "Minnesota Job Satisfaction Scale" and "Perceived Dark Leadership Scale" questions. The Perceived Dark Leadership Scale is a 17-items scale with three sub-factors created by Başar (2019, 2020). It evaluates employee's perception of dark leadership behaviours that can be characterised as wearisome, insincere and tyrannical behaviours. Answers were gathered from the participants in a 5-point Likert framework. The Minnesota Job Satisfaction Scale's long-form was created by Weiss et al. (1967), comprising 100 items and the short form comprising 20 items. In this research, the short form comprising 20 items, adjusted to Turkish by Baycan (1985), was utilised with a 5-point Likert scale.

In the research, the Perceived Dark Leadership Scale comprises three sub-factors, and the Minnesota Job Satisfaction Scale comprises of 2 sub-factors. Average scores were determined for the two scales, and these qualities were utilised in all dissects. Before beginning the analyse, z-scores were determined to explore whether there were discrete data, and the 20 data outside the scope of roughly  $\pm 2.5$  were prohibited from the research, and the analysis proceeded on 240 participants.

Pearson Correlation was utilised to inspect the connection between the scales, and Multiple Linear Regression Analysis was utilised to look at the effects of the dark leadership behaviours on job satisfaction. The analysis was carried out with the SPSS 25.0 bundle program.

#### Research method

The quantitative research method is adopted.

#### Research hypotheses

1<sup>st</sup> Hypotheses: Tyrannical behaviours, one of the factors of the perceived dark leadership, have a significant negative effect on job satisfaction.

2<sup>nd</sup> Hypotheses: Insincere behaviours, one of the factors of the perceived dark leadership, have a significant negative effect on job satisfaction.

3<sup>rd</sup> Hypotheses: Wearisome behaviours, one of the factors of the perceived dark leadership, have a significant negative effect on job satisfaction.

## **Findings and discussion**

### **Findings as a result of the research**

Perceived Dark Leadership Scale sub-factors have positive, statistically significant, moderate or high-level relationships with each other. There are negative, statistically significant weak or low-level relationships between the Job Satisfaction total scale score and Perceived Dark Leadership sub-factors.

Multiple regression analysis was conducted to understand the Perceived Dark Leadership sub-factors affect total job satisfaction. When the variables are analysed, it is concluded that tyrannical and wearisome behaviours significantly negatively affect job satisfaction. Insincere behaviours do not have a significant effect on job satisfaction. The established model is statistically meaningful.

### **Hypothesis test results**

According to the research results, it was revealed that there was a statistically negative relationship in weak strength between insincere, tyrannical and wearisome behaviours that are sub-factors of dark leadership perception and job satisfaction. When the results are evaluated according to the research model's variables, tyrannical and wearisome affect job satisfaction significantly and negatively. Insincere behaviour does not have a significant effect on job satisfaction. As a result, H<sub>1</sub> and H<sub>3</sub> hypotheses were accepted, and the H<sub>2</sub> hypothesis was rejected.

### **Discussing the findings with the literature**

It is seen that the findings obtained about the research are consistent with the consequences of the previous studies. The findings are in parallel with Zengin (2019), Akyüz, Kaya and Aravi (2015), Sezici (2015), Yen et al. (2013), Tepper (2000), Elangovan and Xie (2000) and Schaubroeck et al.'s (2007) research results.

### **Conclusion, recommendation and limitations**

#### **Results of the article**

There is a negative relationship between insincere, tyrannical, wearisome behaviours and job satisfaction. Suppose this type of leader's behaviours increases, the employees' positive emotions reflected in the jobs are diminished. On the other hand, tyrannical and wearisome behaviours affect job satisfaction significantly and negatively. Insincere behaviours do not have a significant effect on job satisfaction

#### **Suggestions based on results**

In future research, dark leadership behaviours can be addressed with organisational health, employee engagement, impression management, motivation and emotional intelligence. Besides, research can be deepened with different research models and data collection methods. How leaders who have elevated standards as far as exemplary conduct and character attributes assess their dark side by creating their self-assessments can be examined.

It is thought that the results of the research will be a guide for the practitioners. It can be concluded that practitioners who try to develop strategies to increase job satisfaction and motivation should measure and evaluate leader behaviours more in the foreground. It is essential to make the leaders' recruitment and performance management according to the behaviour-oriented evaluation criteria besides the work outcomes. At the same time, it is thought that collecting information about leader behaviours from different sources by operating 360-degree feedback systems will be an effective method for evaluating leaders.

#### **Limitations of the article**

The small number of the sample group, including public and private sector employees, is one limitation. Findings obtained with a larger sample group can be discussed. Besides, it is thought that industry and corporate culture have a decisive effect on leadership behaviours. These differences were ignored in the sample group. In future, studies can be repeated by taking into account the differences specific to the organisation and the sector in order to define better the reasons for dark leadership behaviours and employee perception.

