

## KARANLIK LİDERLİĞİN KAYIRMACILIK ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ALGILARI\*

### THE EFFECT OF DARK LEADERSHIP ON FAVORITISM: PERCEPTIONS OF TEXTILE SECTOR EMPLOYEES

Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR<sup>1</sup>  
Dr. Öğr. Üyesi Hanifi KARAÇINAR<sup>2</sup>

#### ÖZ

Günümüz dünyasında örgütler, başarılı oldukları sürece, büyümeye ve varlıklarını sürdürmeye devam edebilmektedirler. Örgütleri daha başarılı hale getirmesi beklenen liderler, bu açıdan önemli görülmektedir. Bu bağlamda davranışları ve söylemleri ile takipçilerini etkileyerek onlara yol gösteren ve örgütsel başarıyı yakalayan liderlerin yanında, çalışanlarının motivasyonlarını düşüren, onları değersizleştiren ve başarısızlığa sürükleyen liderler de vardır. Liderlerde görülen bu olumsuz davranışlar, onların baskıladıkları ve kontrol altında tuttukları karanlık taraflarının ortaya çıkmasıyla görülmektedir. Lider, karanlık tarafının ortaya çıkmasıyla örgütü ve çalışanları derinden etkileyen olumsuz ve yıkıcı davranışlar sergilemektedir. Bu olumsuz davranışların başında, karanlık liderlik ve kayırmacılık gelmektedir. Bu çalışmanın amacı, karanlık liderliğin kayırmacılık üzerine etkisini tekstil sektöründeki çalışanların algıları bağlamında araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini, Malatya ilinde I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerindeki orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerinin çalışanlarından seçilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmış olup 513 katılımcıya ait anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre tekstil sektöründeki çalışanların algıları bağlamında karanlık liderliğin kayırmacılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Erişilen bulguların işletme yöneticilerine ve yazındaki kuramsal çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karanlık Liderlik, Kayırmacılık, Tekstil.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M1, M10, L2, L67.

#### ABSTRACT

In today's world organizations may survive and grow as long as they are successful. Leaders, who are expected to make organizations more successful, are considered important in this respect. In this context, besides the leaders who guide their followers and achieve organizational success by influencing their followers with their behaviors and discourses, there are also leaders who reduce the motivation of their employees, devalue them and lead them to failure. These negative behaviors seen in leaders; it is seen with the emergence of the dark side that they suppress and keep under control. The leader, with the emergence of his dark side; exhibits negative and destructive behaviors that deeply affect the organization and its employees. At the beginning of these negative behaviors are dark leadership and favoritism. The aim of the study is to investigate the effect of dark leadership on favoritism in the context of the perceptions of employees in the textile industry. The sample of the research is selected from the employees of the medium and large-scale textile enterprises operating in the I. and II. Organized Industrial Zones in the province of Malatya. Questionnaire technique is used in the collection of research data, and the questionnaires of 513 participants are evaluated. According to the findings of the study, it is determined that dark leadership has a significant effect on favoritism in the context of the perceptions of the employees in the textile sector. It is thought that the findings can contribute to business managers and theoretical studies in the literature.

**Keywords:** Dark Leadership, Favoritism, Textile.

**JEL Classification Codes:** M1, M10, L2, L67.

\* Bu çalışma Lutfiye ÖZDEMİR danışmanlığında Hanifi KARAÇINAR tarafından hazırlanan ve 31.03.2022 tarihinde savunulan "Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışma için İnönü Üniversitesi Etik Kurulundan 2021/14-3 sayılı ve 30.07.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup>  İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr

<sup>2</sup>  Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Naksar Meslek Yüksek Okulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, hanifi.karacinar@gop.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

In ensuring efficiency and performance in organizations leaders identified with success are considered very important. Leaders influence their followers with their behaviors and discourses and guide them. In this context, leaders can cause positive or negative feelings on their followers. In this process, while the positive behaviors of the leaders are accepted by their employees and increased their motivation, the undesirable behavior of leaders deeply affects their employees. Undesirable behaviors of leaders can be in the form of favoritism within the group or in the form of dark leadership behavior that is direct abuse. It is predicted to be important how the dark leadership and favoritism behaviors exhibited by the leaders are perceived by the employees and how they affect the organization. The aim of this study is to find out the effect of dark leadership on favoritism in the context of perceptions of textile workers. In this context, first of all, the effect of dark leadership on favoritism, and then the effects of dark leadership on sub-dimensions of favoritism were tried to be revealed. It is thought that the findings obtained in the research, together with filling an important theoretical gap, will inform and guide the practitioners and contribute to making concrete determinations for the solution of the problems. It is thought that the findings obtained in the research will fill an important theoretical gap and will inform and guide the practitioners and contribute to making concrete determinations for the solution of the problems.

### **Design/methodology/approach:**

The research population consists of employees working in medium and large-scale textile enterprises located in the I. and II. Organized Industrial Zones in the province of Malatya. The research sample consisted of 513 volunteers working in these enterprises and convenience sampling method was preferred. Quantitative research method was used in the study. In this context, the research data were collected between August and October 2021 with the survey technique. The first part of the questionnaire applied to textile workers includes demographic data, the second part includes the scale of perception of dark leadership in the workplace, and the third part includes the favoritism scale. SPSS 26.0 and AMOS 24.0 programs were used in the analysis of the research data. In this context, reliability test, confirmatory factor analysis, correlation analysis and regression analysis were applied.

### **Findings:**

In this study, relations between variables were determined using Pearson Correlation analysis. Regression analysis was used to test the research model and hypotheses. According to the correlation analysis findings, a high level of positive correlation was found between dark leadership and favoritism. However, when the relationships between the sub-dimensions of the research variables were examined, a weak positive relationship was found between insincere behaviors and favoritism in recruitment and personnel selection. On the other hand, a moderately positive and significant relationship was found between the other sub-dimensions of the research variables. As a result of the regression analysis performed to determine the research hypotheses, it was found that the effect of dark leadership on favoritism was significant. In addition, it is seen that the effect of dark leadership sub-dimensions on favoritism sub-dimensions is significant. In this context, all hypotheses of the research were accepted.

