



**Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Var Olamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma \***

**The Effect of Employees' Dark Leadership and Favoritism Perceptions on Presenteeism: A Research on Textile Workers**

Hanifi KARAÇINAR\*\*  
Lutfiye ÖZDEMİR\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.25204/iktisad.1148684>

**Makale Bilgileri**

**Makale Türü:**

Araştırma  
Makalesi

**Geliş Tarihi:**

25.07.2022

**Kabul Tarihi:**

04.10.2022

© 2022 İKTİSAD  
Tüm hakları  
saklıdır.



**Article Info**

**Paper Type:**

Research Paper

**Received:**

25.07.2022

**Accepted:**

04.10.2022

© 2022 JEBUPOR  
All rights  
reserved.



**Öz**

Bu çalışma, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerine etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma verisi, Malatya ilindeki tekstil işletmelerinde çalışan 513 çalışandan anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu kapsamda doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre karanlık liderlik ve kayırmacılık ile presenteizm arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Diğer yandan karanlık liderlik ile kayırmacılık arasında saptanan ilişki ise yüksek düzeydedir. Ayrıca çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır. Presenteizmin zararları düşünüldüğünde, örgütlerin karanlık liderlik ve kayırmacılık ile mücadelelerinin kaçınılmaz olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, işletme yöneticilerine sorunlarının çözümünde yardımcı olmakta, alan yazına da özgün teorik bilgiler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Karanlık liderlik, kayırmacılık, presenteizm, tekstil.

**Abstract**

The main purpose of this study is to measure the effect of employees' dark leadership and favoritism perceptions on presenteeism. The research data were collected from 513 employees working in textile enterprises in Malatya province by using the survey technique. In this context, confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation and regression analyzes were performed. According to the research findings, a moderate, positive relationship was found between dark leadership and favoritism and presenteeism. On the other hand, a highly significant relationship was found between dark leadership and favoritism. In addition, it was determined that the effect of employees' dark leadership and favoritism perceptions on presenteeism was also significant. Considering the harms of presenteeism, it has been concluded that the struggle of organizations against dark leadership and favoritism is inevitable. This study assists business managers in solving their problems and presents original theoretical information to the literature.

**Keywords:** Dark leadership, favoritism, presenteeism, textile.

**Atıf / to Cite (APA):** Karaçınar, H. ve Özdemir, L. (2022). Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm (işte var olamama) üzerine etkisi: Tekstil çalışanları üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 620-643

\*Bu çalışma, 12-14 Mayıs 2022 tarihleri arasında Kahramanmaraş'ta düzenlenen, 21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde "Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlığı ile sunulan ve konferans kitabında özet olarak basılan bildirinin tam metin halidir.

\*\*Bu makale, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda 31.03.2022 tarihinde tamamlanan "Çalışanların Karanlık Liderlik ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

\*\*ORCID Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Niksar MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, hanifi.karacinar@gop.edu.tr

\*\*\*ORCID Sorumlu yazar, Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr

## Extended Abstract

### Introduction and Research Questions & Purpose:

This research aims to explore the effect of employees' dark leadership and favoritism perceptions on presenteeism. Within this context, the effect of employees' perceptions of dark leadership and favoritism on presenteeism was investigated and the direction and level of this effect were examined. In addition, our research will seek answers to the following questions: Do employees' dark leadership perceptions have a significant impact on presenteeism? Do employees' favoritism perceptions have a significant impact on presenteeism? Do employees' dark leadership perceptions and favoritism have a significant impact on presenteeism?

### Literature Review:

There have been many studies in the literature examining dark leadership, favoritism, presenteeism and their impacts. Ashforth's (1994: 761) study revealed that dark leadership causes stress, frustration, alienation from work, unhappiness, and lack of self-confidence on employees. These findings are consistent with the study of Kesken and Ünnü (2011: 172). Khatri and Tsang (2003: 295-298) found in their study that the existence of favoritism practices causes stagnation in the functioning of the organization, leads to a decline in spirituality in the organization and as a result decrease the organizational performance. As a matter of fact, the study of Coco and Lagravinese (2014: 444) supports these findings. Edington and Schultz (2008: 13) state in their study that factors such as job satisfaction of employees, management style, ineffective leadership style, attitude towards the employee, working time and working style directly affect presenteeism. Similarly, Musich et al. (2006: 127) ineffective management and unfavorable working conditions, Gilbreath and Karimi (2012: 114-131) negative managerial behaviors, Zapf (1999: 70) mobbing in the workplace and Özmen (2011: 9) all determined that avoiding possible negative reactions are among the main causes of presenteeism. These findings reveal that the problem of presenteeism in employees may be related to dark leadership and favoritism. This study is the first study in the literature that examines the concepts of dark leadership, favoritism and presenteeism together and reveals the relationship and effects between them. In this respect, it is foreseen that it will make an important theoretical contribution to the literature.

### Methodology:

The population of this research consists of employees in large and medium-sized textile enterprises in Malatya. It has been determined that there are 27 textile enterprises and 9214 employees in the research population. 18 enterprises were contacted from these enterprises to participate in the research and positive feedback was received from 14 enterprises about participating in the research. A survey was applied to a total of 534 employees, 132 of them online and 402 of them face-to-face. However, as 21 questionnaires were not found reliable during the evaluation phase, 513 questionnaires were evaluated. A quantitative study was conducted to analyze the hypotheses created within the scope of the research. Research data were collected between August and October 2021 using the survey technique. SPSS 26.0 and AMOS programs were used in the statistical analysis of the research. Confirmatory factor analysis, Cronbach Alpha reliability analysis, correlation and multiple regression analysis were used in the research.

### Results and Conclusions:

According to the data obtained as a result of the research, it has been determined that the presenteeism perceptions of the employees are affected by the dark leadership behaviors and favoritism practices of their administrators. In line with these findings, it was determined that the dark leadership behaviors and favoritism practices of administrators are two important variables that predict presenteeism. In other saying, it has been determined that dark leadership and favoritism are among the causes of presenteeism. Essentially, the problem of presenteeism in employees can lead to a decrease in their efficiency and productivity in their work environment. In addition, dark leadership behaviors and favoritism practices negatively affect the institutionalization of the organization and the moral and rational behavior of administrators. Ultimately, this situation can lead to the formation of a negative climate within the organization. This situation can negatively affect the leader in an organization either directly or indirectly. So why do leaders turn to these practices that can negatively affect both their organizations and themselves? The main reasons for this issue can be listed as the leaders' inability to manage their emotional states and emotions, their inability to exhibit rational behavior, and most importantly, their cultural practices from the past to the present, with their personalities and core structures.

## 1. Giriş

Günümüzde verimlilik odaklı çalışan örgütler, rakiplerine kıyasla daha başarılı olabilmekte ve varlıklarını sürdürebilmektedirler. Örgütsel başarı unsurlarının önemli göstergelerinden biri olan performans ve verimliliğin sağlanmasında ise çalışanların verimliliği oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde çalışanları ve dolayısıyla onların verimliliklerini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Liderlik bu unsurların başında gelmektedir. Lider, söylem ve davranışları ile takipçilerini yönlendirerek onlara rehberlik eder (Western, 2008: 23). Liderin takipçileri ile etkileşimi sonrası onlara yaşattığı pozitif ve negatif duygular, çalışanlarını ya örgüte bağlar ya da örgütten dışlar (Bakan ve Büyükbeşe; 2010: 74). Liderlerin sergiledikleri olumsuz davranışlar olan karanlık liderlik davranışı, çalışanları derinden etkilemektedir (Lipman ve Blumen, 2005: 2-3). Örgütün başarısını etkileyen unsurlar arasında öne çıkan bir diğer olumsuzluk ise kayırmacılıktır (Khatri ve Tsang, 2003: 295-298). Liderin ilişkide olduğu kişilere ya da yakın çevresine ayrıcalıklı davranması olarak ifade edilen kayırmacılık, örgütlerde yozlaşmaya neden olmaktadır (Özsemerci, 2003: 21). Örgüt içinde görülen bu tarz adaletsiz uygulamalar hem örgütü hem de örgütün önemli bir parçası olan çalışanların verimliliğini etkilemektedir (Coco ve Lagravinese, 2014: 444). Sağlık sorunu bulunmasına karşın işine gitme olarak tanımlanan presentizm de çalışan verimliliği ve örgütsel verimlilikte öne çıkmaktadır (Johns, 2012: 204). Bu kapsamda presentizm, hem çalışanların sağlık durumunu etkilemekte hem de ciddi maliyetlere yol açabilmektedir (Robertson vd., 2012: 1344). Dolayısıyla bu durum presentizmi örgütler için oldukça önemli bir konu ve sorun haline getirmektedir (Saarvala, 2006: 3). Araştırma kapsamında karanlık liderlik ve kayırmacılık unsurlarının presentizmin önemli yordayıcıları olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm (işte var olamama) üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerinde etkisi, bu etkinin yönü ve düzeyi araştırılmaktadır. Literatürde lider, genellikle izleyicilerinin amaçlarını gerçekleştirme yönünde çalışan, onları düşünen, sürekli onları destekleyen ve onların yanında bulunan, gerektiğinde onların amaçlarını gerçekleştirme yönünde kendi bireysel hedeflerinden taviz verebilen bir kişi olarak ele alınmaktadır (Reed ve Olsen, 2010: 59). Başka bir deyişle lider teorik bağlamda daima ideal, olumlu ve sorunlara çözüm üretici olarak değerlendirilmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 96; Koçel, 2018; House vd., 2002: 94; Uslu, 2021: 902, Işık ve Kızıltuğ, 2022: 312). Oysaki pratik yaşamda hem kamu hem özel kesimde kendi çıkarları doğrultusunda çalışanlarına eziyet eden, onların cesaretini kıran, amaçlarını gerçekleştirmeye engel olan ve hatta onlara mobbing uygulayan liderler vardır (Zapf, 1999: 70). Bu davranışları sergileyen yöneticilerde kuşkusuz liderliğin karanlık yönleri mevcut bulunmaktadır (Uslu, 2021; Işık ve Kızıltuğ, 2022). Kültürümüze yerleşmiş bulunan kayırmacılık ise karanlık liderliğin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Bu olumsuzlukların sonucu olarak presentizm sorunu ile karşılaşmaktadır. Bu araştırmanın yapılmasının en önemli nedenlerinden biri, iş yaşamında var olan bu sorunların bilinmesi konusunda farkındalık oluşturmak ve sorunlara çözüm üretebilmektir. Bu konuda Gilbreath ve Karimi'nin (2012: 114-131) çalışmalarında, negatif yönetici davranışlarının presentizm ile güçlü bir ilişki içinde olduğu bulguları araştırmamızı destekler niteliktedir. Benzer biçimde Edington ve Schultz (2008: 13) çalışmasında; yönetim tarzı, etkin olmayan liderlik şekli ve çalışana yönelik tutumun presentizmi doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Bununla birlikte örgütler için oldukça önemli görülen presentizm sorunu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, karanlık liderlik ve kayırmacılık değişkenlerinin birlikte ele alındığı henüz bilinen bir çalışma yapılmamıştır. Bu yönüyle araştırmanın önemli bir kuramsal boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Ayrıca örgütlerin başarısında önemli paya sahip olan liderlerin olumsuz davranış ve uygulamalarının çalışanları ve örgütü nasıl etkilediği oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırma ile elde edilen bulguların örgütlerde yaşanan karanlık liderlik, kayırmacılık ve presentizm sorunlarına yönelik farkındalığı artırması, uygulamacıları bilgilendirmesi, yönlendirmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik somut tespitler yapılmasına katkı yapacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteizm konuları açıklanmakta; devamında karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteizm ilişkisi ele alınmakta; sonrasında ise araştırmanın yöntemine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır. Akabinde demografik nitelikler, faktör analizi ve güvenilirlik, değişkenler arası ilişkiler ve hipotezlerin testine ilişkin bulgular yer almaktadır. Son olarak araştırmının sonuç ve tartışma bölümü açıklanmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Karanlık Liderlik