## Giriş

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimine bakıldığında genelde liderle ilgili fark yaratan, etkili nitelikler ve davranışlar tanımlanmış, bu konularda daha çok araştırmalar yapılmıştır. Liderliğin doğuştan gelen özelliklere bağlı olduğunu savunan özellikler yaklaşımı, liderin takipçilerine yönelik gösterdiği davranışları ön plana alan davranışsal yaklaşım veya liderin içinde bulunduğu şartlara göre davranacağını öne süren durumsal yaklaşım, temelde liderin etki yaratan üstün yönlerine odaklanmıştır. Genel kabul olarak, liderin örgüt performansına katkıda bulunması, ekibini etkili şekilde yönlendirmesi ve geliştirmesi beklenmektedir. Vizyon belirleyen, örgüt stratejilerine ve politikalarına katkısı beklenen, çalışan motivasyonu ve bağlılığı konusunda birinci derecede belirleyici kişi liderdir. Dolayısıyla liderin elinde örgüt tarafından resmi olarak verilmiş veya kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir gücü bulunmaktadır. Liderin, sahip olduğu bu etkileme ve yönlendirme gücünü olumsuz yönde kullanabileceğini unutmamak gerekir. Birey, grup ve örgüt sıralamasıyla gittiğinde liderin olumsuz, yıkıcı davranışlarının etki alanı oldukça geniştir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki liderin davranışları çalışanın motivasyonu ve performansı üzerinde belirleyici olan en önemli faktörlerden biridir (Bass ve Riggio, 2006; Conger ve Kanungo, 1998; Demir, 2012; Zangaro, 2001). Liderin bu potansiyele ve konuma sahip olması, yani çalışanlarını birinci dereceden etkileyebilme gücü, liderliğin karanlık yüzünün çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasını önemli bir noktaya taşımaktadır. Özellikle lider davranışları, çalışanların örgüt içerisindeki rollerine karşı duygusal tepkilerini de olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Akıncı, 2002). İş tatmini/tatminsizliği olarak ortaya çıkacak bu durumda lider davranışlarının etkili bir değişken olduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede örgüt içerisinde karanlık liderlik algısının, çalışanların iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun araştırılması önem kazanmakta ve aynı zamanda bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında önce kuramsal çerçeveyi oluşturmak amacıyla karanlık liderlik davranışları ve iş tatmini konularına ilişkin yazın incelenmiş, ulusal ve uluslararası araştırma örneklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, ölçüm araçları, analizleri ve bulguları açıklanmıştır. Son bölümde ise sonuç ve öneriler sunulmuştur.

## Kuramsal çerçeve

### Karanlık liderlik

Yapılan araştırmalarda, liderlik genellikle olumlu özellikleri ile tanımlanmış, takipçilerini etkileyen üstün kişilik özellikleri ve davranışları ile öne çıkarılmıştır. Liderin hayranlık uyandıran özelliklerinin yanında örgüt ve çalışanlar üzerinde yıkıcı sonuçlar doğuran bir de karanlık yüzü vardır. Bu durum liderliğin karanlık yönünü ortaya koymuştur (Başar, 2019, 2020; Başar, Sığırı ve Basım 2016). Yazında bu tür liderlik davranışları çeşitli yaklaşımlarla açıklanmıştır: “Küçük tiranlık” (Ashforth, 1994), “istismarcı yönetim” (Tepper, 2000), “kötü liderlik” (Kellerman, 2004; Padilla ve Mulvey, 2008), “yıkıcı liderlik” (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007), “narsistik liderlik” (Glad, 2002) ve “zehirleyici liderlik” (Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006).

Liderliğin karanlık yönüyle ilgili ilk çalışma Conger (1990) tarafından yapılmıştır. Conger, görev yaptıkları organizasyonlar için korkunç sonuçlar üretme potansiyeline sahip liderin, davranışlarını abarttığı, gerçeklerle bağlarını yitirdiği veya davranışlarını şahsi çıkar için kullandığında, örgüte ve kendine zarar vermeye başladığını ve bu davranışların liderliğin karanlık tarafını oluşturduğunu ifade etmiştir. Yazında, liderliğin karanlık yüzüne dikkat çeken ilk araştırma olması bakımından önemli bir yere sahiptir (Başar ve diğerleri 2016: 66).