### **Conclusion and Discussion:**

In this study, it was determined that dark leadership explained 38.7% of the change in favoritism. However, it has been determined that there is a high level and positive correlation between dark leadership and favoritism. In the context of this finding, it can be said that dark leadership is an important predictor of employees' perceptions of favoritism in the organization. For this reason, it seems like an important necessity to fight against the dark leadership in the prevention of favoritism that stagnates organizations, accelerates moral collapse and pushes them to failure. For organizational success, employee motivation, and peace, unethical behaviors such as dark leadership and favoritism should be researched. Otherwise, it is inevitable that the negative reflections of dark leadership and nepotism will lead the manager, employees and organization to failure in the long run. The high correlation between the research variables shows that the measures and steps to be taken against dark leadership and favoritism can be common, and if one of these negative behaviors of the leader occurs, the other may also occur. In addition, the effect of dark leadership dimensions on favoritism dimensions is also significant. After the findings of the research, "what are the reasons for these negative behaviors of the leaders or why do the leaders turn to dark leadership and favoritism behaviors that devalue and deeply affect the employees?" questions occupied our minds. Undoubtedly, leaders' past, traumas, emotional states, self-structures, negativities, culture they have, negative personalities of employees who are in close contact, managers' desire to protect success and current status, and ethical understanding are involved in the display of these behaviors.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerde verimlik ve performansın sağlanmasında başarı ile özdeşleşmiş liderler önemli görülmektedir. Davranışları ve söylemleri ile takipçilerini etkileyerek onlara yol gösteren liderler, takipçileri üzerinde olumlu ya da olumsuz duygulara neden olabilmektedirler. Bu süreçte liderlerin sergiledikleri olumlu davranışlar, çalışanları tarafından kabul görüp onların motivasyonunu artırırken, liderlerin olumsuz davranışları onları derinden etkilemektedir. Liderlerin olumsuz davranışları grup içerisinde kayırma yapma biçiminde olabileceği gibi, karanlık liderlik davranışı biçiminde de olabilmektedir. Bu kapsamda karanlık liderlik, liderin kişiliğindeki karanlık tarafın liderin davranışlarını olumsuz biçimde etkilemesi olarak tanımlanırken, kayırmacılık ise yakın ilişki ağları nedeniyle eşit haklara sahip olan grup veya bireyin diğer grup veya bireylere tercih edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Liderlerin sergiledikleri bu olumsuz davranışların, çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve örgütü nasıl etkilediğinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca literatürde karanlık liderlik ve kayırmacılık değişkenlerinin birlikte ele alındığı çalışma sayısının oldukça az olması nedeniyle, araştırmanın literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma, karanlık liderliğin kayırmacılık üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma verisi, Malatya ilindeki tekstil işletmelerinde çalışan 513 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verinin analizinde; SPSS AMOS 24.0 ve SPSS 26.0 paket programlarından faydalanılmıştır. Elde edilen bulguların örgütlerde kayırmacılık ile karanlık liderlik sorunlarına yönelik farkındalığı artırabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırma, çalışanların yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi ve uygulamadaki mevcut problemlerin çözümüne yönelik somut tespitler yaparak katkı sağlaması açısından önemlidir.

Bu çalışmada öncelikle karanlık liderlik, kayırmacılık ve karanlık liderlik ile kayırmacılık ilişkisini ele alan kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Araştırmanın metodolojisi kısmında çalışmanın amaç ve önemi, model ve hipotezleri, kapsam ve sınırlılıkları ve veri toplama araçları ile evren ve örnekleme açıklanmıştır. Araştırmanın sonunda ise bulgular, tartışma ve sonuç yer almaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Karanlık Liderlik

Liderlik, yöneticilerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgüt üyelerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 2005, s. 357-398). Karanlık liderlik ise yöneticinin örgütün kaynaklarını kullanarak, çalışanlarının refahını, iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek örgütün menfaatlerine zarar veren, düzenli bir biçimde tekrarlanan liderlik davranışlarıdır (Aasland, 2010, s. 439). Başka bir ifadeyle karanlık liderlik, çalışanların başarılarını azaltan veya başarısızlığa neden olan fonksiyonel bozukluklar, güdü, içgüdü ve zorlamalardır (McIntosh ve Rima, 1997, s. 28). Bu kapsamda karanlık liderlik, liderlerin çalışanları ve örgütü üzerinde meydana getirdiği olumsuz etkiler ile ilgilidir.