Davranışları ve söylemleri ile astlarını etkileyen lider, onlara rehberlik etmektedir. Liderin çalışanlarına yaşattığı olumlu ve olumsuz duygular, örgütsel başarıyı ya da başarısızlığı beraberinde getirmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Bu kapsamda lider ile ilgili değerlendirme, örgütün başarı durumuna göre yapılmaktadır (Husted, 2008: 23). Başka bir ifadeyle lider, hedeflenen sonuca ulaşırsa başarılı, ulaşamazsa başarısız görülmektedir (McIntosh ve Rima, 1997: 19-20). Bu süreçte liderin çabaları önemsizdir.

Liderin insanlar tarafından benimsenmiş özellikleri onun kişiliğinin aydınlık tarafı iken, liderin beğenilmeyen ve istenmeyen özellikleri ise liderin karanlık tarafını oluşturmaktadır. Liderin karanlık tarafı, kulağa hoş gelmesi de aslında doğal bir durum olup gelişim sürecinde yaşanan içgüdü ve fonksiyonel bozukluklar ile ilgilidir. Bu kapsamda karanlık taraf, genellikle araştırılmayan ya da biz deneyimleyene kadar bilemediğimiz bir duygusal olaydır (McIntosh ve Rima, 2007: 28).

Liderin örgütte istediği statüyü elde etmesi ya da elde ettiği statüyü koruma çabası, genellikle onun başarısıyla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla lider, amaçlarına ulaşabilen kişi olarak kabul edilmektedir. Lider, amaçlarına ulaşmada belirsizlikle karşılaştığında ya da sapma yaşadığında strese girebilmektedir. Bu durumda lider kontrolünü kaybetmekte, bilinçaltında yer alan karanlık tarafı davranışlarını etkilemektedir (Barbuto ve Burbachs, 2006: 53). Liderin karanlık tarafının ortaya çıkmasında çalışma hayatındaki belirsizliklerle birlikte liderin yakın çevresinde bulunan çalışanların da oldukça etkili olduğu düşünülmektedir (Offermann, 2004: 55). Bu kapsamdaki çalışanlar, deneyim ve bilgileriyle liderlerini frenleyebilmeli, yanlış kararlar almalarına engel olabilmelidirler. Aksi takdirde lidere yakın çalışanların liderin karanlık ve yanlış özelliklerini doğruymuş gibi onaylamaları liderin kendi davranışlarını doğruymuş gibi algılamasına neden olabilmektedir. Başka bir ifadeyle kötü yandaşlar, olumsuz liderlerin aynasıdır (Kellerman, 2008: 15).

Karanlık liderlik, örgütün kaynaklarını ve etkinliğini kullanarak çalışanlarının motivasyonlarını, iş tatminlerini ve refahlarını olumsuz biçimde etkileyerek örgütün menfaatlerine zarar veren liderin olumsuz davranışdır (Aasland vd., 2010: 439). Örgütlerde görülen bu olumsuz lider davranışları, liderin astlarını, kendisini ve örgütünü etkilemekte ve zarar vermektedir (Conger, 1990: 44). Karanlık liderliğin bu olumsuz etkilerini tespit etmek için son otuz yılda pek çok araştırma yapılmış ve birçok karanlık liderlik türü tanımlanmıştır (Khoo ve Burch, 2008: 87). Bu kapsamda McIntosh ve Rima (1997), "Liderliğin Karanlık Tarafının Üstesinden Gelme" isimli kitabında beş farklı karanlık liderlik türü (zorlayıcı, narsist, paranoyak, duygusal bağımlı ve pasif-saldırgan liderlik) literatüre kazandırmıştır. Bununla birlikte küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000 Karadağ, 2020), narsistik liderlik (Glad, 2002, Aboramadan vd., 2020), kötü liderlik (Kellerman, 2004), yıkıcı liderlik (Padilla vd., 2007, Kılınç, 2020), zehirleyici (toksik) liderlik (Whicker, 1996, Lipman-Blumen, 2005, Goldman, 2006, Yalçınsoy ve Işık, 2018) ve etik dışı liderlik (Lasakova ve Remisova, 2015, Karakaplan, 2020) tarzları literatüre kazandırılan diğer karanlık liderlik türleridir.

## 2.2. Kayırmacılık

Kayırmacılık, güce sahip olanların veya yöneticilerin yakın çevrelerine ya da ilişkide buldukları kişilere imtiyazlı davranmaları biçiminde ifade edilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Dolayısıyla kayırmacılık kavramı, yakın ilişkiler yolu ile ortaya çıkan çarpık bir ilişki şeklidir (Aytaç, 2010: 3-26). Bu kapsamda kayırmacılıkta yöneticinin, kendisiyle duygusal ya da sosyal bağ kuran kişilere karşı yakın hissetmesi ve bunun doğal sonucu olarak o kişilere ayrıcalık tanınması ve hatta bu kişileri adaletsiz bir biçimde koruması ve desteklemesi durumu söz konusudur (Erdem ve Meriç, 2012: 142).

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşmalarında ilgili pozisyonlara uygun, liyakati esas alan, nitelikli çalışanların seçilmesi, büyük önem arz etmektedir (Argon, 2016: 234). Bu kapsamda nitelikli kişilerin objektif bir değerlendirme sonucu seçilerek görevlendirildiği liyakat sistemi ile güce sahip olanların yakın çevrelerine veya ilişkide oldukları kişilerin niteliklerine bakmaksızın seçim yaptıkları kayırmacılık davranışı çelişmektedir. Kayırmacılık uygulamalarında akraba olma ve hemşehri olma yeterli görülürken, ekonomik bir çıkar beklentisinin bulunması şart değildir (Akalan, 2006: 113). Benzer şekilde ekonomik çıkar beklentisinin bulunmadığı dayanışma yapısına sahip olan fonksiyonel bozuklukların temeli de kayırmacılıktır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 25). Bu kapsamda yönetimde görülen kayırmacılık uygulamalarında, kişilerin kendi menfaatlerini savunma ve fırsatları yakalama istekleri bulunmaktadır (Barut, 2015: 241).

Kayırmacılık olgusunun oluşmasında iki taraf bulunmakta; bunlardan biri kayıran, diğeri ise kayırılan taraftır. Kayıran taraf, yönetimde gücünü elinde bulunduran, kayırmacılığı yapan kişi iken, kayırılan taraf ise işleri kolaylaştırılan ve korunan kişidir. Daha açık ifadeyle kayıran ve kayırılan ilişkisinde dikey hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Kayırılan taraf bu yapıda alt kademe ve pozisyonlarda bulunurken, kayıran taraf ise bu yapıda daha üst kademelerde ve pozisyonlarda yer almaktadır (Yazıcı ve Can, 2020: 214-215). Kayıran taraf bu süreçte kendisine bağlı ve sadık personele sahip olma, saygı kazanma, itibar ve iktidar elde etme ve hatta gelir elde ederken, kayırılan taraf ise kayırana saygı gösterme, sadık olma, bağlanma, minnet duyma, hediye ve rüşvet verme gibi davranışlar göstermektedirler (Özkanan ve Erdem, 2014: 182).

Kayırmacılığın toplum üzerinde birkaç olumlu etkisinin yanında, genel olarak olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kayırmacılığın olumlu etkileri, pozitif ayrımcılık olarak tanımlanan kayırmacılık uygulamalarıdır. Diğer taraftan kayırmacılıkta hak, adalet ve eşitlik gibi değerler önemsenmediğinden bu uygulamaların negatif etkileri kayda değer boyutlara ulaşmaktadır. Ancak kayırmacılıktaki tarafların elde ettiği karşılıklı yarar nedeniyle bu durum olumsuz olarak görülmemektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 61). Bu bağlamda kayırmacılık, bir örgütte ortaya çıktığı andan itibaren hem bireysel hem de örgütsel çeşitli sonuçlara neden olmaktadır. Örgütün genel yapısındaki durgunluk, örgütün tamamında görülen maneviyat düşüşü ve örgütsel performanstaki azalma kayırmacılığın ortaya çıkardığı örgütsel sonuçlardır. Kayırmacılıktan etkilenen üçüncü kişilerdeki örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesi ise kayırmacılığın bireysel sonuçlarıdır (Khatrı ve Tsang, 2003: 295-298). Bununla birlikte örgütte görülen kayırmacılık uygulamaları çalışanların üst pozisyonların yetkinliklerini edinmede isteksizliğe neden olmaktadır. Bu durum beraberinde çalışanların öğrenme isteklerini azaltmalarına, daha az çaba göstermelerine ve verimsizleşmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla kayırmacılık, örgütsel performansın azalmasına neden olmaktadır (Coco ve Lagravinese, 2014: 444).