McIntosh ve Rima (1997) karanlık kişiliğin ortaya çıkışını Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile bağlantı kurarak açıklamaktadır. Maslow’a (1954) göre insan, doğası gereği istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir. Bu istek ve ihtiyaçlar belli bir sıra ile basamaklar şeklinde tanımlanmaktadır. İlgili basamaktaki istek ve ihtiyaç karşılandığında kişi bir üst basamağa geçebilir. İhtiyaçların bir hiyerarşi içinde olduğunu tanımlayan Maslow’a göre, bir basamakta istek ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir engel oluştuğunda, kişi bir üst basamağa geçemediği gibi, bu durum kişinin hayal kırıklığı yaşamasına ve başarısızlık hissetmesine sebep olmaktadır. Varoluş şüphesine kadar giden bu engellenme durumu kişiliğin karanlık yönünün ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Kayalar ve Arslan, 2011).

“Küçük tiran” tanımlamasıyla Ashforth (1994), karanlık liderlik çalışmalarına katkıda bulunan ilk araştırmacılar arasında yer almaktadır. Otoritesini ve örgütsel gücünü takipçileri üzerinde baskı kurmak ve sindirmek için kullanan yöneticileri “küçük tiran” kavramıyla tanımlamaktadır.

Tepper (2000), Ashforth'un araştırmalarını temel alarak "istismarcı yönetim" kavramını ortaya koymuştur. Bu kavram ile yöneticilerin dūřmanca davranışlarına odaklanmış, astların bu davranışları nasıl algıladıklarını açıklamaya çalışmıştır. Sözlü veya fiziksel temas yoluyla yöneticilerin astlarına dūřmanca tavır sergilemesini "istismarcı yönetim" olarak adlandırmıştır. İstismarcı lider davranışları; astlara karşı duyarsız ve ilgisiz kalmak, astları zorla iř yapmaya sevk etmek, kalabalık ortamda eleştirmek ve azarlamak şeklinde sayılabilir (Bařar ve diğerleri, 2016: 67).

Lipman-Blumen (2005) liderlerin yolsuzluk, yetersizlik, sabotaj gibi olumsuz konularla bağlantılı etik olmayan davranışlarını "zehirleyici liderlik" olarak açıklamaktadır. Adından da anlaşılacağı gibi birey, örgüt ve toplum üzerinde zehirleyici etkiye sahip davranışlar ortaya çıkmaktadır. Hak yemek, yalan söylemek, suça yeltenmek, grupları birbirine dūřürmek, baskı kurmak, kendine bağımlı çalışma düzeni kurmak, iftira atmak, astlarının lider olmasını engellemek, bazı bireyleri kayırmak, çalışanlar arasında gruplaşma yaratmak ve şantaj yapmak zehirleyici lider davranışları olarak tanımlanmaktadır (Bařar ve diğerleri, 2016: 67).

Padilla ve arkadaşları (2007) ise karanlık liderlik davranışlarının anlaşılması için çevre, takipçi ve lider ilişkisinin incelenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çevre, lider ve takipçi etkileşiminden "yıkıcı liderlik" tarzının ortaya çıktığını açıklamıştır. Nefret ideolojisi, olumsuz geçmiş, güç, narsisizm ve karizma gibi faktörlerin yıkıcı liderlik tarzında belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Araştırmacılar tarafından ele alınan olumsuz liderlik tarzları farklı kavramlar ile açıklanmış olsa da hepsinde görülen ortak özelliğin; toplum, örgüt ve birey üzerinde olumsuz yeri geldiğinde yıkıcı etkiler yaratan liderlik davranışları olduğu söylenebilir. Bu davranışlar kısacası liderliğin karanlıkta kalan yüzünü ifade etmektedir (Takala, 2010: 62).

Karanlık lider davranışlarının kapsamlı araştırılması, sebeplerinin ve sonuçlarının ortaya konulması örgüt başarısı ve çalışan mutluluğu açısından önemli bir konudur. Önemi giderek anlaşılan karanlık liderlik davranışlarıyla ilgili çeşitli araştırmalar yazında yapılmaya devam etmektedir.

### **İş tatmini**

İş tatmini kavramının örgütsel alanda yer edinmesi 1930'lu yıllardan itibaren başlamıştır. Yapılan araştırmalarda iş tatmininin örgüt içi ve dışında birçok faktörle etkileşim içinde olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini psikolojik, fiziksel ve çevresel unsurlardan etkilendiği gibi sonuçları bakımından örgüt içinde çalışan bağlılığı, motivasyonu, mutluluğu gibi birçok konuyu etkilemektedir (Akkoç, 2012).