Örgütlerini başarılı hale getirmesi beklenen liderler, yüksek düzeyde statü elde etmek ve elde ettikleri statüyü korumak eğilimindedirler. Liderler, bu amaçlarında bir belirsizlik veya sapma olması durumunda strese girebilmektedirler (Hogan ve Hogan, 2001, s. 41). Strese giren liderler, içinde buldukları bu olumsuz duygu durumunu atlatabilmek için baskıladıkları ve kontrol altında tuttukları kişiliklerindeki karanlık tarafı ortaya çıkarmakta ve davranışlarına yansıtılmaktadırlar. Liderlerin kendi kendilerini dengeleyememe durumu, kendilerini tutamamalarına ve ahlaki bozulmaya sebep olabilmektedir (Barbuto ve Burbachs, 2006, s. 53). Ayrıca bu liderlerde ahlak ile ilgili değerler (ahlaki yargı, ahlaki eylem, ahlaki duyarlılık ve ahlaki motivasyon) bulunmamaktadır (Frankenhauser, 2009, s. 38). Bu değerlerin bulunmamasından dolayı karanlık liderlikte başkalarına karşı istenmeyen, olumsuz ve istismarcı birçok davranış sergilenebilmektedir. Olumsuz davranışlar, hem örgüte hem de uzun vadede liderin bizzat kendisine zarar verebilmektedir (Conger, 1990, s. 44). Zira karanlık liderlik davranışının çalışanlar açısından iş tatminsizliği (Mathieu vd., 2014), iş stresi (Schyns ve Schilling, 2013), tükenmişlik (Wu ve Hu, 2009), kaygı, sıkıntı, iş ve aile çatışması (Tepper, 2000), çaresizlik, özgüven kaybı, yüksek stres, işe yabancılaşma ve performans düşüklüğüne (Asforth, 1994, 1997) neden olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgüt açısından; örgütsel bağlılıkta azalma (Tepper, 2000), örgütsel etkinlikte azalma (Einarsen vd., 2007), örgütsel stresin oluşması, kayırmacılık (Bligh vd., 2007), örgütsel verimlilikte azalma (Matthiessen ve Einarsen, 2010), umutsuzluğun örgüte yayılması (Reed, 2004), çalışanların yıkıcı davranışlar sergilemeleri (Pelletier, 2010) ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına (Ashforth, 1997) neden olduğu tespit edilmiştir.

## 2.2. Kayırmacılık

Kayırmacılık, yöneticilerin ya da güce sahip olanların ilişkide oldukları kişilere veya yakın çevrelerine ayrıcalıklı davranışlarıdır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 235). Başka bir ifadeyle kayırmacılık, bir kişi ya da grubun performans ya da yeterliliğine dayanmadan sadece yönetimin kendisine yakın görmesi nedeniyle tercih etmesi durumudur (Sadozai vd., 2012, s. 761). Dolayısıyla bir kişi ya da grubun hak etmemesine rağmen diğer grup ya da kişilere göre kolaylık sağlanarak kayırılması söz konusudur (Aydoğan, 2009, s. 2). Bu tanımlardan hareketle kayırmacılık, yakın ilişkiden kaynaklı bir çarpık ilişki biçimidir.

Çalışma ortamında yetkinlik ve kişisel çaba yerine akrabalık, eş, dost, hemşerilik veya aynı siyasi görüşe mensup olmalarından dolayı kişilerin örgütte belirli görevlere gelmeleri ve terfi edilmeleri örgütsel açıdan başarısızlığa ve verimsizliğe, çalışanlar açısından ise bir zafiyete neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 98). Bu bağlamda kayırmacılık ortaya çıktığı andan itibaren toplum, örgüt ve çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkiye sahiptir. Kayırmacılığın örgütsel etkileri; örgütün genel yapısında durgunluk, örgütün tamamında bir maneviyat düşüşü ve örgütsel performansta azalma şeklinde oluşmaktadır. Kayırmacılığın bireysel sonuçları ise örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatmininde azalma biçiminde görülmektedir (Khatri ve Tsang, 2003, s. 295-298). Ayrıca üst pozisyonların yetkinliklerini edinmede çalışanlarda isteksizliğe sebep olması nedeniyle çalışanların daha az çaba göstermelerine, öğrenme isteklerinin azalmasına ve verimsizleşmelerine yol açmaktadır. Bununla birlikte örgütte görülen kayırmacılık uygulamaları, çalışanların üst pozisyonların yetkinliklerini edinmedeki isteksizliğe neden olmaktadır. Bu durum beraberinde çalışanların öğrenme isteklerinin azalmasına, daha az çaba göstermelerine ve verimsizleşmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performansta düşüşe neden olabilmektedir (Coco ve Lagravinese, 2014, s. 444). Ayrıca kayırmacılık, örgütün iç denetim fonksiyonunu da işlevsizleştirmektedir. Buna ek olarak kayırmacılık; toplum, aile, iş hayatı ve örgüt gibi birçok alanda işleyişi bozmakta, toplumda uyumsuzluk ve kaosa neden olmaktadır (Turgut, 2007, s. 1-2). Buna karşılık kayırmacılığın çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkileri vardır. Örgütte rekabete neden olduğundan çalışanların verimlilikleri üzerinde olumlu etki yapabilmektedir (Abdalla vd., 1998, s. 556). Buna ek olarak personel arama, bulma ve seçme süreçlerindeki maliyetleri azaltabilmektedir.

## 2.3. Karanlık Liderlik ile Kayırmacılık İlişkisi

Örgütlerin başarılarını ve verimliliklerini etkileyen unsurların başında liderlik gelmektedir. Lider, davranışları ve söylemleri ile takipçilerini etkileyerek onlara yol göstermektedir. Ancak çalışanlarının pozitif taraflarını iyileştirerek onlara katkı sağlayan liderlerin yanında kötü niyetli davranışlarda bulunan (Tavanti, 2011, s. 127), çalışanların motivasyonlarını düşüren ve başarısızlığa sürükleyen liderler de vardır (Çelebi vd., 2015, s. 250). Bu kapsamda karanlık liderlik, liderlerin örgüt ve çalışanları üzerindeki olumsuz etkileri ve liderin kişiliğindeki fonksiyonel olmayan taraf/karanlık taraf ile ilgilenmektedir. Karanlık liderler, aldıkları kararları ve gerçekleştirdikleri davranışları ile örgütü ve çalışanları derinden olumsuz etkilemektedir.