## 2.3. Presenteizm

Presenteizm (işte var olamama), çalışanın izin kullanmayı gerektirecek kadar psikolojik ya da fizyolojik olarak hasta olmasına karşın işe gelmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Bierla vd., 2013: 1538). Başka bir ifadeyle presenteizm, çalışanın stres, hastalık veya dikkat dağınıklığı nedeniyle iş yerinde bulunma zorunluluğu hissetmesi ya da iş güvencesinin olmayışı ve örgütsel bağlılık

göstergesi sebebiyle fazla mesaiye ihtiyaç olmasa dahi uzun süre fazla mesai yapmasıdır (Middaugh, 2016: 103). Presenteizmde odaklanılan nokta, çalışanın sağlık sorunları nedeniyle iş performansında meydana gelen düşüklüktür (Schultz ve Edington, 2007: 548).

Presenteizm, sağlık sorunları bulunmasına rağmen işe gitme (hastalık kaynaklı presenteizm) ve gerçekte bir ihtiyacı olmadığı halde işyerinde uzun saatler çalışma (hastalık kaynaklı olmayan presenteizm) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Quazi, 2013: 9). Bu kapsamda hastalık kaynaklı presenteizmin çalışanlar arasında en yaygın presenteizm türü olduğu görülmektedir. Hastalık kaynaklı presenteizme ait maliyetlerin yüksek olması durumunda hastalık sebebiyle işe gelmeme durumu azalmaktadır. Sağlık sorunu olan çalışanın işini başkasına devredememesi, zaman baskısına maruz kalması ve kişisel malî ihtiyacının bulunması, hastalık kaynaklı presenteizmin önemli nedenlerindedir (Johansen, 2012: 90). Öte yandan hastalık kaynaklı olmayan presenteizmde çalışanların işyerinde maruz kaldıkları baskı, yaşadıkları stres, aile problemleri ve ekonomik zorluklar gibi nedenler onları işe gitmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla mevcut kapasitelerinin altında performans sergilemektedirler.

Presenteizm çalışanın sağlık sorununun iyileşmesini engelleyerek hastalığın ilerlemesine ve daha fazla sağlık sorunu riskine neden olabilmektedir (Hansen ve Andersen, 2008: 957). Buna ek olarak işine gelmeye devam eden çalışanın bulaşma özelliği olan bir hastalık taşıması durumunda, hastalığını iş çevresine kolaylıkla yayarak iş arkadaşlarının da hastalanmasına neden olabilmektedir. Bu durum da örgütün üretkenliği ve verimliliğini etkileyerek büyük maliyet kayıplarına sebep olabilmektedir (Garrow, 2016: 2). Bu bağlamda işte var olamama, örgütün çalışanlarını ve maddi kaynaklarını olumsuz biçimde etkileyebilmektedir.

İzin kullanma ve dinlemeyi zorunlu kılan fiziksel ya da psikolojik bir sağlık problemine sahip çalışanların çeşitli nedenlerden ötürü işyerinde bulunmaları, işin kalitesini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediğinden örgüte yarar yerine daha çok zarar vermektedir (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 4; Arronsson ve Gustafsson, 2005: 958). Bu kapsamda örgütlerde presenteizm sorununun görülmesi durumunda çalışanların performans, iş tatmini ve motivasyonlarında düşüklük ile birlikte hizmet kalitesi ve verimliliğinde de azalma meydana gelmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015: 414).

#### **2.4. Karanlık Liderlik, Kayırmacılık ve Presenteizm İlişkisi**

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri, örgütsel başarı ile sağlanmaktadır. Performans ve verimlilik gibi örgütsel başarı unsurlarının kazanılmasında çalışan verimliliği oldukça önemli görülmektedir. Çalışan verimliliğinde ise karanlık liderliğin, kayırmacılığın ve presenteizmin önemli unsurlar olarak öne çıktığı düşünülmektedir.

Sağlık sorunu olan çalışanlar, işleriyle ilgili yaşadıkları kaygıları nedeniyle işe gitme konusunda bir seçim yapmak zorunda kalmaktadırlar. Çalışanların işe devam etmeyi seçmesi ve buna bağlı olarak verimliliğin azalması presenteizm olarak tanımlanmaktadır (Johns, 2012: 204). Presenteizme neden olan sağlık sorunlarının başında soğuk algınlığı ve influenza gelmektedir (Levin-Epstein, 2005: 1). Stres ve depresyon ise presenteizme neden olan önemli ruhsal rahatsızlıklardır (Mcgregor vd., 2016: 402). Presenteizm ile birlikte motivasyon, verimlilik ve çalışan performansında düşme meydana gelmekte olup iş tatmininde azalma ve hizmet kalitesinde düşme oluşmaktadır (Aslan ve Etyemez, 2015: 414). Bu durum örgütte yarar yerine daha fazla zarara neden olmaktadır (Arronsson ve Gustafsson, 2005: 958). Örgütlerde işte var olamama sorununun nedenlerinin tespiti için incelenen çalışmalarda, sorunun çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlık durumu ile ilgili olduğu görülmektedir (Melançon, 2012: 1). Öte yandan presenteizm sorununun bireysel nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Martinez ve Ferreira, 2012: 299). Bireysel nedenler kapsamında Arronsson vd. (2000: 502) çalışanın sahip olduğu hastalık türü ve Johns (2010: 537) ise hastalığın bulaşıcılık durumunun presenteizm ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Musich vd.

(2006: 127) iş/yaşam dengesizliğinin presentizm ile ilişkisini ortaya koyarken, Nandi ve Nandi (2014: 162) kişilik yapısı, Rantanen ve Tuominen (2011: 225) iş tatmini ve Poms (2012: 57) ise örgütsel bağlılık ile presentizmin ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Agudelo-Suárez vd. (2010: 1) çalışanın eğitim düzeyi, Dew vd. (2005: 2274) yaş, Voss vd. (2001) cinsiyet, Arronsson vd. (2000: 506) meslek grubunun presentizmi etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan çalışanın sağlığını olumsuz etkileyen çevresel ve örgütsel faktörlerin de presentizm üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Böckerman ve Laukkanen, 2009: 1008). Edington ve Schultz (2008: 13) çalışmada; çalışanların iş tatmini, yönetim tarzı, etkin olmayan liderlik şekli, çalışana yönelik tutum, çalışma süresi ve çalışma şekli gibi örgütsel faktörlerin presentizmi doğrudan etkilediğini belirtmektedirler. Benzer biçimde Musich vd. (2006: 127) etkili olmayan yönetim ve elverişsiz çalışma şartlarının, Quazi (2013: 118) yönetsel ve örgütsel desteğin, Gilbreath ve Karimi (2012: 114-131) negatif yönetici davranışlarının, Prater ve Smith (2011: 3) yüksek performans için yapılan baskının, Martinez ve Ferreira (2012: 298) işini kaybetme korkusunun, Zapf (1999: 70) mobbingin, Özmen (2011: 9) ise karşılaşılmaması muhtemel negatif tepkilerden çekinmenin presentizmin örgütsel nedenleri arasında olduğunu saptamıştır.

Liderin astlarına sergilediği davranış ve söylemler, onları etkileyerek yön göstermektedir. Astları ile etkileşim içinde olan lider, onlarda pozitif ve negatif duygular oluşmasına neden olarak onları ya örgüte bağlar ya da örgütten dışlar (Bakan ve Büyükbeşe; 2010: 74). Liderin astlarını örgütten dışlamasına neden olan istenmeyen bu davranışlar, karanlık liderlik olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla karanlık liderlik, liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinin karanlık tarafı ya da fonksiyonel olmayan kısmı ile ilgilenmektedir (Klaußner, 2012: 6). Liderlerde istenmeyen bu davranışlar, çalışanları derinden etkilemektedir (Lipman ve Blumen, 2005: 2-3). Karanlık liderliğin etkileri çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; Ashforth'un (1994: 761) stres, hayal kırıklığı, işten soğuma, mutsuzluk, öz güven eksikliği etkilerini bulgularken, Kesken ve Ünnü (2011: 172) korku, endişe, Appelbaum ve Girard (2007: 18) sapkın davranışlarda bulunma etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan karanlık liderliğin etkileri örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışanlarda Ashforth (1994: 761) performans düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta azalma olduğunu belirtirken, Ülbeği vd. (2014: 2) iş tatminsizliği, performans düşüklüğü, tükenmişlik ve liderin adil davranışına karşı inançsızlık, Zengin (2019: 332) örgütsel seslilik ve iş tatmini, Üngör (2021: 134) iş tatmini, Işık ve Kızıltuğ (2022: 319) işgören performansı ve iş tatminini, Yavaş (2016: 268) çalışanların verimliliğini düşürerek örgütlerin maliyet-fayda ilişkisini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bununla birlikte çalışanlarda iş-yaşam tatminsizliğine, motivasyon düşüklüğüne, performansta ve iş verimliliğinde azalmaya, işinden memnun olmamaya, iş yerinde mutsuzluğa, işe yabancılaşmaya, işe bağlanma hissinde azalmaya ve üretim dışı davranışlar olan baş kaldırma ve işten ayrılma niyetine neden olmaktadır (Başar, 2019). Karanlık liderlik ile presentizm ilişkisi irdelendiğinde, yapılan araştırmalar, presentizmle ilişkili olduğu saptanan yönetim tarzı, etkin olmayan liderlik şekli, çalışana yönelik tutum, yönetsel ve örgütsel destek, etkin olmayan yönetim, negatif yönetici davranışları, negatif tepkilerden çekinme, yüksek performans için yapılan baskı, mobbing ve işini kaybetme korkusu gibi unsurların doğrudan ya da dolaylı olarak lider veya lider davranışları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca karanlık liderliğin olumsuz etkileri olarak saptanan stres, korku, endişe ve hayal kırıklığı unsurlarının presentizme neden olan hastalıklar ile bağdaştığı görülmektedir. Bu kapsamda karanlık liderliğin presentizm ile ilişki olduğu düşünülmektedir.

