

## **İŞ YERİNDE KARANLIK LİDERLİK ALGISI ÖLÇEĞİ**

Ufuk Başar<sup>1</sup>

### **Öz**

Bu çalışmanın amacı özgün bir iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği geliştirmektir. Ölçek geliştirme sürecinde ulusal ve uluslararası ölçek geliştirme yazınında kabul görmüş kriterlere uyulmuştur. Bu kapsamda üç ayrı uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar 15 Ocak – 15 Mayıs 2018 tarihleri arasında yürütülmüştür. Her bir uygulamaya iştirak eden katılımcılar birbirinden farklıdır. Yapılan uygulamalara Ankara’da faaliyet gösteren sekiz farklı örgütte çalışan, toplam 1.007 katılımcı (birinci uygulamada 310, ikinci uygulamada 342, üçüncü uygulamada ise 355 katılımcı) gönüllü olarak iştirak etmiştir. Araştırmanın sonucunda, on yedi maddeden ve bezdiren davranışlar, samimiyezsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar boyutlarından oluşan özgün bir karanlık liderlik algısı ölçeği geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Karanlık Liderlik, Liderlik, Ölçek Geliştirme, Liderliğin Karanlık Yüzü

## **WORKPLACE PERCEIVED DARK LEADERSHIP SCALE**

### **Abstract**

The aim of this research was to develop a genuine workplace perceived dark leadership scale. In the scale development process, internationally accepted criteria were applied. In this context, three separate applications were performed. Surveys were conducted between 15<sup>th</sup> of January and 15<sup>th</sup> of May 2018. Participants of each survey were different from each other. A total of 1007 participants (in the first survey 310 participants, in the second survey 342 participants, and in the third survey 355 participants) from eight different organizations operating in Ankara took part voluntarily in the surveys. As a result of the study, a genuine perceived dark leadership scale consisting of seventeen items and three factors (i.e. wearisome behaviors, insincere behaviors, and tyrannous behaviors) was developed.

**Keywords:** Dark Leadership, Leadership, Scale Development, Dark Side of Leadership

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Ufuk Başar’ın “Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma” başlıklı Doktora Tezi araştırmaları kapsamında yürütülmüştür. [ufukbasar@aydin.edu.tr](mailto:ufukbasar@aydin.edu.tr)

## **Giriş**

Liderliği, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanları etkileme, motive etme ve destekleme, çalışanlarda bağlılık hissi oluşturma, bireyler arasındaki ilişkileri ve işleyişlerle ilgili faaliyetleri ortak amaçlar etrafında şekillendirme ve yönlendirme ile çalışanlara görevlerini etkili bir şekilde yaptırabilme kapasitesi olarak tanımlamak mümkündür (Hogan vd., 1994; Hogan ve Kaiser, 2005; Yukl, 1989; Başar vd., 2016; Başar ve Basım, 2018). Bundan dolayı liderlerin diğer çalışanlardan daha yetkin ve etkileyici olmaları beklenmektedir. Nitekim günümüze dek yapılan pek çok araştırmada liderlik kavramı bir takım erdemler ve idealler etrafında açıklanmaya çalışılmış ve dönüştürücü liderlik (Bass, 1985), etik liderlik (Brown vd., 2005) ve otantik liderlik (Walumbwa vd., 2008) gibi olumlu lider davranış ve özellikleri üzerine odaklanan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak liderlerin bazıları bu idealin çok uzağındadırlar ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadırlar. Nitekim yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren çalışanları olumsuz bir şekilde etkileyen lider davranışlarını tanımlamaya yönelik araştırmalar yapılmış ve liderliğin karanlık yüzünü açıklayan çeşitli liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Bligh vd., 2007; Schyns ve Schilling, 2013; Başar vd., 2016; Başar ve Basım, 2018).