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında örgütü ve çalışanları etkileyen bir diğer olumsuz lider davranışı ise kayırmacılıktır. Kayırmacılık; yöneticilerin, kendilerine duygusal, sosyal ve başka çeşitli nedenlerle bağ kurarak kendilerini yakın hissettiren kişilere farklı davranışlar göstererek adaletsiz biçimde desteklemeleridir. Dolayısıyla kayırmacılık, yakın ilişkiden kaynaklı bir çarpık ilişki biçimi olup örgütleri yozlaştırmaktadır (Aytaç, 2010, s. 3-26). Kayırmacılığın örgütsel etkileri; örgütün genel yapısında durgunluk, örgütün tamamında bir maneviyat düşüşü ve örgütsel performansta azalma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılığın bireysel sonuçları ise örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatmininde azalma biçiminde görülmektedir (Khatri ve Tsang, 2003, s. 295-298).

Karanlık liderlik ve kayırmacılık arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, her iki sorunun kaynağının lider olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her iki sorunda da liderin baskıladığı ve kontrol altında tuttuğu karanlık tarafını çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkarması söz konusudur. Dolayısıyla hem karanlık liderlik hem de kayırmacılık, kaynağı ve nedeni ortak olan olumsuz iki farklı davranış biçimidir. Bununla birlikte karanlık liderlik ve kayırmacı davranışların örgüt ve çalışan üzerindeki etkileri de benzerlik göstermektedir. Her iki yönetici davranışı hem çalışanları hem de örgütleri olumsuz etkilemektedir. Bu kapsamda karanlık liderliğin ve kayırmacılığın, nedenleri ve sonuçlarına göre genel itibarıyla örtüştüğü görülmektedir. Bu tespitlerden hareketle karanlık liderliğin ve kayırmacılığın birbiri ile ilişkili olduğu öngörülmektedir.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

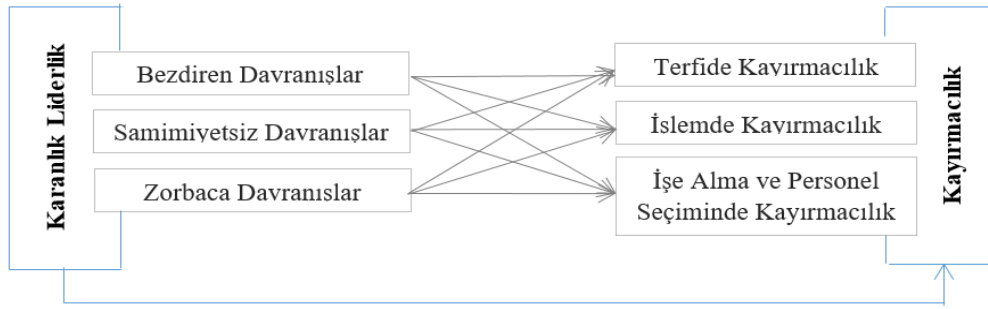
Bu çalışma, karanlık liderliğin kayırmacılık üzerine etkilerini tekstil sektöründe istihdam edilen çalışanlar kapsamında araştırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca karanlık liderliğin alt boyutlarının (zorbaca davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve bezdiren davranışlar) kayırmacılığın alt boyutları (işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık, işlemede kayırmacılık ve terfide kayırmacılık) üzerindeki etkilerinin araştırılması da amaçlanmıştır.

Araştırmanın hem literatüre hem de pratik alandaki çalışanlara ve yöneticilere farkındalık sağlayarak katkı vereceği düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütlerin performans ve verimliliklerinin yükseltilmesi açısından da önemli olacağı düşünülmektedir.

#### 3.2. Çalışmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın modeli, çalışanların algıladıkları karanlık liderlik davranışlarının kayırmacılık uygulamaları üzerine etkisi çerçevesinde oluşturulmuştur. Ayrıca modelde karanlık liderlik ile kayırmacılık alt boyutları arasındaki etkiler de incelenmiştir. Şekil 1’de çalışmanın modeli sunulmuştur.

Şekil 1. Çalışmanın Modeli



Şekil 1’de sunulan modele göre araştırmanın hipotezleri şunlardır:

- **H1.** Karanlık liderliğin kayırmacılık üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H2.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren davranışların kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H3.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan samimiyetsiz davranışların kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H4.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan zorbaca davranışların kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H5.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren davranışların kayırmacılığın işlemede kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H6.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan samimiyetsiz davranışların kayırmacılığın işlemede kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H7.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan zorbaca davranışların kayırmacılığın işlemede kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H8.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren davranışların kayırmacılığın işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H9.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan samimiyetsiz davranışların kayırmacılığın işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.
- **H10.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan zorbaca davranışların kayırmacılığın işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.

### 3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma, Malatya ilindeki orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri çalışanlarından seçilmiş katılımcıların cevapları ile sınırlıdır. Çalışmanın diğer kısıtları ise literatürde araştırma bulgularımızı kıyaslayabileceğimiz başka bilimsel çalışmaların bulunmaması ve araştırmanın kesitsel bir araştırma desenine sahip olmasıdır. Ayrıca araştırmanın sonuçları, verilerin toplandığı zaman ile sınırlıdır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analizi için nicel bir çalışma uygulanmış ve verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'nun 30/07/2021 oturum tarihli ve 2021/14-03 karar sayılı etik kurul onayı alındıktan sonra yapılmıştır. Yüz yüze anket ve İnternet yoluyla anket türlerinden faydalanılmıştır. Tekstil sektöründe görev yapan çalışanlara uygulanan anketin birinci bölümünde; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma pozisyonu, medeni durum, gelir düzeyi, çalışma süresi ve işletme çalışan sayısı olmak üzere sekiz demografik veri yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların karanlık liderlik algısını ölçmek amacıyla Başar ve arkadaşlarının (2016) geliştirdiği, üç boyut ve 17 ifadeden oluşan iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların kayırmacılık algısını ölçmek için Asunakutlu ve Avcı'nın (2010, s. 102) Abdalla ve arkadaşları (1998, s. 564-566) ile Ford ve McLaughlin'nin (1985, s. 57-61) çalışmalarından yararlanarak geliştirdikleri üç boyut ve 17 ifadeden oluşan kayırmacılık ölçeği yer almaktadır. Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği daha önce birçok araştırmayla test edilmiştir. Ölçekler, "1. Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5. Tamamen Katılıyorum" seçenekleri arasında 5'li Likert tipi ölçek biçiminde oluşturulmuş ve tekstil çalışanlarından, kendileri için uygun olan seçeneği işaretlemeleri belirtilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde SPSS AMOS 24.0 ve SPSS 26.0 programlarından faydalanılmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin güvenilirliğinde Cronbach Alpha testi, geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri irdelemek amacıyla korelasyon analizi ve karanlık liderliğin kayırmacılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tekli regresyon analizleri kullanılmıştır.