Locke (1976), iş tatminini "işe ve çevreye karşı çalışan değerinin ve algısal etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan pozitif bir duygu" olarak tanımlamıştır. Robie, Ryan, Schmieder, Para ve Smith (1998) benzer şekilde, iş tatmininin çalışanın işe ilgili beklentisinin ne kadarının karşılandığıyla ilgili olduğunu belirtmektedir. Mevcut durumla beklenti arasında fark var ise, bu durumun çalışanda oluşturduğu bilişsel ve duygusal reaksiyonun iş tatminini belirlediğini ortaya koymuşlardır. Robbins ve Judge (2012), çalışanın için özelliklerine yönelik hissettiği olumlu duyguyu iş tatmini olarak açıklamaktadır.

Vroom (1967), iş tatminini açıklarken aynı zamanda iş tatminsizliği kavramına da açıklık getirmiştir. Çalışanların tanımlı görevlerine karşı verdikleri tepki duygusal anlamda olumlu ise iş tatminini, olumsuz ise iş tatminsizliğini oluşturduğunu ifade etmiştir. Kısacası, iş tatminini belirleyen konu, görevlere yönelik verilen duygusal tepkinin olumlu veya olumsuz olmasıdır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş tatmini kişinin iş ve iş ortamına uyumu konusunda önemli itici güçtür. Bireyin beklentisi ile içinde gerçekleştirdikleri arasında bir uyum varsa, bireyin iş ve iş ortamına da uyum göstermesi beklenir. Beklentileri karşılanmamış birey kendine saygısını kaybeder ve pasif duruma geçer. Beklentileri karşılanmış birey ise daha aktif davranır ve öz saygısı yüksektir (Sayyan, 1990: 49).

İş tatminini etkileyen birçok faktör olduğu bilinmektedir. Bireysel faktörler; kişilik, zekâ, yetenek, yaş, eğitim, tecrübeler olarak sayılabilir. Örgütsel faktörler; örgüt politikaları ve yapısı, ast-üst ilişkileri, çalışma şartları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları şeklinde sayılabilir. Çevresel faktörler arasında ise sosyal, toplumsal, psikolojik etmenler yer almaktadır (Özsoy, Uslu, Karakiraz, ve Aras, 2014).

İř tatminini etkileyen faktörleri Blenegen (1993) iki grupta açıklamıştır. İlki; bireyin duyguları, dūřünceleri, istekleri, ihtiyaçları ve bunların şiddet dereceleriyle ilişkilidir. Öncelikli durumlar olarak tanımlayabileceğimiz psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından bahsedilmektedir. İkincisi ise iř ile ilgili koşullardır. İşe bağlantılı psikolojik ve fiziksel şartların, bireyin ihtiyaç ve isteklerine ne derece cevap verdiği iř tatminini etkilemektedir. Bahsedilen şartların bireyin beklentilerini karşılama derecesi yüksek ise iř tatmini de yüksek olacaktır.

Carroll ve Tosi (1977), iş tatmininin yüksek olmasının bazı çalışanları güçlü şekilde motive ettiğini ve işlerinde daha verimli olmalarını sağladığını ileri sürmüştür. İş tatmini çalışanları ne derece olumlu yönde motive ederse, iş tatminsizliği de o derece çalışanın işine yabancılaşmasına sebep olmaktadır. İş tatminsizliği sonucu işine yabancılaşan çalışan kendini örgütün bir üyesi olarak hissetmez, işini hayatının anlamlı bir parçası olarak görmez hatta kendine dahi yabancılaştığı söylenebilir (Başaran, 1998: 208). Aynı zamanda işe devam ve işi bırakma niyetleri ile iş tatminsizliği arasında ilişki olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur. İş tatminsizliği yaşayan birey, çeşitli sebeplerle ve sık aralıklarla işe gelmemekte veya işten ayrılma kararı almaktadır. İş tatmini konusunda sorun yaşayan örgütlerde işgücü devir oranının oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. İş ortamında beklentileri karşılanmayan birey verimsiz olmakta, kendini başarısız hissetmekte ve işe bağlılığı azalmaktadır.

İş tatmininin yüksek veya düşük olması sadece örgüt ve birey başarısını etkilememekte, aynı zamanda uzun vadede bireyler üzerinde psikolojik ve fiziksel sonuçlar doğurmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin sinirsel sorunlar, uykusuzluk, baş ağrısı ve duygusal çöküntü ile karşılaştığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Miner, 1992: 119).

### **Karanlık liderlik ve iş tatmini**

Ulusal yazında bu alana katkı sağlamış araştırmaların bazılarında aşağıda yer verilmiştir. Bahsedilen araştırmalar, karanlık liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisini ortaya koymaktadır. Çalışmalarda, karanlık liderlik davranışları ile iş performansı, motivasyon, örgütsel seslilik, etik iklim, örgütsel bağlılık, çalışan tükenmişliği, işten ayrılma niyeti ve iş stresi arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Başar ve Açıköz (2020), karanlık liderlik davranışlarına ilişkin çalışan algısı ile çalışanların intikam alma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu ilişkinin aynı yönlü olduğunu tespit etmiştir.