Söz konusu yaklaşımların işletimselleştirilmesiyle birlikte ilerleyen yıllarda çeşitli ölçekler kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, bilindiği kadarıyla, hâlihazırda ölçümleme sürecine ilişkin psikometrik gereklilikleri tam olarak ve doğru bir şekilde sağlayan, Türkçe 'ye uyarlanmış ya da özgün olarak geliştirilmiş bir karanlık liderlik algısı ölçeği bulunmamaktadır. Bu durum liderliğin karanlık yüzüyle ilgili ulusal yazının gelişimini kısıtlayan etkenlerden biri olarak kabul edilebilir. Bundan dolayı bu çalışma ile özgün bir karanlık liderlik algısı ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede liderliğin karanlık yüzüne ilişkin çalışmaların artması, ulusal yazının zenginleşmesi, yapılacak olan çalışmalarda doğruluğu yüksek bulguların elde edilmesi, uygulamacıların konu hakkında bilinçlenmesi ve uygulamacılar için yönetsel süreçlerde kolaylık sağlanması ümit edilmektedir. Bundan dolayı araştırmada elde edilen bulgularının gerek araştırmacılar için, gerekse uygulamacılar için önem arz ettiğine inanılmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle, karanlık liderlik kavramı üzerinde durularak kavramın kuramsal dayanakları açıklanmıştır. Sonrasında ölçek geliştirme sürecinde uygulanan işlemler adım adım açıklanmış ve geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeğine ilişkin kuramsal ve uygulamaya dönük tartışmalar yapılmıştır.

## **Kuramsal Çerçeve**

Liderliğin karanlık yüzüne bilindiği kadarıyla ilk kez Conger (1990) tarafından değinilmiştir. Conger'e (1990) göre liderlerin üstün meziyetleri arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilme potansiyeline sahiptir. Ancak, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakan liderleri tanımlamaya yönelik ilk çalışma Ashforth (1987, 1994) tarafından yapılmıştır. Ashforth (1994) çalışanları küçük gören ve onlara tepeden bakan liderleri küçük tiran olarak betimlemiştir. Ashforth'un (1987, 1994) çalışmasıyla ilişkili, ancak farklı bir yapı Tepper (2000) tarafından geliştirilmiştir. Tepper geliştirdiği yapıyı istismarcı yönetim olarak adlandırmış ve istismarcı yönetimi; fiziksel temas hariç olmak üzere astların kedilerine yönelik, sürekli bir şekilde, yöneticiler tarafından ne ölçüde sözlü ve sözlü olmayan saldırgan/düşmanca davranışlar sergilendiğine ilişkin algısı olarak tanımlamıştır. İlerleyen yıllarda Yagil (2005), Bamberger ve Bacharach (2006), Tepper (2007) ve Grandey vd. (2007) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar istismarcı