### 3.5. Evren ve Örneklem

Bu çalışma, 2021 yılı Ağustos ayı ile Ekim ayı arası dönemde I. ve II. Malatya Organize Sanayi Bölgesinde yer alan tekstil işletmelerinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Malatya ilindeki orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 27 tekstil işletmesi ve 9214 çalışan olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise bu işletmelerde çalışan 513 gönüllü katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Altunışık ve arkadaşlarına (2010, s. 135) göre araştırma örnekleminin evreni temsil özelliğinin bulunduğu görülmektedir

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Özellikler

Çalışmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplara göre çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

	Örneklem (n=513)	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	359	70
	Kadın	154	30
Eğitim Durumu	İlköğretim	246	48
	Lise	187	36,5
	Ön lisans	27	5,3
	Lisans ve üstü	53	10,3
Yaş	16-25	55	10,7
	26-35	132	25,7
	36-45	178	34,7
	46 ve üzeri	148	28,8
Pozisyon	Mavi Yaka	411	80,1
	Beyaz Yaka	102	19,9
Medeni Durum	Bekâr	118	23
	Evli	395	77
Çalışma Süresi (Yıl)	0-5	192	37,4
	6-10	142	27,7
	11-15	94	18,3
	16 ve üzeri	85	16,6
Gelir Düzeyi	Asgari Ücret	208	40,5
	As. Ücr.-4000 ₺	179	34,9
	4001-5500 ₺	79	15,4
	5501 ₺ ve üzeri	47	9,2
İşletme Çalışan Sayısı	51-100	62	12,1
	101-300	319	62,2
	301 ve üzeri	132	25,7

Tablo 1’deki verilere göre araştırmaya katılan çalışanların %70’i erkek, %30’u ise kadın olup bunların %77’si evli, %23’ü ise bekârdır. Katılımcıların çoğunluğunu ilköğretim (%48) ve lise (%36,5) eğitim durumuna sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma süresi değerlendirildiğinde; katılımcıların %65,1’i on yıl altında bir kıdeme sahiptir. Katılımcıların yaş değişkinine göre yaş aralığı 36-45 olanların %34,7 ve yaş aralığı 46 ve üzeri olanların ise %28,8 oranı ile orta yetişkin ve üzeri olduğu görülmektedir. Pozisyona göre dağılımda katılımcıların %80,1’ini mavi yakalı, %19,9’unu ise beyaz yakalılar oluşturmaktadır. İşletmedeki çalışan sayısına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 101-300 çalışan sayısına (%62,2) sahip işletmede çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların karanlık liderlik ve kayırmacılık ile onların alt boyutlarına ilişkin algılarının ortalama değerleri Tablo 2’de belirtilmiştir.

**Tablo 2.** Karanlık Liderlik ve Kayırmacılığa Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Ortalama	Standart Sapma
<i>Karanlık Liderlik</i>	513	2,112	1,067
Samimiyetsiz Davranışlar	513	1,887	1,072
Bezdirenden Davranışlar	513	2,297	1,145
Zorbaca Davranışlar	513	2,108	1,220
<i>Kayırmacılık</i>	513	2,539	1,125
İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	513	2,832	1,302
İşlemede Kayırmacılık	513	2,448	1,175
Terfide Kayırmacılık	513	2,464	1,211

Tablo 2'deki bulgulara göre çalışanların karanlık liderliği (2,112) ve karanlık liderlik değişkeninin samimiyetsiz davranışlar boyutunu (1,887), bezdiren davranışlar boyutunu (2,297) ve zorbaca davranışlar boyutunu (2,108) düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Öte yandan çalışanlar, yöneticilerinin en fazla bezdiren davranışlarını daha sonra ise zorbaca davranışlarını algılamaktadırlar. Yöneticilerinin samimiyetsiz davranışlarına dair algı düzeyi, nispeten daha azdır. Çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili olarak kayırmacılık (2,539) ve alt boyutları olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık (2,832), işlemede kayırmacılık (2,448) ve terfide kayırmacılığı (2,464) ise orta düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Bununla beraber çalışanların en fazla işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığa maruz kaldıkları, işlemede kayırmacılığa ve terfide kayırmacılığa ise nispeten daha az maruz kaldıkları saptanmıştır.

#### 4.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespiti için geliştirilmiş bir yöntem olan güvenilirlik analizi, ölçeklerde ifadeler arası ilişkiyi incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmadaki ölçeklerin güvenilirliğinde Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Faktör analizi ise araştırmalarda kullanılan ölçeklere ait ifadeleri gruplandırarak ölçeklere ait alt boyutların tespitinde kullanılmaktadır. Faktör analizi, doğrulayıcı ve keşfedici faktör analiz yöntemleri ile yapılmaktadır. Keşfedici faktör analizi, ölçeğin ifadeleri arasındaki korelasyondan hareketle faktör bulmayı amaçlarken doğrulayıcı faktör analizi ise tanımlanması daha önce yapılmış bir yapının model olarak doğruluğunun test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 334). Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup analizlerde SPSS AMOS 24.0 paket programı kullanılmıştır. Tablo 3'te araştırma ölçeklerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi bulguları verilmiştir.