Kayırmacılık, bir grup veya kişinin performans ya da yeterliliğine dayanmadan farklı muamele görmesidir. Başka bir ifadeyle yöneticiler kendileriyle sosyal ya da duygusal bağ geliştiren kişilere karşı ayrıcalıklı davranabilmekte, adaletsiz ve yasalara aykırı şekilde bu kişileri destekleyebilmektedirler (Erdem ve Meriç, 2012:142). Örgüt içinde görülen bu tarz adaletsiz uygulamalar hem örgütü hem de örgütün önemli bir parçası olan çalışanların verimliliğini derinden etkilemektedir. Bu kapsamda kayırmacılık uygulamalarının örgütte görülmesi ile birlikte örgütün genel yapısında durgunluk, örgütün tamamında bir maneviyat düşüşü ve örgütsel performansta azalma biçiminde olumsuz etkiler görülmektedir. Kayırmacılıktan etkilenen üçüncü kişilerdeki

örgütsel bağlılık, örgütle bütünleşme ve iş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesi ise kayırmacılığın bireysel sonuçları olarak sayılabilmektedir (Khatrı ve Tsang, 2003: 295-298). Bununla birlikte örgütte görülen kayırmacılık uygulamaları, çalışanların üst pozisyonların yetkinliklerini edinmedeki isteksizliğe neden olabilmektedir. Bu durum beraberinde çalışanların öğrenme isteklerinin azalmasına, daha az çaba göstermelerine ve verimsizleşmelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla kayırmacılık, örgütsel performansın düşmesine neden olabilmektedir (Coco ve Lagravinese, 2014: 444). Kayırmacılık ile presentizm ilişkisi irdelendiğinde, yapılan araştırmalar, presentizm ile ilişkili olduğu saptanan yönetim tarzı, etkin olmayan liderlik şekli, çalışana yönelik tutum, yönetsel ve örgütsel destek, etkin olmayan yönetim, negatif yönetici davranışları gibi örgütsel unsurların doğrudan ya da dolaylı olarak kayırmacılık ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca kayırmacılığın olumsuz sonuçları olan örgütsel performansta azalma, iş tatmininde düşüş ve örgütsel bağlılıkta azalmanın ise presentizmin sonuçları ile bağdaştığı görülmektedir. Bu kapsamda kayırmacılığın presentizm ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma değişkenleri olan presentizm, karanlık liderlik ve kayırmacılık ile ilgili elde edilen bu bulgulardaki neden ve sonuçların benzeşmesi nedeniyle presentizmin lider davranışları/ uygulamaları olan kayırmacılık ve karanlık liderlik ile ilişkili olduğu öngörülmektedir.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

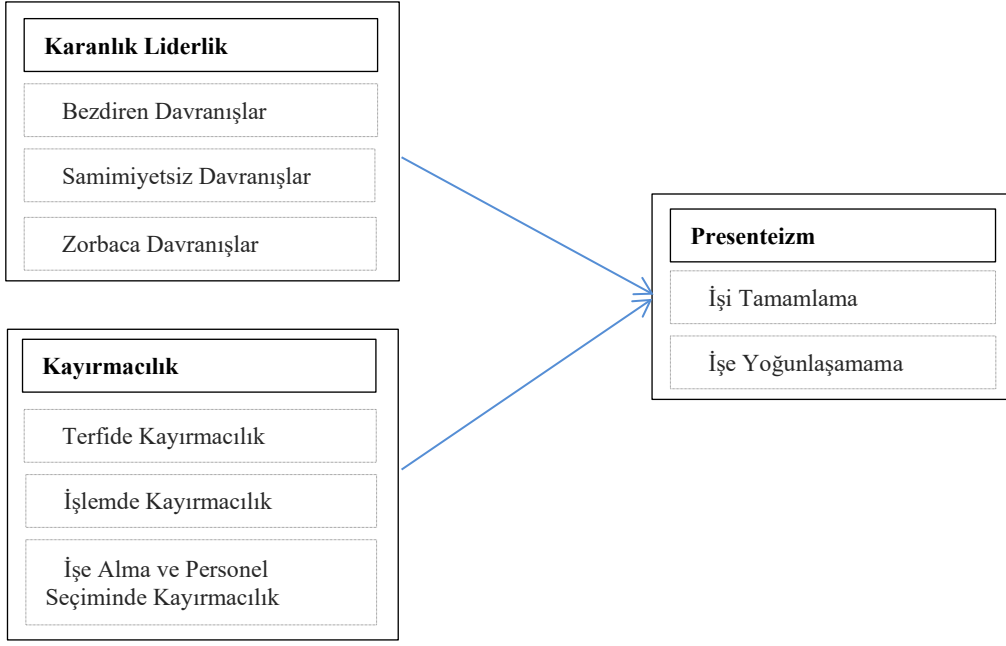
Bu çalışma, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm (işte var olamama) üzerine etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Tekstil sektöründe görev yapan çalışanların algıları bağlamında karanlık liderlik ve kayırmacılığın presentizm (işte var olamama) üzerine bir etkisinin olup olmadığı, etkinin olması durumunda ise bu etkinin yönü ve derecesi araştırılmaktadır.

Literatürde bilindiği kadarıyla bu araştırma değişkenlerinin birlikte ele alındığı başka bir çalışma bulunmadığından önemli bir kuramsal boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca pratik alandaki çalışanları yönlendirici, bilgilendirici ve uygulamada görülen problemlerin çözümüne katkı sağlayacağı umulmaktadır. Buna ek olarak çalışmanın örgütsel düzeyde verimlilik ve performansın artırılmasına ve yönetim sürecine olumlu katkılar sunacağı beklenmektedir.

#### **3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Araştırma modeli, karanlık liderlik ve kayırmacılığın presentizm üzerine etkileri bağlamında oluşturulmuştur. Araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir.





Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline göre üç ana hipotez ve 12 alt hipotez bulunmaktadır.

**H1.** Karanlık liderliğin presenteizm (işte var olamama) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1a.** Bezdiren davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b.** Bezdiren davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1c.** Samimiyetsiz davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1d.** Samimiyetsiz davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1e.** Zorbaca davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1f.** Zorbaca davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2.** Kayırmacılığın presenteizm (işte var olamama) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2a.** Terfide kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2b.** Terfide kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2c.** İşlemde kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2d.** İşlemde kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2e.** İşe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2f.** İşe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H3.** Karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte presenteizm (işte var olamama) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan bu çalışma, Malatya ilinde bulunan büyük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinin çalışanlarının cevapları ile sınırlıdır. Araştırmanın diğer kısıtları ise araştırmanın kesitsel bir araştırma deseni biçiminde olması ve bulgularının farklı araştırmalar ile karşılaştırılamamasıdır.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezlerin analizinde nicel bir araştırma uygulanmış olup verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda anketler, tekstil sektörü çalışanlarına hem yüz yüze hem de İnternet yoluyla uygulanmıştır. Bu araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'nun 30/07/2021 oturum tarihli ve 2021/14-03 karar sayılı toplantı kararı ile izin alındıktan sonra uygulanmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde; katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, yaşı, ücreti, çalışma süresi, pozisyonu ve işletmedeki çalışan sayısı olmak üzere sekiz demografik veri yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde çalışanların karanlık liderlik algısının tespiti için Başar vd.'nin (2016) geliştirdiği 17 ifade ve üç boyuttan (bezdireni davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar) oluşan işyerinde karanlık liderlik algısı ölçeği bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise çalışanların kayırmacılık algısını ölçmek için Abdalla vd. (1998: 564-566) ve Ford ile McLaughlin (1985: 57-61) tarafından kullanılan, Asunakutlu ve Avcı (2010: 102) tarafından Türkçeye uyarlanan 17 ifade ve üç boyuttan (terfide kayırmacılık, işlemde kayırmacılık, işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık) oluşan kayırmacılık ölçeği yer almaktadır. Son olarak araştırmanın dördüncü bölümünde Koopman vd. (2002) geliştirdikleri, Demirbulat ve Bozok'un (2015) Türkçeye uyarladığı, çalışanların presenteizm (işte var olamama) düzeylerini ölçen altı ifade ve iki boyuttan (iş tamamlama ve işe yoğunlaşmama) oluşan "Standford Presenteizm Ölçeği" bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği daha önce birçok araştırma ile test edilmiş olup ölçekler 5'li Likert tipi ölçek biçimindedir. Araştırmadan elde edilen verilerin güvenilirlik ve iç tutarlılık analizleri için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteizm ölçeklerine ait faktör analizleri için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Öte yandan değişkenler arasında ilişki durumlarını görmek üzere Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin etkinin tespitinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada istatistikî analizlerin yapılmasında SPSS 26.0 ve SPSS AMOS programdan yararlanılmıştır.

### 3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Malatya ilindeki büyük ve orta ölçekli tekstil işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 27 tekstil işletmesi ve 9214 çalışan olduğu belirlenmiş olup bu işletmelerden 18 işletmeye ulaşılmış, 14 işletmeden ise olumlu geri dönüş sağlanmıştır. Bu işletmelerdeki çalışanlara yüz yüze 402 anket, İnternet yoluyla ise 132 anket olmak üzere toplam 534 anket uygulanmıştır. Anket geri dönüş oranı %82,1'dir. Yapılan değerlendirmede 21 anket güvenilir bulunmadığından 513 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş ve araştırma örnekleminin evreni temsil özelliğinin bulunduğu görülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

## 4. Araştırmanın Bulguları

### 4.1. Demografik Nitelikler

Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplara göre Tablo 1'de demografik niteliklere ait sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Nitelikleri

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

Tablo 1’de sunulan bulgulara göre çalışanların %70’i erkek, %30’u ise kadındır. Medeni duruma göre katılımcıların %77’si evli, %23’ü bekârdır. Eğitim durumu dikkate alındığında katılımcıların en yüksek oran ile %48’i ilköğretim düzeyinde bulunmakta bunu %36,5 oranı ile lise eğitilmiş çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma süresi bulgusuna ilişkin yapılan değerlendirmede katılımcıların %37,4’ü 0-5 yıl aralığında, %27,7’si ise 6-10 yıl aralığında bulunmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %34,7’si 36-45 yaş aralığında bulunurken %28,8’inin ise 46 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Pozisyon bakımından katılımcıların %80,1’i mavi yakalılardan, %19,9’u ise beyaz yakalılardan oluşmaktadır. Son olarak işletmedeki çalışan sayısına göre katılımcıların 62,2’si çalışan sayısı 101-300 arasında olan işletme grubunda, %25,7’si 301 ve üzeri çalışanı olan işletme grubunda ve %12,1’i de 51-100 çalışanı olan işletme grubunda bulunmaktadır. Öte yandan çalışanların verdikleri cevaplara göre, onların karanlık liderlik, presentizm ve kayırmacılık algıları ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 2’de karanlık liderlik, kayırmacılık, presentizm ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 2.** Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	X	Sd
<b>Karanlık Liderlik</b>	513	2,112	1,067
Bezdiren Davranışlar	513	2,297	1,145
Samimiyetsiz Davranışlar	513	1,887	1,072
Zorbaca Davranışlar	513	2,108	1,220
<b>Kayırmacılık</b>	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
<b>Presentizm</b>	513	2,540	1,104
İşi Tamamlama	513	2,629	1,216
İşe Yoğunlaşmama	513	2,450	1,234