yönetim kavramının gelişimine katkı sağlamıştır. Ashforth'la (1987, 1994) aynı çizgide çalışmalar yürüten Glad (2002), tiran olarak betimlediği liderlerin narsistik özelliklerinin ağırlıkta olduğuna dikkat çekerek liderin astlarına yönelik sergilediği; aldatma, kendi çıkarları doğrultusunda kullanma ve küçümseme gibi davranışlarına açıklık getirmeye çalışmıştır. Rosenthal ve Pittinsky (2006) narsistik liderliği; liderin emellerinin ve eylemlerinin öncelikle kendi egomanyak ihtiyaçlarından ve inançlarından beslenerek takipçilerin ve örgütün çıkarlarının önüne geçmesi olarak tanımlamaktadır. Ashforth'la (1987, 1994) hemen hemen aynı dönemde liderliğin karanlık yüzüne ilişkin bir diğer çalışma Whicker (1996) tarafından yapılmıştır. Whicker (1996) çevresine uyum sağlayamayan, tatminsiz, art niyetli, kendi çıkarları uğruna diğerlerine zarar verebilen, kendi eksikliklerini takipçilerini baskı altına alarak saklamaya çalışan, güvenilmez, riyakâr ve rakiplerini etik olmayan yöntemlerle saf dışı bırakarak başarılı olmaya çalışan liderleri toksik (zehirleyici) lider olarak tanımlamıştır. Reed'e (2004) ve Lipman-Blumen (2005, 2011) da yaptıkları çalışmalarla toksik liderlik yapısının gelişimine katkı sağlamışlardır. Kellerman (2004) da liderliğin karanlık yüzünü oluşturan unsurlara değinilmedikçe gerçek bir liderlik tanımının yapılamayacağını savunmuştur. Liderliği idealler ve erdemler etrafında tanımlayan araştırmacıların aksine, Kellerman'a (2004) göre kötü liderler de birer liderdir ve liderlik iyi olduğu gibi kötü de olabilir. Nitekim kötü liderlerin de takipçileri bulunmaktadır. Kötü liderleri kabullenen takipçiler de en az lider kadar kötüdür ve böyle bireyler kendilerine liderlik edecek birine ihtiyaç duymaktadırlar. Kötü liderlerin iki belirgin özelliği bulunmaktadır. Buna göre; kötü liderler etkisizdirler ve etik değildirler. De Hoogh ve Den Hartog (2008) ise etik dışı davranışlar sergileyen liderleri despotik liderler olarak adlandırmıştır. Despotik liderler egolarını tatmin eden, takipçilerini istismar eden, kendi çıkarlarına hizmet eden baskıcı davranışlar sergilemektedirler. Despotik liderler; otoriter, aşırı kontrol düşkünü, intikamcı ve kindar bireylerdir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008). Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan diğer bir olgu iş yeri zorbalığıdır (Pelletier, 2010). İş yeri zorbalığı; belirli bir ya da birkaç bireye yönelik olarak kasıtlı, sürekli ve tekrarlı bir şekilde sergilenen, taraflar arasında belirgin bir güç eşitsizliği algısı oluşturan, mağdura fizyolojik ve psikolojik açıdan zarar veren ve düşmanca bir iş ortamı oluşmasına sebep olan olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Salin, 2003; Vandekerckhove ve Commers, 2003; Namie, 2003). İş yeri zorbalığını oluşturan davranışlar liderliğin karanlık yüzünü oluşturan davranışlarla örtüşmektedir ve bu tür davranışlar daha çok üstler tarafından astlara yönelik olarak uygulanmaktadır. Bu nedenle iş yer zorbalığı olgusu liderliğin karanlık yüzünü oluşturan kavramlar arasında incelenmiştir. Einarsen vd. (2007) de liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik araştırmalar yürütmüş ve yıkıcı liderlik kavramını geliştirmiştir. Einarsen vd. (2007) liderin sistematik ve tekrar eden bir şekilde örgütün çıkarlarını baltalayan, sabote eden, kaynaklarını heba eden ve takipçilerinin etkinliğini, motivasyonunu ve esenliğini olumsuz yönde etkileyen davranışlar sergilemesini yıkıcı liderlik olarak tanımlamıştır. Yıkıcı liderlik olgusunu daha da geliştiren Padilla, Hogan ve Kaiser (2007), onu beş özellik etrafında ve toksik üçgen yapısı bağlamında tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre yıkıcı liderliğin beş özelliği; (1) yıkıcı liderlik

davranışlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarının olabilmesi, (2) yıkıcı liderlik sürecinin takipçileri etkilemek, ikna etmek ve takipçilerin bağlılığını arttırmaktan ziyade takipçiler üzerinde mutlak hâkimiyet kurmak, takipçileri baskılamak ve takipçileri kendi çıkarları için kullanmak gibi davranışlardan oluşması, (3) yıkıcı liderlik sürecinin daha çok bencil bir eğilime sahip olması, yani takipçilerin ihtiyaçlarından ziyade liderin ihtiyaçlarına odaklanması, (4) yıkıcı liderliğin sonuçlarının takipçilerin yaşam kalitesini ve örgütün amaçlarını etkilemesi, (5) olumsuz örgütsel sonuçların yalnızca yıkıcı liderlerden değil aynı zamanda mağdurlardan ve buna olanak sağlayan çevreden kaynaklanmasıdır. Buna göre yıkıcı liderlikten bahsedebilmek için olumsuz davranışlar sergileyen bir liderden, bu davranışlardan olumsuz yönde etkilenen takipçilerden ve buna olanak sağlayan bir çevreden oluşan zehirli üçgenin varlığı gereklidir.