**Tablo 3.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeks	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Karanlık Liderlik Ölçeği Bulunan Değerleri	Kayırmacılık Ölçeği Bulunan Değerleri
Cmin/DF	$3 < \chi^2/df < 5$	$0 < \chi^2/df < 3$	4,303	4,187
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$	$0,97 \leq CFI \leq 1$	0,964	0,956
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1$	0,954	0,943
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 1$	0,901	0,901
RMR	$0 < CFI \leq 0,08$	$0 < RMR \leq 0,05$	0,051	0,062
RMSEA	$RMSEA \leq 0,08$	$RMSEA \leq 0,05$	0,080	0,079
AGFI	$0,85 < AGFI < 0,90$	$0,90 < AGFI < 1$	0,860	0,868

Kaynak: (Byrne, 2010; Meydan ve Şeşen, 2015).

Tablo 3'e göre karanlık liderlik ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, Cmin/DF: 4,303, GFI: 0,901, RMR: 0,051, RMSEA: 0,080 ve AGFI: 0,860 değerleri kabul edilebilir uyum değerlerine, CFI: 0,964, NFI: 0,954 ve TLİ: 0,955 değerlerinin ise iyi uyum değerline sahip olduğu bulgulanmıştır. Öte yandan kayırmacılık ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında; Cmin/DF: 4,187, NFI: 0,943, GFI: 0,901, RMR: 0,062 RMSEA: 0,079, AGFI: 0,868 ve TLİ: 0,947 kabul edilebilir uyum indeks, CFI: 0,956 değerinin ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu durum özgün haline uygun biçimde tasarlanan karanlık liderlik ve



kayırmacılık ölçek modellerini desteklemektedir. Tablo 4'te karanlık liderlik ve kayırmacılık ile alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik bulguları sunulmuştur.

**Tablo 4.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Değişken	N	Cronbach's Alpha
<i>Karanlık Liderlik</i>	17	0,948
Bezdiren Davranışlar	6	0,894
Zorbaca Davranışlar	6	0,941
Samimiyetsiz Davranışlar	5	0,926
<i>Kayırmacılık</i>	17	0,939
İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	3	0,903
İşlemede Kayırmacılık	4	0,848
Terfide Kayırmacılık	10	0,935

Tablo 4'te de görüldüğü üzere karanlık liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,948, bezdiren davranışlar boyutunun güvenilirliği 0,894, zorbaca davranışlar boyutunun güvenilirliği 0,941, samimiyetsiz davranışlar boyutunun güvenilirliği ise 0,926 olarak bulgulanmıştır. Öte yandan çalışmanın kayırmacılık ölçeğinin güvenilirliği 0,939 iken alt boyutları olan terfide kayırmacılığın güvenilirliği 0,935, işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın güvenilirliği 0,903 ve işlemede kayırmacılığın güvenilirliği 0,848 biçimindedir. Elde edilen bu sonuçlar araştırma ölçeklerinin oldukça güvenilir olduklarını göstermektedir.

#### 4.3. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmada önce karanlık liderlik ile kayırmacılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra karanlık liderlik alt boyutları (bezdiren davranışlar, zorbaca davranışlar ve samimiyetsiz davranışlar) ile kayırmacılık alt boyutları (işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık, işlemede kayırmacılık ve terfide kayırmacılık) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 5'te değişkenler arası ilişkilere ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo 5.** Değişkenler Arası İlişkiler

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Bezdiren Davranışlar	1							
<b>Karanlık Liderlik</b> 2. Samimiyetsiz Davranışlar	,721**	1						
3. Zorbaca Davranışlar	,802**	,834**	1					
<b>Kayırmacılık</b> 4. İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	,535**	,345**	,454**	1				
5. İşlemede Kayırmacılık	,584**	,484**	,543**	,722**	1			
6. Terfide Kayırmacılık	,596**	,508**	,554**	,681**	,844**	1		
7. Karanlık Liderlik	,918**	,905**	,952**	,493**	,588**	,603**	1	
8. Kayırmacılık	,628**	,503**	,573**	,830**	,932**	,959**	,622**	1

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlılık, \* 0,05 düzeyinde anlamlılık

Tablo 5'te görüldüğü üzere karanlık liderlik ile kayırmacılık arasındaki ilişkinin ( $r = ,622, p < ,001$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; bezdiren davranışların işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık arasında orta düzeyde ( $r = ,535; p < 0,01$ ), işlemede kayırmacılık arasında orta düzeyde ( $r = ,584; p < 0,01$ ) ve terfide kayırmacılık arasında orta düzeyde ( $r = ,596; p < 0,01$ ) pozitif yönlü ilişki bulgulanmıştır. Karanlık liderliğin bir diğer boyutu olan samimiyetsiz davranışlar ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık arasında zayıf düzeyde ( $r = ,345; p < 0,01$ ), işlemede kayırmacılık arasında orta düzeyde ( $r = ,484; p < 0,01$ ) ve terfide kayırmacılık arasında orta düzeyde ( $r = ,508; p < 0,01$ ) pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutu ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu arasında orta düzeyde ( $r = ,454 p < 0,01$ ), işlemede kayırmacılık arasında orta düzeyde ( $r = ,543; p < 0,01$ ) ve terfide kayırmacılık arasında orta düzeyde ( $r = ,554; p < 0,01$ ) pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada karanlık liderlik bağımsız değişken, kayırmacılık ise bağımlı değişkendir. Çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin kayırmacılık üzerindeki etkileri regresyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 6’da karanlık liderliğin kayırmacılık üzerine etkileri verilmiştir.