Tablo 2’de görüldüğü gibi, karanlık liderlik ölçeği ( $x=2,112$ ,  $s=1,067$ ), karanlık liderliğin alt boyutlarından olan bezdiren davranışlar ( $x=2,297$ ,  $s=1,145$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $x=1,887$ ,  $s=1,072$ ) ve zorbaca davranışların ( $x=2,108$ ,  $s=1,220$ ) olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların karanlık liderliği düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte çalışanların ilk yöneticilerinin en fazla bezdiren davranışlarına ardından zorbaca davranışlarına en düşük düzeyde de samimiyetsiz davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır. Bir

başka ifadeyle, yöneticilerin çalışanlarına düşük düzeyde de olsa karanlık yönlerini samimiyetsiz davranışlara göre daha ağır olan bezdiren ve zorbaca davranışlar şeklinde yansıttıkları söylenebilir. Araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan kayırmacılık ölçeği ( $x=2,539$ ,  $s=1,125$ ), kayırmacılığın alt boyutlarından olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ( $x=2,832$ ,  $s=1,302$ ), işlemde kayırmacılık ( $x=2,448$ ,  $s=1,175$ ) ve terfide kayırmacılığın ( $x=2,464$ ,  $s=1,211$ ) olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre kayırmacılığın ortalama değerinin (2,539) medyanın üstünde olması nedeniyle çalışanların kayırmacılığı orta düzeyde algıladıkları görülmektedir. Öte yandan çalışanların en fazla işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığı ve en az ise işlemde kayırmacılığı algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte kayırmacılığın uygulama boyutlarında büyük farklar bulunmamaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan presentizm ölçeği ( $x=2,540$ ,  $s=1,104$ ), presentizmin alt boyutlarından olan işi tamamlama ( $x=2,629$ ,  $s=1,216$ ) ve işe yoğunlaşmamanın ( $x=2,450$ ,  $s=1,1234$ ) düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; presentizmin ortalama değerinin (2,540) medyanın üstünde olmasından dolayı çalışanların presentizmi orta düzeyde algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte çalışanların presentizmin alt boyutu olan işi tamamlamayı işe yoğunlaşmama göre nispeten daha fazla algıladıkları saptanmıştır. Ayrıca değişkenler ve alt boyutlarına ait standart sapma değerlerinin birbirine yakın olduğu ve ortalamaların farklılaşmadığı görülmektedir.

#### 4.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik

Araştırma ölçekleri için Bartlett Küresellik ve Kaiser-Meyer-Olkin testi uygulanmıştır. Bu bağlamda ölçeklere ilişkin saptanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri karanlık liderlik 0,962, kayırmacılık 0,956, presentizm 0,826'dır. Bununla birlikte Bartlett testi değerleri ise karanlık liderlik ( $X^2=9928,788$ ;  $p<0,001$ ), kayırmacılık ( $X^2=6897,275$ ;  $p<0,001$ ) ve presentizm ( $X^2=2020,000$ ;  $p<0,001$ ) anlamlıdır. Elde edilen bu bulgular, araştırma ölçeklerine faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermiştir.

Daha öncesinde tanımlanan bir yapının doğruluğunun teyit edilmesi için kullanılan doğrulayıcı faktör analizi, araştırma kapsamında SPSS AMOS 24.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Tablo 3'de doğrulayıcı faktör analizi bulguları verilmiştir.

**Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

İndeks	Referans Değerler		Karanlık Liderlik Ölçeği Değerleri	Kayırmacılık Ölçeği Değerleri	Presentizm Ölçeği Değerleri
	İyi Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum İndeksi			
Cmin/DF	$0 < \chi^2/df < 5$		4,303	4,187	2,995
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq ,97$	0,964	0,956	0,994
NFI:	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,954	0,943	0,991
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,901	0,901	0,989
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < CFI \leq 0,08$	0,051	0,062	0,032
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,080	0,079	0,062

**Kaynak:** Byrne, 2010; Meydan ve Şeşen, 2015

Tablo 3'de görüldüğü gibi doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde araştırmada kullanılan ölçeklerin uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler referans aralığında oldukları belirlenmiştir. Öte yandan Tablo 4'te araştırma ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

**Tablo 4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Bulguları**

Değişkenler	N	Cronbach's Alpha
<b>Karanlık Liderlik</b>	17	0,948
Bezdiren Davranışlar	6	0,894
Samimiyetsiz Davranışlar	5	0,926
Zorbaca Davranışlar	6	0,941
<b>Kayırmacılık</b>	17	0,939
İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık	3	0,903
İşlemede Kayırmacılık	4	0,848
Terfide Kayırmacılık	10	0,935
<b>Presenteizm</b>	6	0,867
İşi Tamamlama	3	0,829
İşe Yoğunlaşmama	3	0,864

Tablo 4’te sunulan bulgulara göre karanlık liderlik ölçeğine ait güvenilirlik 0,948 iken araştırmannın diğere bir ölçeği olan kayırmacılığın güvenilirliği ise 0,939 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte araştırmannın presenteizm ölçeğine ait güvenilirlik katsayısının 0,867 olduğu saptanmıştır. Bu bulgular araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin oldukça güvenilir olduklarını göstermektedir.

### 4.3. Araştırmannın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmada karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteizmin alt boyutları arasındaki ilişkilerinin tespiti için yapılan korelasyon analizinin bulguları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Karanlık Liderlik</b>	(1) Bezdiren Davranışlar	1										
	(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					
<b>Presenteizm</b>	(7) İşe Yoğunlaşmama	,545**	,459**	,501**	,466**	,572**	,584**	1				
	(8) İşi Tamamlama	,388**	,343**	,365**	,352**	,416**	,415**	,624**	1			
	(9) Karanlık Liderlik	,918**	,905**	,952**	,493**	,588**	,603**	,544**	,396**	1		
	(10) Kayırmacılık	,628**	,503**	,573**	,830**	,932**	,959**	,601**	,434**	,622**	1	
	(11) Presenteizm	,518**	,445**	,481**	,454**	,548**	,555**	,903**	,900**	,522**	,575**	1
		** 0.01 düzeyinde anlamlılık										
		* 0.05 düzeyinde anlamlılık										

Tablo 5’te sunulan bulgulara göre karanlık liderlik ve kayırmacılık arasındaki ( $r= 0,622$ ,  $p< 0,01$ ) ilişkinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte karanlık liderlik ve presentizm arasındaki ilişkinin ( $r= 0,522$ ,  $p< 0,01$ ) orta düzeyde, kayırmacılık ve presentizm arasında ilişkinin ( $r= 0,575$ ,  $p< 0,01$ ) ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; bezdiren davranışlar ile işe yoğunlaşmama arasında ( $r= ,545$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve işi tamamlama arasında ( $r= ,388$ ;  $p< 0,01$ ) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte samimiyetsiz davranışlar ile işe yoğunlaşmama arasında ( $r= ,459$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve işi tamamlama arasında ( $r= ,343$ ;  $p< 0,01$ ) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öte yandan zorbaca davranışlar ile işe yoğunlaşmama arasında ( $r= ,501$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve işi tamamlama arasında ( $r= ,365$ ;  $p< 0,01$ ) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kayırmacılık alt boyutu olan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık ile işe yoğunlaşmama arasında ( $r= ,466$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve işi tamamlama arasında ( $r= ,352$ ;  $p< 0,01$ ) ise zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İşlemede kayırmacılık ile işe yoğunlaşmama arasında ( $r= ,572$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve işi tamamlama arasında ( $r= ,416$ ;  $p< 0,01$ ) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Terfide kayırmacılık ile işe yoğunlaşmama arasında ( $r= ,584$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve işi tamamlama arasında ( $r= ,415$ ;  $p< 0,01$ ) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Karanlık liderlik ile kayırmacılık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; bezdiren davranışlar ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık arasında ( $r= ,555$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü, işlemede kayırmacılık boyutu arasında ( $r= ,584$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve terfide kayırmacılık boyutu arasında ( $r= ,596$ ;  $p< 0,01$ ) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Samimiyetsiz davranışlar ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık arasında ( $r= ,345$ ;  $p< 0,01$ ) zayıf düzeyde pozitif yönlü, işlemede kayırmacılık boyutu arasında ( $r= ,484$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve terfide kayırmacılık boyutu arasında ( $r= ,508$ ;  $p< 0,01$ ) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Zorbaca davranışlar ile işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık arasında ( $r= ,454$   $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü, işlemede kayırmacılık boyutu arasında ( $r= ,543$ ;  $p< 0,01$ ) orta şiddette pozitif yönlü ve terfide kayırmacılık boyutu arasında ( $r= ,554$ ;  $p< 0,01$ ) ise orta şiddette pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.4. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli çerçevesinde karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm üzerindeki etkisini saptamak amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede ortaya konan hipotezlerin testine ilişkin bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 6.** Karanlık Liderliğin Presentizm (İşte Var Olamama) Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	β	t	Sig.
Sonuç	0,273	191,492	0,540	13,838	0,000 <sup>b</sup>
<i>b. Bağımsız Değişken: Karanlık Liderlik</i>					
<i>a. Bağımlı Değişken: Presentizm</i>					

Tablo 6’deki regresyon analizi modelinde karanlık liderliğin presentizm üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $p< 0,001$ ;  $F= 191,492$ ) olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda presentizmdeki değişimin %27,3’ünün yöneticilerin karanlık liderlik uygulamalarından kaynaklandığı saptanmıştır. Öte yandan karanlık liderlik davranışlarında meydana gelen artışın presentizmi pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,540 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre; “**H1.** Karanlık liderliğin presentizm (işte var olamama) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 7.** Bezdiren Davranışların İşi Tamamlama ve İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	$\beta$	t	Sig.
a. Bağımlı Değ.: İşi Tamamlama	0,151	90,709	0,413	9,524	,000b
a. Bağımlı Değ.: İşe Yoğunlaşamama	0,297	215,663	0,587	14,685	,000b
<i>b. Bağımsız Değişken: Bezdiren Davranışlar</i>					