Başar vd. (2016) ise liderliğin karanlık yüzünü açıklayan bahsi geçen araştırmaların ışığında, ülkemiz bağlamında yaptığı araştırmanın sonucunda bütüncü bir yaklaşımla karanlık liderlik yapısını geliştirmiştir. Başar vd. (2016) karanlık liderliği; liderliğin karanlık yüzünü oluşturan ve bir veya birden fazla takipçiye yönelik olarak sergilenen, takipçilerin fizyolojik ve/veya psikolojik açıdan zarar görmelerine yol açan; bezdirici, narsistik, samimiyetsiz ve zorbaca davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bezdirici davranışlar; yapılan işi ve işin yapılış şeklini beğenmemek, çalışanın iş yükünü artırmak, çalışana az zaman tanımak ve zor işler vermek, çalışanda yanlış aramak gibi davranışlardır. Narsistik davranışlar; çalışanı görmezden gelmek, çalışana değer vermemek ve kendine hayran olmak gibi davranışlardır. Samimiyetsiz davranışlar; çalışanların lidere karşı besledikleri güven duygusunu tahrip eden, adil olmayan, liderin kendi çıkarlarına hizmet eden ve etik olmayan davranışlardır. Zorbaca davranışlar ise; çalışanı açıkça hedef alan, ona zarar veren, aşağılayan, gururunu kıran, öz güvenini kaybetmesine yol açan davranışlardır. Başar vd. (2016) karanlık liderlik davranışlarını takipçilerin algılarından yola çıkarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre bir liderin ne ölçüde karanlık tarafta olduğunu anlayabilmek için takipçilerin algılarına başvurulmalıdır. Bu çalışmada çalışanların karanlık liderlik algılarını ölçebilmek amacıyla Başar vd. (2016) tarafından geliştirilen yapı işletimselleştirilerek ulusal yazına özgün bir karanlık liderlik algısı ölçeği kazandırılmıştır.

## **Yöntem**

Ölçek geliştirme çalışmaları 15 Ocak – 15 Mayıs 2018 tarihleri arasında yürütülmüştür. Bu amaçla üç farklı uygulama yapılmıştır. Her bir uygulamaya iştirak eden katılımcılar birbirinden farklıdır. Ölçek geliştirme çalışmalarına Ankara’da faaliyet gösteren ve kamu güvenliği yönetiminin bir bileşeni olan sekiz farklı özel güvenlik firmasında çalışan, toplam 1007 katılımcı gönüllü olarak iştirak etmiştir. Her bir uygulamanın öncesinde ilgili güvenlik firmalarının yöneticileri ile yüz yüze görüşülmüş, araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında bilgi verilmiş ve firma bilgilerinin kimseyle paylaşılmayacağına ilişkin taahhüt verilerek uygulamaların yapılmasına ilişkin izinler alınmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından iş yerlerine gidilerek katılımcılara dağıtılmış ve aynı gün

toplanmıştır. Anket formları verilmeden önce katılımcılara araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmış ve araştırmaya katılımın gönüllük esasına bağlı olduğu bildirilmiştir. Her bir uygulamada 400'er olmak üzere, toplamda 1200 adet anket formu dağıtılmıştır. Ancak bunlardan birinci uygulamada 340 tanesi, ikinci uygulamada 361 tanesi, üçüncü uygulamada ise 373 tanesi teslim alınmıştır. Teslim alınan anket formlarından birinci uygulamada 30 tanesi, ikinci uygulamada 19 tanesi, üçüncü uygulamada ise 18 tanesi hatalı ya da eksik doldurulduğundan dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Böylece birinci uygulamada 310, ikinci uygulamada 342, üçüncü uygulamada ise 355 katılımcıdan toplanan veri analiz edilmiştir. Nunnally (1978)'ye göre ölçek geliştirme uygulamalarında örneklem büyüklüğü 300 katılımcının altında olmamalıdır. Bu nedenle belirlenen örneklemelerin yeterli büyüklükte olduğu düşünülmektedir. Ölçek geliştirme sürecinde DeVellis (2017) tarafından belirlenen yöntem takip edilmiş ve ölçek geliştirme yazınında genel kabul görmüş kriterlere uyulmuştur. Ölçek geliştirme süreci şu adımlardan oluşmaktadır:

### **Ölçülmek istenilen yapının açık bir biçimde belirlenmesi**

Geliştirilecek olan ölçek ile çalışanın karanlık liderlik algısının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Karanlık liderlik kavramı araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulurken açıklanmıştır.