**Tablo 6.** Karanlık Liderliğin Kayırmacılık Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,387	322,990	0,656	17,972	0,000b

a. Bağımlı Değişken: Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Karanlık Liderlik

Tablo 6’daki regresyon analizinde karanlık liderliğin kayırmacılık üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 322,990$ ) anlamlı olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde karanlık liderliğin kayırmacılıktaki değişimin %38,7’sini açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında, “**H1.** Karanlık liderliğin kayırmacılık üzerindeki etkisi anlamlıdır.” hipotezi desteklenmiştir. Öte yandan karanlık liderlik değişkenine ait boyutların kayırmacılık değişkenine ait boyutlar üzerindeki etkilerinin saptanması amacıyla uygulanan regresyon analizleri bulguları Tablo 7 ile Tablo 15 arasındaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 7.** Karanlık Liderliğin Bezdiren Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın Terfide Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,355	280,983	0,630	16,763	0,000b

a. Bağımlı Değişken: Terfide Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Bezdiren Davranışlar

Tablo 7’deki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin bezdiren davranışlar boyutunun kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 280,983$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde bezdiren davranışların terfide kayırmacılıktaki değişimin %35,5’ini açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında “**H2.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren davranışların kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 8.** Karanlık Liderliğin Samimiyetsiz Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın Terfide Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,258	177,449	0,573	13,321	0,000b

a. Bağımlı Değişken: Terfide Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Samimiyetsiz Davranışlar

Tablo 8’deki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin samimiyetsiz davranışlar boyutunun kayırmacılığın terfide kayırmacılık üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 177,449$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde samimiyetsiz davranışların terfide kayırmacılıktaki değişimin %25,8’ini açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında “**H3.** Karanlık liderliğin alt boyutu olan samimiyetsiz davranışlar boyutunun kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 9.** Karanlık Liderliğin Zorbaca Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın Terfide Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,307	225,873	0,549	15,029	0,000b

a. Bağımlı Değişken: Terfide Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Zorbaca Davranışlar

Tablo 9'daki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutunun kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 255,873$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde zorbaca davranışların terfide kayırmacılıktaki değişimin %30,7'sini açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında; “**H4**. Karanlık liderliğin alt boyutu olan zorbaca davranışlar boyutunun kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 10.** Karanlık Liderliğin Bezdiren Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın İşlemde Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	Sig.
Sonuç	0,341	264,973	0,600	16,278	0,000b

a. Bağımlı Değişken: İşlemde Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Bezdiren Davranışlar

Tablo 10'daki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin bezdiren davranışlar boyutunun kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 264,973$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde, bezdiren davranışların işlemde kayırmacılıktaki değişimin %34,1'ini açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında; “**H5**. Karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren davranışlar boyutunun kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 11.** Karanlık Liderliğin Samimiyetsiz Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın İşlemde Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	Sig.
Sonuç	0,234	156,204	0,530	12,498	0,000b

a. Bağımlı Değişken: İşlemde Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Samimiyetsiz Davranışlar

Tablo 11'deki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin samimiyetsiz davranışlar boyutunun kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 156,204$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde, samimiyetsiz davranışların işlemde kayırmacılıktaki değişimin %23,4'ünü açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında; “**H6**. Karanlık liderliğin alt boyutu olan samimiyetsiz davranışlar boyutunun kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 12.** Karanlık Liderliğin Zorbaca Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın İşlemde Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	Sig.
Sonuç	0,295	213,892	0,523	14,625	0,000b

a. Bağımlı Değişken: İşlemde Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Zorbaca Davranışlar

Tablo 12'deki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutunun kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 213,892$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde zorbaca davranışların işlemde kayırmacılıktaki değişimin %29,5'ini açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında; “**H7**. Karanlık liderliğin alt boyutu olan zorbaca davranışlar boyutunun kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 13.** Karanlık Liderliğin Bezdiren Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,286	204,719	0,609	14,308	0,000b

a. Bağımlı Değişken: İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Bezdiren Davranışlar

Tablo 13'teki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin bezdiren davranışlar boyutunun kayırmacılığın işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 204,719$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde, bezdiren davranışların işe alma ve personel seçimi kayırmacılığındaki değişimin %28,6'sını açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında, "H8. Karanlık liderliğin alt boyutu olan bezdiren davranışlar boyutunun kayırmacılığın işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır." hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 14.** Karanlık Liderliğin Samimiyetsiz Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,119	69,254	0,420	8,322	0,000b

a. Bağımlı Değişken: İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Samimiyetsiz Davranışlar

Tablo 14'teki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin samimiyetsiz davranışlar boyutunun kayırmacılığın işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 69,254$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde, samimiyetsiz davranışların işe alma ve personel seçimi kayırmacılığındaki değişimin %11,9'unu açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında, "H9. Karanlık liderliğin alt boyutu olan samimiyetsiz davranışlar boyutunun kayırmacılığın işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır." hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 15.** Karanlık Liderliğin Zorbaca Davranışlar Boyutunun Kayırmacılığın İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık Boyutu Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,206	132,952	0,485	11,530	0,000b

a. Bağımlı Değişken: İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken: Zorbaca Davranışlar

Tablo 15'teki regresyon analizinde çalışanların algıladıkları karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutunun kayırmacılığın işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisinin ( $p < 0,01$ ;  $F = 132,952$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulguları incelendiğinde, zorbaca davranışların işe alma ve personel seçimi kayırmacılığındaki değişimin %20,6'sını açıkladığı görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri bu kapsamda ele alındığında; "H10. Karanlık liderliğin alt boyutu olan zorbaca davranışlar boyutunun kayırmacılığın işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık boyutu üzerindeki etkisi anlamlıdır." hipotezi desteklenmiştir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, çalışanların algıları bağlamında karanlık liderliğin kayırmacılık üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Tekli regresyon analizi sonucunda oluşturulan model kapsamında karanlık liderliğin kayırmacılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Etki derecesine göre karanlık liderliğin kayırmacılıktaki değişimin %38,7'sini açıkladığı belirlenmiştir. Ayrıca liderlerin olumsuz davranışları olarak görülen karanlık liderlik ile kayırmacılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Karanlık liderliğe ait alt boyutların kayırmacılığın alt boyutları üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu bağlamında çalışanların örgütteki kayırmacılık algılamalarında karanlık liderliğin önemli bir yordayıcı olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütleri durağanlaştıran, manevi çöküşü hızlandıran ve yozlaştıran ve başarısızlığa iten kayırmacılığın