Tablo 7’de görüldüğü üzere, bezdiren davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 90,709$ ) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda işi tamamlamadaki değişimin %15,1’inin yöneticilerin bezdiren davranışlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Öte yandan bezdiren davranışlarda meydana gelen artışın işi tamamlamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,413 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H1a.** Bezdiren davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte bezdiren davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 215,663$ ) bir etkisinin olduğu saptanmıştır. İşe yoğunlaşamamadaki değişimin %29,7’sinin yöneticilerin bezdiren davranışlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Öte yandan bezdiren davranışlarda meydana gelen artışın işe yoğunlaşamamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,587 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H1b.** Bezdiren davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 8.** Samimiyetsiz Davranışların İşi Tamamlama ve İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	$\beta$	t	Sig.
a. Bağımlı Değ.: İşi Tamamlama	0,117	68,003	0,389	8,246	,000b
a. Bağımlı Değ.: İşe Yoğunlaşamama	0,211	136,66	0,528	11,69	,000b
<i>b. Bağımsız Değişken: Samimiyetsiz Davranışlar</i>					

Tablo 8’de görüldüğü üzere, samimiyetsiz davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 68,003$ ) bir etkisi olduğu saptanmıştır. İşi tamamlamada meydana gelen değişimin %11,7’sinin yöneticilerin samimiyetsiz davranışlarıyla ilgili olduğu bulunmuştur. Öte yandan samimiyetsiz davranışlarda meydana gelen artışın işi tamamlamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,389 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H1c.** Samimiyetsiz davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Aynı şekilde samimiyetsiz davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 136,660$ ) bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu etkide işe yoğunlaşamamadaki değişimin %21,1’inin yöneticilerin samimiyetsiz davranışlarına dayandığı bulunmuştur. Öte yandan samimiyetsiz davranışlarda meydana gelen artışın işe yoğunlaşamamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,528 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H1d.** Samimiyetsiz davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 9.** Zorbaca Davranışların İşi Tamamlama ve İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	$\beta$	t	Sig.
a. Bağımlı Değ.: İşi Tamamlama	0,133	78,353	0,364	8,852	,000b
a. Bağımlı Değ.: İşe Yoğunlaşamama	0,251	171,433	0,507	13,093	,000b
<i>b. Bağımsız Değişken: Zorbaca Davranışlar</i>					

Tablo 9’da görüldüğü üzere, zorbaca davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 78,353$ ) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu etkinin derecesine bakıldığında, işi tamamlamadaki değişimin %13,3’ünün yöneticilerin zorbaca davranışlarından olduğu görülmüştür. Öte yandan zorbaca davranışlarda meydana gelen artışın işi tamamlamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,364 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H1e.** Zorbaca davranışların işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Zorbaca davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde de anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 171,433$ ) bir etkisinin olduğu saptanmıştır. İşe yoğunlaşamamanın kökenine inildiğinde, bunun %25,1’nin çalışanların

yöneticilerinin zorbaca davranışlar sergilemelerinden ileri geldiği bulunmuştur. Öte yandan zorbaca davranışlarda meydana gelen artışın işe yoğunlaşamamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,507 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H1f**. Zorbaca davranışların işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 10.** Kayırmacılığın Presenteizm (İşte Var Olamama) Üzerine Etkisi

Model	R2	F	$\beta$	t	Sig.
Sonuç	0,331	252,316	0,564	15,884	,000 <sup>b</sup>
<i>b. Bağımsız değişken: Kayırmacılık</i>					
<i>a. Bağımlı değişken: Presenteizm</i>					

Tablo 10'daki regresyon analizi modelinde kayırmacılığın presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $p < 0,001$ ;  $F = 252,316$ ) olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda presenteizmdeki değişimin %33,1'inin yöneticilerin kayırmacılık uygulamalarından kaynaklandığı saptanmıştır. Öte yandan kayırmacılıkta meydana gelen artışın presenteizmi pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,564 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre; “**H2**. Kayırmacılığın presenteizm (işte var olamama) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 11.** Terfide Kayırmacılığın İşi Tamamlama ve İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	$\beta$	t	Sig.
a. Bağımlı Değ.: İşi Tamamlama	0,172	106,069	0,417	10,299	,000b
a. Bağımlı Değ.: İşe Yoğunlaşamama	0,341	264,977	0,596	16,278	,000b
<i>b. Bağımsız Değişken: Terfide Kayırmacılık</i>					

Tablo 11'de görüldüğü üzere, terfide kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 106,069$ ) bir etkisi olduğu saptanmıştır. İşi tamamlamadaki değişimin %17,2'sinin yöneticilerin terfide kayırmacılık yapmalarından kaynaklandığı bulunmuştur. Öte yandan terfide kayırmacılıkta meydana gelen artışın işi tamamlamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,417 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2a**. Terfide kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte terfide kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 264,977$ ) bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların işe yoğunlaşamamalarının kökeninde %34,1 oranında terfide kayırmacılığın yer aldığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan terfide kayırmacılıkta meydana gelen artışın işe yoğunlaşamamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,596 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2b**. Terfide kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 12.** İşlemden Kayırmacılığın İşi Tamamlama ve İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R2	F	$\beta$	t	Sig.
a. Bağımlı Değ.: İşi Tamamlama	0,173	106,790	0,43	10,334	,000b
a. Bağımlı Değ.: İşe Yoğunlaşamama	0,327	247,945	0,60	15,746	,000b
<i>b. Bağımsız Değişken: İşlemden Kayırmacılık</i>					

Tablo 12'de görüldüğü üzere, işlemden kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 106,790$ ) bir etkisi olduğu saptanmıştır. İşi tamamlamadaki değişimin %17,3'ünün işlemlerde yapılan kayırmacılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Öte yandan işlemden kayırmacılıkta meydana gelen artışın işi tamamlamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,430 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2c**. İşlemden kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Aynı şekilde işlemden kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 247,945$ ) bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların işe yoğunlaşamama nedenlerinin %37,7'si örgüt içinde işlemlerde yapılan kayırmacılıktan kaynaklanmaktadır. Öte yandan işlemden kayırmacılıkta meydana gelen artışın işe yoğunlaşamamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,600 olduğu tespit edilmiştir.



Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2d.** İşlemde kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 13.** İşe Alma ve Personel Seçimindeki Kayırmacılığın İş Tamamlama ve İşe Yoğunlaşamama Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	Sig.
a. Bağımlı Değ.: İş Tamamlama	0,124	72,097	0,328	8,491	,000b
a. Bağımlı Değ.: İşe Yoğunlaşamama	0,217	141,688	0,441	11,903	,000b
<i>b. Bağımsız Değişken: İşe Alma ve Personel Seçiminde Kayırmacılık</i>					

Tablo 13’de görüldüğü üzere, işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 72,097$ ) bir etkisi olduğu saptanmıştır. İş tamamlamada oluşan değişimin %12,4’ü, işe alma ve personel seçimiyle ilgili kayırmacılıktan kaynaklanmaktadır. Öte yandan işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılıkta meydana gelen artışın işi tamamlamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,328 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2e.** İşe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir. İşe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde de anlamlı ( $p < 0,001$ ;  $F = 141,688$ ) bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışanların işlerine yoğunlaşamamaları incelendiğinde, işe yoğunlaşamamadaki değişimin %21,7’sinin yöneticilerin işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık yapımlarıyla ilgili olduğu bulunmuştur. Öte yandan işe alma ve personel seçiminde kayırmacılıkta meydana gelen artışın işe yoğunlaşamamayı pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,441 olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler ele alındığında; “**H2f.** İşe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın işe yoğunlaşamama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

İşletme yöneticilerinin bir yandan karanlık liderlik davranışlarının diğer yandan kayırmacılık uygulamalarının ayrı ayrı presentizm üzerinde belirli bir etkiye sahip oldukları (%27,3 ve %33,1) bulgulanınca, araştırmacılar bu iki bağımsız değişkenin (karanlık liderlik ve kayırmacılık) birlikte presentizm üzerindeki etkisini merak etmişlerdir. Bu bağlamda Tablo 21’de karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte presentizm üzerine etkisine ilişkin bulgular sunulmuştur.

**Tablo 14.** Karanlık Liderlik ve Kayırmacılığın Presentizm (İşte Var Olamama) Üzerine Etkisi

Model	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	Sig.
<b>Sonuç</b>	0,375	152,747			,000b
<b>Karanlık Liderlik</b>			0,277	5,994	0,000
<b>Kayırmacılık</b>			0,400	9,121	0,000
<i>a. Bağımlı Değişken: Presentizm</i>					
<i>b. Bağımsız Değişkenler: Kayırmacılık, Karanlık Liderlik</i>					

Tablo 14’de görülen çoklu regresyon analizinde karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte presentizm üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $p < 0,001$ ;  $F = 152,747$ ) olduğu saptanmıştır. Araştırma modeli çerçevesinde yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde karanlık liderlik ( $\beta = 0,277$ ;  $p < 0,001$ ) ve kayırmacılık ( $\beta = 0,400$ ;  $p < 0,001$ ) algılarının presentizm (işte var olamama) üzerine etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Öte yandan karanlık liderlik ve kayırmacılığın presentizme birlikte etkisinde; karanlık liderlikte meydana gelen artışın presentizmi pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,277 olduğu, kayırmacılıkta meydana gelen artışın da presentizmi pozitif yönde artırdığı ve etki derecesinin Beta ( $\beta$ )= 0,400 olduğu saptanmıştır. Ayrıca karanlık liderliğin ve kayırmacılığın birlikte presentizm üzerindeki etkisi %37,5’tir. Bu, çalışanların işte var olamamalarının sebebinin %37,5’nin yöneticilerinin karanlık liderlik uygulamaları ve kayırmacılık davranışlarıyla ilgili olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda “**H3.** Karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte presentizm (işte var olamama) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm (işte var olamama) üzerine etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, anket tekniğiyle Malatya ilindeki büyük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde görev yapan 513 çalışana uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin çalışanlarına bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranma ve hatta zorbaca davranışlarda bulunma şeklinde uygulamalarının (düşük ve orta düzeyde de olsa) bulunduğu doğrulanmıştır (Başar vd. 2016). Yöneticilerin karanlık yönlerini oluşturan bu uygulamalardan çalışanların bezdiren ve zorbaca davranışlara samimiyetsiz davranışlara göre daha yoğun maruz kaldıkları bulunmuştur. Turunç (2010: 253) da yaptığı çalışmada yöneticilerin negatif davranışlarının çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığını ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın yapıldığı örgütlerde bazı çalışanlara yönelik terfiyle, işlemlerle ve işe alma ve personel seçimiyle ilgili kayırmacılık uygulamalarının yapıldığı doğrulanmıştır. İşe alma ve personel seçimiyle ilgili kayırmacılığın diğerlerine göre daha fazla uygulandığı terfide kayırmacılığın daha az olduğu en düşük kayırmacılık uygulamasının ise işlemlerde kayırmacılık olduğu tespit edilmiştir. İşe alma ve personel seçimiyle ilgili kayırmacılık uygulaması ile diğer türler arasındaki farkın büyük olduğu ancak terfide kayırmacılık ile işlemlerde kayırmacılık arasındaki farkın daha düşük olduğu görülmüştür. Bu konuda Fu (2015: 4), kayırmacılığın genellikle çalışan bulma, seçme, istihdam ve kariyer geliştirme süreçlerinde yapılmakta olduğunu ortaya çıkarmıştır. Akalan (2006: 113) ise kayırmacılık uygulamalarında; akraba olma, hemşehri olma veya seçmen olmayı yeterli görürken, ekonomik bir çıkar beklentisinin bulunmasının şart olmadığını saptamıştır. İş ortamlarında performansla göre değerlendirme yerine hemşehrilik, akrabalık, eş ve dost ile aynı siyasi görüşlü kişilerin desteklenmesi, terfi edilmesi ve belirli görevlere getirilmesi, verimin düşmesine, başarısızlığa ve çalışanlar açısından da büyük haksızlıklara neden olabilmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98).