### **Madde havuzunun oluşturulması**

Ölçeğin madde havuzu Başar vd. (2016)'nın bulgularından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Madde havuzu Tablo 1'de (EK-1) gösterilmiştir.

### **Madde havuzunun yüzey geçerliliğinin sağlanması**

Maddelerin yüzey (yüz) geçerliliğinin sağlanması için Şencan (2005)'in ifade etmiş olduğu ilkeler çerçevesinde hareket edilmiştir. Bu kapsamda, 2018 yılının Ocak ayı içerisinde araştırmacının sosyal ağında yer alan 12 katılımcıya oluşturulan madde havuzu e-posta ile gönderilmiştir. Gönderilen e-posta iletisinde geliştirilmek istenen ölçekle ne ölçülmek istendiği kısaca açıklanmış ve katılımcılardan her bir maddenin bu amaca uygun olup olmadığı ve cümlelerin açık ve anlaşılır olup olmadığı hakkında değerlendirme yapmaları talep edilmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri doğrultusunda maddeler üzerinde çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bu işlemler sonucunda oluşturulan yeni madde havuzu Tablo 1'de (EK-1) gösterilmiştir.

### **Ölçme biçiminin belirlenmesi**

Oluşturulan maddeleri ölçmek amacıyla beş seçenekli Likert ölçeği kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeği oluşturan seçenekler şunlardır: Hiçbir zaman (1 puan), Nadiren (2 puan), Bazen (3 puan), Sıklıkla (4 puan), Her zaman (5 puan).

### **Madde havuzunun uzmanlar tarafından gözden geçirilmesi**

Madde havuzunun uzman değerlendirmesi Hambleton Yöntemi 'ne (Hambleton vd., 1978) uygun olarak 2018 yılının Ocak ayında, konunun uzmanı olan 12 bilim insanı tarafından yapılmıştır. Bu sayede ölçeğin içerik (kapsam) geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Her bir hakemle e-posta yoluyla iletişim kurulmuştur. Hakemlerden ölçeğin düzenlenme biçimi, maddelerde kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği, maddelerin ölçeğin kapsamıyla olan ilişkisi ve kullanılan ölçek tipinin uygunluğu hususlarında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Hakemlerin tamamı maddelerin kolay anlaşılır, kısa ve net olduğunu beyan etmişlerdir, ayrıca maddelerin ölçülmesinde kullanılması düşünülen beş seçenekli Likert tipi ölçeğin de uygun olduğu hususunda hemfikir olmuşlardır. Bununla birlikte Türkçe dil bilgisi kuralları gereği, kullanılacak olan beş seçenekli Likert tipi ölçekle uyumlu olması amacıyla 1, 2, 9 ve 14'üncü maddelerde cümle sonlarındaki olumsuz ifadelerin olumlu ifadelere dönüştürülmesi ve bundan dolayı bu maddelerin ters kodlanması yedi hakem tarafından önerilmiştir. Ayrıca hakemler bazı maddelerin uygunluğu konusunda fikir ayrılığına düşmüşlerdir. Maddelerin ölçeğin kapsamı açısından uygun olup olmadığına ilişkin yapılan hakem değerlendirmeleri Lawshe (1975)'nin içerik geçerliliği oranı esas alınarak analiz edilmiştir. Buna göre 13 ve 22'nci maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

### **Anket formuna geçerlilik maddelerinin eklenmesi**

Anket formuna ölçeğin birleşme geçerliliğinin ölçülebilmesi için Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeğinin, ayrışma geçerliliğinin ölçülebilmesi için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeğinin ve kriter geçerliliğinin ölçülebilmesi için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan iş tatmini ölçeği ile Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeklerinin maddeleri eklenmiştir.