Zengin (2019), araştırmasında karanlık liderlik davranışlarının örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Kızıldaş'ın (2017) araştırma bulguları, karanlık liderliğin iş performansını ve iş motivasyonunu negatif yönde etkilediğini göstermektedir.

Ballı ve Koca Ballı (2017), tarafından yapılan çalışmada, karanlık liderlik ile etik iklim arasındaki ilişki araştırılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Ballı ve Çakıcı'nın (2016) yapmış olduğu çalışmada, karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisi değerlendirilmiştir. Sonuçta, karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü; karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Başar ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada karanlık liderlik davranışlarını, bezdirici, narsist, zorbaca ve samimiyetsiz olarak dört temaya ayırmışlardır. Ayrıca bu tür davranışların çalışanlar üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkilerini incelemişlerdir. Çalışanların bu etkilere karşılık aktif ve pasif olarak verdikleri tepkileri tanımlamışlardır.

Sezici (2015), araştırmasında yıkıcı liderlik algısı ile iş tatmini, işten ayrılma eğilimi, savsaklama, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasındaki ilişkiye yer vermiştir. Araştırmanın sonucunda yıkıcı liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü; savsaklama, işten ayrılma eğilimi ve iş stresi ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Akyüz, Kaya ve Aravi'nin (2015) yaptıkları çalışmada, iş tatmininin liderlerin uzmanlık güçleri ve karizmasından etkilenmediği anlaşılmıştır. Zorlayıcı gücün iş tatminini olumsuz yönde etkilediği, yasal güçlerin ve ödüllerin ise iş tatminini olumlu yönde etkilediği açıklanmıştır.

Başar ve diğerlerinin (2016) araştırmasında, aşağılamak, azarlamak, tehdit etmek, dalga geçmek, özel hayata müdahale etmek gibi zorbaca liderlik davranışlarının çalışanlarda çaresizlik, mutsuzluk ve işine karşı yabancılaşma gibi sonuçlar doğurabildiği ortaya konmuştur. Aynı zamanda bu psikolojik etkilerin çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açacağı beklenmektedir. Yazında makyavelist eğilimlerle benzer özellikler gösteren zorbaca davranışların çalışanların iş tatmini ile negatif yönde ilişki içinde olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Özsoy ve Ardic, 2017: 401). Bu açıklamalar ışığında araştırmanın birinci hipotezi geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Karanlık liderlik algısı alt boyutlarından olan zorbaca davranışların iş tatmini üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

Keyfi cezalar vermek, suçlamak, dedikodu yapmak, başkalarını kayırmak, başarıyı takdir etmemek, politik davranmak, yalan söylemek, adaletsiz davranmak olarak tanımlayabileceğimiz samimiyetsiz davranışlar, çalışanın psikolojisi üzerinde negatif etki bırakacak türden davranışlardır (Başar ve

diğerleri 2016: 70). Çalışanın psikolojik durumunu olumsuz yönde etkileyen bu tür davranışların iş tatmini üzerinde de aynı etkiler yaratacağı tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda ikinci hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>2</sub>: Karanlık liderlik algısı alt boyutlarından olan samimiyetsiz davranışların iş tatmini üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

Karanlık liderlik algısına yönelik araştırmalarda, bezdirici davranış altında çalışanların liderlerinde algıladıkları davranışlar; yapılan işi beğenmemek, fazla iş vermek, işi tamamlamak için az süre tanımak, hata aramak veya yapamayacağı işler vermek olarak tanımlanmıştır (Başar ve diğerleri, 2016: 70). Görüldüğü gibi işe karşı isteksizlik, motivasyon kaybı, stres gibi etkilere yol açacak bezdirici davranışların iş tatminini negatif yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir. Bu tahminden yola çıkarak üçüncü hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>3</sub>: Karanlık liderlik algısı alt boyutlarından olan bezdirici davranışların iş tatmini üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

## Yöntem

### Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul’da kamu veya özel sektörde en az 5 yıl çalışmış ve bir yöneticiye bağlı olan kişiler oluşturmaktadır. Evrende yer alan kişi sayısının fazla olması ve tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığından kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örneklemin evreni iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı kurum ve pozisyonlarda yer alan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yazında örneklem büyüklüğü ile ilgili farklı görüşler yer almaktadır. Hair, Black, Babin ve Anderson (2014), faktör analizi için gerekli olan örneklem büyüklüğünü, ana kütle sayısının belirsiz olduğu durumlarda, anketteki toplam ifade sayısının 5 katından az olmaması gerektiğini açıklamıştır. Ölçeklerdeki toplam madde sayısının 37 olduğu dikkate alınarak, Kasım-Aralık 2019 tarihlerinde 260 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma verileri 1 Ocak 2020’den önce toplandığından etik kurul izin belgesine gerek duyulmamıştır.