önlenmesinde, karanlık liderlik ile mücadele edilmesi bir zorunluluk gibi görünmektedir. Örgütsel başarı, çalışan motivasyonu ve huzuru için karanlık liderlik ve kayırmacılık gibi etik dışı davranışlar araştırma konusu yapılmalıdır. Aksi takdirde karanlık liderlik ve kayırmacılığın olumsuz yansımaları, kısa vadede olmasa dahi uzun vadede yöneticinin kendisini, çalışanları ve örgütü kesinlikle başarısızlığa sürüklemesi kaçınılmazdır. Araştırmada karanlık liderlik ve kayırmacılık arasında bulgularan yüksek ilişki; karanlık liderlik ve kayırmacılığa karşı alınacak önlemler ve atılacak adımların ortak olabileceğini gösterdiği gibi liderin bu olumsuz davranışlarından birinin ortaya çıkması durumunda diğerinin de görülebileceğine işaret etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kayırmacı uygulamalarının habercisi ya da belirtilerinin karanlık liderlik davranışı olduğu söylenebilir.

Karanlık liderliğin alt boyutlarının kayırmacılığın alt boyutları üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, alt boyutlarda görülen en düşük etkinin samimiyetsiz davranışların işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık üzerinde %11,9'luk değişimi açıkladığı, en yüksek etkinin ise bezdiren davranışların terfide kayırmacılık üzerinde %35,5'lik değişimi açıkladığı saptanmıştır. Bununla birlikte kayırmacılık boyutları üzerinde en yüksek etki yöneticilerin bezdiren davranışları iken karanlık liderlik boyutlarının en çok etkilediği boyut ise terfide kayırmacılıktır. Bu durum, tekstil işletmelerindeki yöneticilerin karanlık liderlik davranışı olarak aşırı iş yükü ve kısıtlı zaman gibi ifadelerle bezdiren davranışlara yöndikleri ve kayırmacılık açısından ise en çok terfide kayırmacılığa yöndikleri söylenebilir. Bir başka ifadeyle kendilerini başarıya ulaştırabilecek çalışanlarına karşı karanlık yönlerini gösteren liderlerin kayırmacı davranışlarını en çok örgüt içi terfilerde yaptıkları belirtilebilir. Araştırmada elde edilen bulgular sonrası "liderlerin sergiledikleri bu olumsuz davranışların arkasında yatan nedenler nelerdir ya da liderler, çalışanları değersizleştiren ve onları derinden etkileyen karanlık liderlik ve kayırmacılık davranışlarına neden yönelirler?" soruları zihnimizi meşgul etmiştir. Gelecekte bu soruları irdeleyen araştırmaların yapılması konuyla ilgili yeni perspektiflerin oluşmasında rol oynayacaktır.

Araştırma kapsamında çalışanlara, liderlere ve örgütlere bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda liderler, öncelikle olumsuz davranışlarını ortaya çıkaran karanlık yönlerini fark etmek için çaba göstermelidir. Ayrıca örgütlere öncelikle yetkinin geniş biçimde dağıtımının sağlandığı yönetim biçimleri tercih edilmeli, tüm işlemlerde kişisel takdir ve keyfilikten uzak, liyakata dayalı politikalar izlenmeli ve örgütteki belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır. Bu kapsamda iş tanımları, iş gerekleri, yetki ve sorumluluklar açık bir biçimde tanımlanmalı, ödül ve ceza mekanizmaları belirlenmeli, örgüt içi kontrol mekanizmaları oluşturulmalı ve örgütte ahlaki iklimin oluşturulması için etik kurallar ve etik olmayan kurallar belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Ayrıca liderleri strese sokacak, hata yapmaya yöneltecek, zor ve ulaşılamaz hedefler yerine daha gerçekçi ve erişilebilir hedefler konulmalıdır.

## YAZARLARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Çalışmaya birinci yazar %30 oranında, ikinci yazar %70 oranında katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6.Baskı). Sakarya Yayıncılık, Ankara.
- Asforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.

- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 1-17.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temelleri. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*. Beta Yayıncılık.
- Barbuto, J. ve Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of ethical officials. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E. ve Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56(4), 528-557.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Taylor and Francis.
- Coco, G. ve Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance, *Economic Modelling*. 38, 443-450.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2014). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, (18), 207-216.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(9), 57-60.
- Frankenhauser P. T. (2004). *An investigation of the relationship between dark leadership and the effectiveness of transformational leadership in law enforcement* [Doctoral Dissertation]. Capella University.
- George J. M. ve Jones, G. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4. Baskı). Prentice Hall.
- Hogan, R. ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Khatri, N. ve Tsang, W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, (43), 289-303.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. ve Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, (13), 202-248.
- Mcintosh, G. L. ve Rima, S. D. (1997). *Overcoming the darkside of leadership*, Baker Books.
- Meydan C. M. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 179-206.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y. ve Ramay, M. I. (2012). Impact of favoritism, nepotism and cronyism on job satisfaction: A study from public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 760-771.

- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel etik ve yönetmel etiğın oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 231-251.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, (24), 138–158.
- Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri)* (2. Baskı). Matsa Basımevi.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127-136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2),178-190
- Turgut H., Tokmak İ. ve Ateş M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işğören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-26.
- Wu, T. ve Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.