Çalışanlar ve dolayısıyla örgütler açısından önemli bir sorun olarak kabul edilen presentizm (Demerouti vd., 2009: 50) ise kişilerin kendi işlerini tamamlama konusunda zorunluluk hissetmeleri ve yaptıkları işe yoğunlaşamamaları biçiminde sonuçlarının bulunduğu analiz sonucunda doğrulanmıştır. Çalışanların işlerini tamamlama konusunda kendilerini zorunlu hissetmelerinin etkisinin işe yoğunlaşamamaktan daha büyük olduğu saptanmıştır.

Karanlık liderlik yöneticilerin kişilik özellikleri (Başar, 2019; McIntosh ve Rima, 1997: 22-34) ile ilgiliyken, kayırmacılık ise örgütsel uygulamalar (İlhan ve Aytaç, 2010: 61) ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlardandır. Karanlık liderlik uygulamaları olarak yöneticilerin çalışanlarına bezdiren, zorbaca ve samimiyetsiz davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Kayırmacılığın ortaya çıkmasında kuşkusuz pek çok sebep bulunmaktadır; örgütlerin kurumsallaşamamış olmaları, aile şirketi konumundan çıkamamış bulunmaları (İyişleroğlu, 2006: 44) ve en önemlisi de insan kaynakları yönetimi konusunda yetki sahibi olan kişilerin duygularını tam olarak yönetememeleri ve duygusal kararlar vermeleridir. Örgütlerde kayırmacılığın süregelen tekrarı işletmelerin kültürlerine yansımakta (İlhan ve Aytaç, 2010: 61) ve bu şekilde kayırmacılık uygulamaları yeni kuşaklara aktarılmaktadır. Kayırmacılığın çalışanlar açısından rahatsız edici boyutlarının terfilerde, işlemlerde, işe alma ve personel seçiminde olduğu görülmüştür.

İşletmelerde gerek yöneticilerin karanlık yönlerinden kaynaklı gerekse örgütsel uygulamalara dayanan ahlak dışı olarak ifade edilebilecek bu davranışlar kuşkusuz ki başta çalışanlar olmak üzere bir bütün olarak tüm örgütü olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluklardan birinin de presentizm (Robertson vd., 2012: 1344) olduğu düşünülmüştür. Çünkü presentizmin olduğu örgütlerde çalışanlar hem işle ilgili kaygılar hem de sağlıkla ilgili sorunlar yaşamaktadırlar. Bu çalışmada işte var olamamamın çalışanlara yansması; hasta olmalarına karşın işlerini tamamlama konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri ve işlerine odaklanamamaları şeklinde gerçekleşmiştir. Presentizmin sonuçları araştırmacılara göre farklılık göstermektedir. Ricci ve Chee (2005: 1228) yaptıkları çalışmada; presentizm yaşayan çalışanlarda işe odaklanma sorunu, devamlı aynı işi tekrar

etme, işi yavaş yapma, işte kendini yorgun hissetme ve isteyken bir şey yapamama şeklinde beş tür davranış gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Başka çalışmada ise presentizm, işin miktarında azalma ve işin kalitesinde düşme biçiminde ele alınmıştır (Hemp, 2004: 50). Gilbreath ve Karimi (2012: 114-131) çalışmalarında; yönetici davranışları ile presentizm arasında yakın ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Hatta negatif yönetici davranışlarının pozitif yönetici davranışlarına göre presentizm ile daha güçlü bir ilişkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada da yönetici desteğinin azalmasının presentizmi arttırdığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Caverley vd., 2007: 314). Baker-McClearn vd. (2010: 324) ise çalışanların yöneticileri veya örgütleri tarafından ne ölçüde desteklendikleri düşüncelerinin presentizmi etkilediğini açıklamışlardır.

Araştırmada karanlık liderlik ve kayırmacılığın presentizm üzerindeki etkisi tek tek incelenmiş; bununla birlikte karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte presentizm üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Oluşturulan model bağlamında geliştirilen tüm hipotezler doğrulanmıştır. Karanlık liderliğin presentizm üzerinde %27,3'lük bir etkiye sahip olduğu kayırmacılığın etkisinin ise %33,1 olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda kayırmacılığın presentizm üzerindeki etkisinin yöneticilerin karanlık liderlik uygulamalarının etkisinden daha büyük olduğu görülmüştür. Karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte etkisine bakıldığında, bu iki değişkenin birlikte presentizm üzerindeki etkisinde artış olduğu (%37,5) görülmüştür. Çalışanların yöneticilerinin sergiledikleri davranışlarda karanlık yönlerinin bulunduğunu algılamaları ve ayrıca yöneticilerin çalışanlar arasında yaptıkları kayırmacı uygulamaların çalışanları olumsuz etkileyebileceği, bu bağlamda onların moral ve motivasyonlarının bozulmasında, streslerinin yükselmesinde, kıskançlık ve öfke duygularının büyümesinde etkili olduğu söylenebilir (Sheridan, 2007: 383-384). Karanlık liderlik ve kayırmacılığın birlikte çalışanların hasta olmalarına karşı işlerini tamamlama konusunda zorunlu hissetme duygularını ve işlerine odaklanamamayı arttırdığı belirlenmiştir.

Karanlık liderliğin boyutları olarak saptanmış yöneticilerin bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlarının hepsinin, çalışanların kendilerini işlerini tamamlama konusunda zorunlu hissetmeleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. En büyük etki bezdiren davranışlarda görülmüştür. Yöneticilerin karanlık davranışları her ne şekilde olursa olsun, bu uygulamalar çalışanların üzerinde korku ve kaygı oluşturmaktadır. Çalışanların bilinçaltlarına sirayet eden bu korku ve kaygı onları işlerini tamamlama konusunda mecbur hissettirmektedir. Aksi halde işlerini tamamlamadıklarında belki işten atılabileceklerini, belki mobbinge maruz kalacaklarını (Edington ve Schultz, 2008: 13) belki de tenzil edilebileceklerini düşünüyor olabilirler. Yöneticilerin bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlarının etki düzeylerinin (%15,1, %15,7 ve %13,3) çalışanlarda oluşan korku ve kaygı düzeyinin belirleyici olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin karanlık yönlerinin çalışanların işe yoğunlaşamamaları üzerindeki etkisinde en fazla bezdiren davranışların olduğu tespit edilmiştir. İşe yoğunlaşabilmek için çalışanların işi, iş ortamını, çalışma arkadaşlarını ve yöneticilerini sevmeleri gerekmektedir. Sevme duygularının artışına bağlı olarak çalışanların işlerine yoğunlaşmalarında artış olduğu söylenebilir. Ancak sevginin bir bütün olarak işi, iş ortamını, çalışma arkadaşlarını ve yöneticileri kapsamı gerekmektedir. Bunlardan birine karşı olumsuz duygunun oluşması, işe yoğunlaşmayı azaltabilir. Bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar sergileyen yöneticilerin çalışanlar üzerinde olumlu duygu oluşturabilmeleri ve dolayısıyla çalışanların işlerine yoğunlaşabilmeleri asla mümkün olamaz. Bu nedenle yöneticilerin karanlık yönlerinin çalışanların işlerine yoğunlaşamamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yöneticilerin bezdiren, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlarının onların işlerine yoğunlaşamamaları üzerindeki etkisinin işlerini tamamlama zorunluluğu hissetme üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu saptanmıştır.

Kayırmacılık uygulamaları olduğu saptanmış terfide, işlemlerde ve işe alma ve personel seçiminde kayırmacılığın çalışanların kendilerini hem işlerini tamamlama konusunda zorunlu hissetmeleri hem de işlerine yoğunlaşamama üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ancak bu kayırmacılık uygulamalarının işe yoğunlaşamama üzerindeki etkisinin işi tamamlama zorunluluğu üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu saptanmıştır. Çalışanların işe yoğunlaşmamalarındaki en

büyük olumsuz etkiyi terfide kayırmacılığın oluşturduğu tespit edilmiştir. İşe yoğunlaşamama üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu saptanan kayırmacılığın uzun vadede örgüte çalışanlardan çok daha büyük zararlar verdiği söylenebilir.

Yöneticilerin karanlık yönlerinin ve kayırmacılık uygulamalarının pek çok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Erişilen bu bilgiler bağlamında karanlık liderliğin ve kayırmacılığın çok fazla görünmeyen olumsuz sonuçlarından birinin de presenteeizm olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar, bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin karanlık liderlik davranışları ve kayırmacılık uygulamalarının presenteeizmi yordayan iki önemli değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir ifadeyle çalışanların işte var olamama nedenleri arasında karanlık liderliğin ve kayırmacılığın var olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla presenteeizm sorununun çözümlenmesinde yöneticilerin karanlık yönlerinin kaldırılması ve kayırmacılık uygulamalarına son verilmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda profesyonel yöneticilik anlayışı doğrultusunda karanlık yönleri bulunmayan yöneticiler tercih edilebilir ve kurum kültürü değiştirilerek kurumsallaşmaya gidilebilir.