Katılımcıların %70’i (169) erkek, %30’u (71) kadındır. Evlilerin oranı %65 (156) iken, bekarlar %35 (84) oranındadır. Eğitim durumunda ön lisans ve lisans mezunları %66 (158) ile en büyük grup iken, lisansüstü mezunları %26 (63), lise mezunları %8 (19) seviyesindedir. Katılımcıların %35’i (83) 41 yaş ve üstünde, %40’ı (96) 31-40 yaş aralığında, %25’i (61) 21-30 yaş aralığındadır. İş deneyiminde %41 (99) oranında katılımcı 15 yıl ve üstü, %16 (38) oranında katılımcı 11-15 yıl arası, %43 (103) oranında katılımcı 6-10 yıl arası iş deneyimine sahiptir.

### Verileri toplama araçları

Araştırma kapsamında İstanbul’da kamu veya özel sektörde çalışan toplam 260 kişiyle e-posta yöntemiyle anket yapılmıştır. Analize dahil edilen geçerli anket sayısı 240’tır. Anket kapsamında katılımcılara demografik sorular sorulmuş, “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” ve “Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği” uygulanmıştır.

**Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği:** Başar (2019, 2020) tarafından geliştirilen 3 alt boyuttan oluşan 17 maddelik bir ölçektir. Bezdireni, samimiyetsiz ve zorbaca olarak tanımlayabileceğimiz karanlık liderlik davranışları ile ilgili çalışan algısını ölçmektedir. Bezdireni davranışlar 6, samimiyetsiz davranışlar 5, zorbaca davranışlar 6 madde ile ölçülmüştür. Katılımcılardan 5’li Likert formatında cevaplar toplanmıştır (1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sıklıkla, 5- Her zaman). Ölçeğin içsel tutarlılık testi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Testin sonucunda Karanlık Liderlik Algısı Ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0.93’tür. Alt boyutlara bakıldığında, Cronbach’s Alpha değeri bezdireni davranışlar boyutu için 0.83, samimiyetsiz davranışlar boyutu için 0.86, zorbaca davranışlar boyutu için 0.90 olarak hesaplanmıştır. Böylece ölçeği oluşturan maddelerin kendi içinde homojen, birbirleriyle ilişkili ve Cronbach’s Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu anlaşılmaktadır.

**Minnesota İş Tatmini Ölçeği:** Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ölçeğin uzun versiyonu 100 maddeden, kısa versiyonu ise 20 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada, Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış 20 maddeden oluşan kısa versiyonu kullanılmış ve 5’li likert formatında oluşturulan dereceler ile cevaplar (1-Hiç memnun değilim, 2-Biraz memnunum, 3-Orta düzeyde memnunum, 4-Memnunum, 5-Çok memnunum) toplanmıştır. 2 boyuttan oluşan ölçekte her boyutta 10 madde yer almaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach’s Alpha katsayısı 0.92 olarak hesaplanmıştır. Dışsal tatminin boyutunun 0.89, içsel tatmin boyutunun 0.86 güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmada ölçek yapısını anlamak amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,50 düzeyinde yüke sahip olmasına ve varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği için yapılan faktör analizlerinin sonuçlarına göre; Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği'nin, orijinal ölçek ile aynı olarak 3 faktöre ayrıldığı ve faktör altındaki ifadelerin de aynı şekilde olduğu sonucu elde edilmiştir. Açıklanan toplam varyansın %69 olduğu görülmüştür. Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan KMO testinde test değeri 0.92 ve Barlett's küresellik testi sonuçları incelendiğinde; ki-kare ( $\chi^2_{(136)} = 2894.157$  p<0.01) değerinin anlamlı olması örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir.

### Veri analiz stratejisi

Her iki ölçek için ortalama puanlar hesaplanmış ve tüm analizlerde bu değerler kullanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce verilerde aykırı gözlemlerin olup olmadığını araştırılması amacıyla z-skorları hesaplanmış ve yaklaşık  $\pm 2,5$  aralığı dışındaki veriler (20 gözlem) çalışmadan çıkarılmış ve çalışmaya 240 kişi üstünden devam edilmiştir.

Ölçeklerin birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayısı, iş tatmini üzerinde etkili olan karanlık liderlik davranışlarının incelenmesi amacıyla ise çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi SPSS 25.0 paket programıyla yapılmıştır.

### Bulgular

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

|                                   | $\chi$ | s    | 1       | 2       | 3       | 4 |
|-----------------------------------|--------|------|---------|---------|---------|---|
| 1. Bezdiren Davranış Algıları     | 2.32   | 0.83 | 1       |         |         |   |
| 2. Samimiyetsiz Davranış Algıları | 1.38   | 0.62 | 0.55**  | 1       |         |   |
| 3. Zorbaca Davranış Algıları      | 1.45   | 0.69 | 0.58**  | 0.71**  | 1       |   |
| 4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği    | 3.90   | 0.66 | -0.45** | -0.29** | -0.40** | 1 |

\*\*p<0.01

Tablo 2'de görüldüğü üzere, katılımcıların samimiyetsiz davranış algıları ile toplam iş tatmini düzeyleri arasında ( $r=-0.29$ , p<0.01) ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Bezdiren davranış algıları ile korelasyonlar incelendiğinde; toplam iş tatmini düzeyi ile ( $r=-0.45$ , p<0.01) ters yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir. Aynı şekilde zorbaca davranış algıları ile korelasyonlar incelendiğinde, toplam iş tatmini düzeyi ile ( $r=-0.40$ , p<0.01) ters yönlü ilişkisi bulunmaktadır.

**Tablo 2:** Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler                    | İş Tatmini |          |                |
|--------------------------------|------------|----------|----------------|
|                                | $\beta$    | F        | R <sup>2</sup> |
| Bezdiren Davranış Algıları     | -0.27***   |          |                |
| Samimiyetsiz Davranış Algıları | 0.09       | 23.93*** | 0.23           |
| Zorbaca Davranış Algıları      | -0.26**    |          |                |

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Tablo 2'de görüldüğü üzere, Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutlarının toplam iş tatmini düzeyi üzerine etkisini incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutları iş tatminindeki değişimin %23'ünü açıklamaktadır. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (F (3,24): 23.93, p:0.000). VIF değerleri 1.59-2.25 arasında değişmektedir, çoklu bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1,49 olarak bulunmuştur (D-W<2), oto korelasyon olmadığına göstergesidir. Modelde etkili olan değişkenler incelendiğinde; bezdiren davranışlar ve zorbaca davranışların iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir (p<0.001), Samimiyetsiz davranışların iş tatmini üstünde anlamlı bir etkisi yoktur. (p>0.05). Bu sonuçlara göre birinci ve üçüncü hipotez desteklenmekte, ikinci hipotez ise desteklenmemektedir.



## Tartışma

Karanlık liderlik davranışlarından bezdirici, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar ile iş tatmini arasında ters yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Örgütlerde bu tür liderlik davranışları yaygınlaştıkça çalışanın işine ve iş ortamına yönelik olumlu duygularında azalma olduğu anlaşılmaktadır.

Samimiyetsiz liderlik davranışlarının (başkalarını kayırma, başarıyı takdir etmeme, politik davranma, yalan söyleme, adaletsiz davranma) iş tatmini ile ilişkisinin, zorbaca ve bezdiren davranışlara göre daha düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Çalışanı azarlama, tehdit etme gibi tavırları kapsayan zorbaca davranışlar ile çalışana fazla yüklenme, yaptığı işte sürekli hata arama gibi tavırları kapsayan bezdirici davranışların iş tatmini ile ilişkisinin ters yönlü olduğu, aynı zamanda çalışanların bezdirici davranışlara daha fazla maruz kaldığı anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları, bezdirici ve zorbaca davranışların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, samimiyetsiz davranışların ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki bezdirici ve zorbaca olarak tanımlanan (tehdit etme, dalga geçme, özel hayata müdahale etme, hakaret etme, yapamayacağı işler verme) yıpratıcı liderlik davranışlarının çalışanı psikolojik ve fizyolojik olarak daha fazla etkilemekte ve işinden soğutmaktadır.

Araştırma bulgularının daha önce yapılmış araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Yazında karanlık liderlik davranışlarını “kötü liderlik”, “yıkıcı liderlik”, “istismarcı liderlik” gibi kavramlarla açıklayan ve iş tatmini ile ilişkisini ortaya koyan diğer araştırmalar incelenmiştir. Sonuçta, ilgili değişkenlerin korelasyon ve regresyon analizleri ile elde edilen bulgular, Zengin (2019), Akyüz ve diğerleri (2015), Sezici (2015), Yen ve diğerleri (2013), Tepper (2000), Elangovan ve Xie (2000), Schaubroeck ve diğerlerinin (2007) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