Araştırmanın özgünlüğüne rağmen bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Malatya ilinde faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli tekstil işletmeleri ile sınırlı olmasıdır. Bu kapsamda farklı illerde, farklı sektörlerde ve farklı işletme büyüklüklerinde benzer çalışmalar yapılmalı ve sonuçlar kıyaslanmalıdır. Araştırmanın kesitsel bir desene uygun olarak tasarlanması, çalışmanın bir başka kısıtı olarak görülebilir. Bu kapsamda belirli bir zaman serisinde gerçekleştirilecek araştırmaların yapılması, daha doğru sonuçlara ulaşılmasına katkı sunacağı öngörülmektedir. Bu çalışmada karanlık liderlik, kayırmacılık ve presenteeizm olgularına bütüncül olarak bakılmasına rağmen çalışanların algıladığı korku ikliminin nedenleri ve sonuçlarına yönelik daha çok araştırma yapılmalıdır.

## Kaynaklar

- 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.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M.A., Dahleez, K.A. ve Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Adıgüzel, O. ve Erdoğan, A. (2014). Çağdaş bakış açısıyla işgören devamsızlığı, nedenleri, örgüte etkileri ve çözüm önerileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 1-25.
- Agudelo-Suárez, A. A., Benavides, F.G., Felt, E., Ronda-Pérez, E., Vives-Cases, C. ve M García, A. (2010). Sickness presenteeism in spanish-born and immigrant workers in spain. *Bmc Public Health*, 10(791), 1-7.
- Akalan, A. R. (2006). *Türk kamu hizmetinde iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Appelbaum S. H. ve Roy-Girard D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance International Journal Of Business In Society*, 7(1), 17-28.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Arronsson, G., Gustafsson, K. ve Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Epidemiol Community Health*, 54, 502-509.
- Arronsson G. ve Gustafsson K. (2005). Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research, *Joem* 47(9), 958-966.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

- Aslan Z. ve Etyemez S. (2015). Turizm işletmelerinde presenteeism (işte var olamama sorunu) ve mücadele yöntemleri. I. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi Güncel Konular, Eğilimler ve Göstergeler. Konya, 28-30.
- 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.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temelleri*. Ramazan Erdem (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç konakları'na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Baker-McClellan, D., Greasley, K., Dale, J., ve Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: the pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- 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.
- Barut, B. (2015). Vekâlet kuramı perspektifinden kayırmacılık. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 240-250.
- Başar, U., (2019). *Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: Çok düzeyli bir araştırma*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bierla, I., Huver, B. ve Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550.
- Böckerman, P. ve Laukkanen, E. (2009). Presenteeism in Finland: Determinants by gender and the sector of economy. *Ege Academic Review*, 9(3), 1007-1016.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Taylor and Francis.
- Caverley N., Cunningham J.B., Macgregor J.N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal Of Management Studies*, 44(2), 304-319.
- 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.
- Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. ve Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14(1), 50-68.
- Demirbulat, Ö.G. ve Bozok, D. (2015). Presenteeism (işte var olamama) ile yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik halinin etkileşimine yönelik seyahat acentası işgörenleri üzerinde bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 7-13.
- Dew, K., Keefe, V. ve Small, K. (2005). Choosing' to work when sick: workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*, 60, 2273-2282.
- Edington, D.W., ve Schultz, A. B. (2008). The total value of health: a review of literature. *International Journal Of Workplace Health Management*, 1(1), 8-19.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Ebad-Jesr Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-149.
- Ford, R. ve Mclaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*. 64(9), 57-60.
- Fu, P. (2015). Favoritism: ethical dilemmas viewed through multiple paradigms. *The Journal Of Values-Based Leadership*, 8(1), 1-7.
- Garrow, V. (2016). A review of current thinking ies report. *Institute For Employment Studies Dergisi*, 1-84.

- Gilbreath, B. ve Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). Leader-member relationship within the form of organizational commitment. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Magazine*, 17(2), 247-271.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-2.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733-746.
- Hansen, C.D. ve Andersen, J.H. (2008). Going ill to work—what personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism?. *Social Science And Medicine*, 67(6), 956-964.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work – but out of it. *Harvard Business Review*, 49-58
- House R.J. Vd. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project globe. *Journal Of World Business*, 2002/37, 3-10.
- Husted C. L. (2008). *Systematic differentiation between dark and light leaders: is a corporate criminal profile possible?*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, USA.
- İyışeroğlu, S. C., (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma.
- Işık, M., ve Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326.
- İlhan, S., ve Aytaç, Ö. (2010). *Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü, yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*. Ramazan Erdem, (Ed.). Beta Yayıncılık, İstanbul, 61-83.
- Johansen, V. (2012). Sickness presenteeism in Norway and Sweden. *Njssr-Nordic Journal Of Social Research*, 3, 88-102.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal Of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Johns, G. (2012). Presenteeism: a short history and a cautionary tale, Ed.Jonathan Houdmont, Stavroula Leka, Robert R. Sinclair. *Contemporary Occupational Health Psychology Global Perspectives On Research And Practice*, Wiley-Blackwell, Chichester, U.K., 204-220.
- Karadağ, M. (2020). İstismarcı liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı), 118-140, Nobel Yayınları: Ankara.
- Karakaplan Ö.E. (2020). Etik dışı liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı), 55-78, Nobel Yayınları: Ankara.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2008). *Kötü liderlik*. (F.Kahya, Çev.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Kesken, J. ve Ünnü, N. A. (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Khatri, N. ve Tsang, W.K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal Of Business Ethics*, (43), 289-303.
- Khoo, H. S. ve Burch, G. S. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: and exploratory study. *Personality And Individual Differences*, 44(1), 86-97
- Klaufner S. (2012). Die dunkle seite der führungstand der forschung und offene fragen. *Arbeit Heft*, 1, 2(1), 5-19.
- Kılınç, E. (2020). Yıkıcı liderlik. (Ed: Berat Çiçek), *Liderliğin karanlık yönü* (1. Baskı), 33-54, Nobel Yayınları: Ankara.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray J. F., Sharda C. E., Berger M. L., Turpin R. S., Hackleman P., Gibson P., Holmes D. M. ve Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Joem*, 44(1), 14-20.
- Lasakova, A. ve Remisova, A. (2015). Unethical leadership: current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics And Finance*, 34, 319-328.
- Levin-Epstein, J. (2005). *Presenteeism and paid sick days*. For Law And Social Policy (Clasp).
- Lipman, J. ve Blumen, J. (2005). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. *Leader To Leader*, (36), 29-36.
- Martinez, L.F. ve Ferreira, A.I. (2012). Sick at work: presenteeism among nurses in a Portuguese public hospital. *Journal Of Stress And Health*, 28, 297-304.
- Mcgregor, A., Magee, C. A., Caputi, P. ve Iverson, D. (2016). A job demands resources approach to presenteeism. *Career Development International*, 21(4), 402-418.
- Mcintosh, G. L. ve Rima, S. D. (1997). *Overcoming the darkside of leadership*. Baker Books.
- Mcintosh, G. L. ve Rima, S. D. (2007). *Overcoming the dark side of leadership: How to become an effective leader by confronting potential failures*. Grand Rapids, Mi: Baker Books.
- Melançon, S. (2012). Presenteeism: To be or not to be at work. <https://Epsi-Inc.Com/En/Presenteeism-Work/>, 28.10.2021.
- Meydan C. M. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Middaugh, Donna J. (2016). Presenteeism: sick and tired at work. *Medsurg Nursing*, 15(2), 103-105.
- Musich, S., Hook, D., Baaner, S., Spooner, M. ve Edington, D. W. (2006). The association of corporate work environment factors, health risks, and medical conditions with presenteeism among australian employees. *American Journal Of Health Promotion*, 21(2), 127-136.
- Nandi, D. ve Nandi, N. (2014). Application of big five model of personality for employee presenteeism in the workplace. *Global Journal For Research Analysis*, 3(7), 162-163.
- Offermann, L. R. (2004). When followers become toxic. *Harvard Business Review*, 82, 54-60.
- Özkanan, A ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 181-206.
- Özmen, G. (2011). *Presenteeizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: tekstil çalışanları üzerinde bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Sayıştay Yayınları. Ankara.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Poms, L.W. (2012). Presenteeism: *The dark side of employee attendance*. (Unpublished Doctoral Thesis), George Mason University, Fairfax, Va.
- Prater, T. ve Smith, K. (2011). Underlying factors contributing to presenteeism and absenteeism. *Journal Of Business & Economics Research*, 9(6), 1-14.
- Quazi, H. (2013). Presenteeism. *The Invisible Cost To Organizations*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 1, 2.
- Rantanen, I. ve Tuominen, R. (2011). Relative magnitude of presenteeism and absenteeism and work-related factors affecting them among health care professionals. *Int Arch Occup Environ Health*, 84, 225-230.
- Reed, G.E. ve Olsen R.A. (2010). Toxic leadership: Part deux. *Military Review November-December*, 58-64.
- Robertson, I., Leach, D., Doerner N. ve Smeed, M. (2012). Poor health but not absent prevalence, predictors, and outcomes of presenteeism. *Joem*, 54(11), 1344-1349.
- Ricci, J. A. ve Chee, E. (2005). Lost productive time associated with excess weight in the us workforce. *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 47(12), 1227-1234.
- Saarvala, E. (2006). Presenteeism: The latest attack on economic and human productivity. *Human Resources Management*, 1, 1-10.

- 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.
- Schultz, A. B. ve Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal Of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 547-579.
- Sheridan, M. K. (2007). Just because it's sex doesn't mean it's because of sex: the need for new legislation to target sexual favoritism. *Columbia Journal of Law and Social*, 40(3), 379-424.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Ülbeği, İ. D., Mimaroglu Ö. H. ve Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Üngör, E.J. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136.
- Voss M, Floderus B ve Diderichsen F. (2001). Physical, psychosocial, and organisational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden post. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(3), 178-184.
- Western, S. (2008) *leadership a critical text*. Sage Publication Ltd., London.
- Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Westport, CT. Quorum Books.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia- Social And Behavioral Sciences*, 229, 267-276.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik problem olarak kurumlarda örgütsel kayırmacılık. *ARHUSS*, 3(2), 212-244.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, A., ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work, group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *KAÜİİBFD*, 10(19), 310-337.