İleride yapılacak araştırmalarda örgütsel sağlık, çalışan bağlılığı, izlenim yönetimi, motivasyon, duygusal zekâ gibi kavramlarla karanlık liderlik davranışları ele alınabilir. Ayrıca farklı araştırma modeli ve veri toplama yöntemleri ile araştırma derinleştirilebilir. Davranış ve kişilik özellikleri açısından genelde yüksek beklentiye sahip olduğumuz liderlerin kendilerine yönelik algı ve değerlendirmeleri karanlık liderlik alanında önemli bir yere sahiptir. Liderlerin öz değerlendirmeleri ile çalışanların karanlık liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında ne tür farklar olduğunu araştırmak ve sonuçlarını ortaya koymak örgütsel alana katkı sağlayacaktır. Ayrıca araştırma konuları arasında sınırlı bir yere sahip olduğundan, Türkiye’de liderliğin karanlık yönü ile ilgili çalışmalara daha fazla yer verilmesi öneri olarak sunulabilir.

Araştırma sonuçlarının uygulayıcılar için de yol gösterici olacağı düşünülmektedir. İş tatmini ve motivasyonu artırma konusunda stratejiler üretmeye çalışan uygulayıcıların, lider davranışlarını ölçme ve değerlendirmeyi daha fazla ön plana almaları gerektiği sonucuna varılabilir. Liderlerin işe alım ve performans yönetim süreçlerinin, iş çıktıları yanında davranış odaklı değerlendirme kriterlerine göre yapılmasının önemli olduğu söylenebilir. Aynı zamanda 360 derece geri geribildirim sistemlerinin işletilerek farklı kaynaklardan lider davranışları hakkında bilgi toplamanın lider davranışlarını değerlendirmede etkili bir yöntem olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının akademik alana ve uygulayıcılara sağladığı faydaların yanında bazı kısıtları bulunmaktadır. Kamu ve özel sektör çalışanlarının dahil olduğu daha büyük bir örneklem grubuyla elde edilen bulgular tartışılabilir. Ayrıca, sektör ve kurum kültürünün lider davranışları üzerinde belirleyici etkisi olduğu düşünülmektedir. Örneklem grubunda bu farklılıklar göz ardı edilmiştir. İleride kurum ve sektöre özel farklılıkları dikkate alarak araştırmalar tekrarlanabilir.

### Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

*Externally peer-reviewed*

### Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

*The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.*

**Finansal Destek / Grant Support:**

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

*The author declared that this study has received no financial support*

**Kaynakça / References**

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 4, 1-25.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2) 17-44.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Ashforth, B. (1994). Pretty tyranny in organisations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Ballı, E. ve Koca Ballı, A.İ. (2017). Otel çalışanlarının örgütsel etik iklim algılarının incelenmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 9(2), 49-64.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başar, U. (2019). *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: Çok düzeyli bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Başar, U. (2020). İş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(1), 70-103.
- Başar, U. ve Açıkgöz, S. (2020). Çalışanın karanlık liderlik algısı ile intikam alma niyeti arasındaki ilişkide nevrozizmin düzenleyici rolü. 28. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sosyal Bilimler Üniversitesi, 3-5 Eylül, Ankara, 410-421.
- Başar, U., Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Baycan, A. (1985). *Analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blenegen, M. A. (1993 ). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.
- Carrol, Stephen J. ve Henry L.Tosi, (1977). *Organisational behavior*. Chicago: St.Clair Press,
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organisation*. London: Sage.
- Demir, H. (2012). *Türkiye’de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir meta analiz*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Ankara.
- Elangovan, A. R. ve Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6), 319-328.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organisation. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Higher Education

- Kayalar M. ve Arslan E.T. (2011). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Isparta perakende sektöründe bir araştırma. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale Üniversitesi*, 26-28 Mayıs, 410-414.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- Locke, E. A. (1976). *Nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row Publishers.
- McIntosh, G. ve Rima S. D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baket Books.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial-organisational psychology*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) tatminine etkisinin incelenmesi. *Manisa Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A. ve Aras, M. (2014). İş tatmininin ölçümünde ölçek kullanımı: Lisansüstü tezler üzerinden bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6, 232-250.
- Padilla, A. ve Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27-37.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176- 194.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organisational behavior*. 15th edition, Pearson, Boston.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Para, L. F. ve Smith, P. C. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group and Organization Management*, 23(4), 461-480.
- Sayyan, S. (1990). *İşletmelerde verimlilik ve verimlilik artırılmasına ilişkin bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sezici, E. (2015). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14) , 115-125.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. ve Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralising influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, 59-63.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. John Wiley and Sons Inc.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota studies in vocational rehabilitation)*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Yen, T. Q., Tian, Y. ve Sankoh, F. P. (2013). The impact of prevalent destructive leadership behavior on subordinate employees in a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 595-600.
- Zangaro, G. A. (2001). Organisational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310-337.