### **İlk uygulamanın yapılması**

İlk uygulamanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemine uygun olarak belirlenmiş olan 310 katılımcıdan oluşmaktadır. Örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 2'de (EK-2) sunulmuştur. Uygulama 22 Ocak – 10 Şubat 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

**Korelasyon ve ortalama değerlerinin analizi:** Maddeler arasındaki korelasyon değerleri (Tablo 3, EK-3) analiz edildiğinde ölçek toplam puanı ile 1, 2, 9 ve 13'üncü maddeler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ölçek toplam puanı ile diğer maddeler arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca 1, 2, 9 ve 13'üncü maddeler ile diğer maddeler arasında ya ters yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu ya da anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Bu gerekçelerden ötürü 1, 2, 9 ve 13'üncü maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

**Keşfedici faktör analizi:** Bir önceki aşamada madde havuzundan 1, 2, 9 ve 13'üncü maddeler çıkarıldığından faktör analizine geriye kalan 29 madde dâhil edilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 4'te (EK-4), maddelerin hangi faktörler altında toplandığı ise Tablo 5'te (EK-5) gösterilmiştir. Buna göre 30 ve 31'inci maddeler dördüncü faktörü oluşturmaktadır. Ancak diğer maddelerden ayrı olarak düşünüldüğünde kuramsal açıdan iki madde birlikte anlamlı bir bütünlük oluşturmamaktadır. Bununla birlikte 27'nci maddenin faktör yükünün sınır değer olarak belirlenmiş olan 0,45'in altında olduğu görülmektedir. Ayrıca 17, 21, 22, 33, 12 ve 6'ncı maddeler birden fazla faktör altında yüksek yük değerlerine sahiptir. Son olarak 11'inci maddenin 3'üncü faktör altında yüksek bir yük değerine sahip olmasına rağmen kuramsal olarak gruplandığı faktörü oluşturan diğer maddeler ile birlikte ölçümlenmemesi gerekmektedir. Bu gerekçelerden dolayı 30, 31, 27, 17, 21, 22, 33, 12, 6 ve 11'inci maddelerin madde havuzundan çıkarılmasına karar verilmiştir. Maddeler çıkartıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmıştır. İkinci faktör analizine geriye kalan 19 madde dâhil edilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 4'te (EK-4), maddelerin hangi faktörler altında toplandığı ise Tablo 6'da (EK-6) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde maddelerin net bir şekilde üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörler altında toplanan maddelerin birbiriyle olan ilişkisi kuramsal açıdan da uygundur. Bu bağlamda, birinci faktörün karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutunu, ikinci faktörün samimiyetsiz davranışlar boyutunu, üçüncü faktörün ise bezdiren davranışlar boyutunu oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

**Doğrulayıcı faktör analiz:** Doğrulayıcı faktör analizinde, yapı geçerliliği dört farklı biçimde test edilebilmektedir. Bunlar; birinci düzey tek faktörlü yapı (Birinci model), birinci düzey çok faktörlü yapı (İkinci model), ikinci düzey çok faktörlü yapı (Üçüncü model) ve ilişkisiz çok faktörlü yapıdır (Dördüncü model) (Sümer, 2000). Çalışmada bu kritere uyulmuştur. Doğrulayıcı Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7'de (EK-7) sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde ilk üç modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, dördüncü modelin ise uyumsuz olduğu görülmektedir. Ayrıca ilk üç model içerisinde en iyi uyuma sahip olan model ilk modeldir. Böyle bir sonucun çıkması keşfedici faktör analizinin bulgularını desteklemektedir. Birinci modelden sonra en iyi uyum indeksi değerlerine sahip olan model ikinci modeldir ve ondan sonra ise üçüncü model gelmektedir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde oluşturulan karanlık liderlik yapısının gerek tek boyut altında, gerekse üç boyut altında doğrulandığından bahsetmek mümkündür. Dördüncü modelin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine sahip olmaması ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü kuramsal gerekçelerden ötürü ölçeği oluşturan maddeler ve ölçeğin boyutları birbirleri ile ilişkili olmalıdır. Bundan dolayı son modelin uyumsuz çıkması oluşturulan yapının yeterli geçerliliğe sahip olduğunun bir kanıtı olarak da değerlendirilebilir.

**Güvenilirlik testi:** Geliştirilen ölçeğin güvenilirliği, maddelerin tamamı ve her bir faktör için Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerlerinin hesaplanması ile test edilmiştir. Ölçeğin tamamını oluşturan 19 madde için  $\alpha$  değeri 0,95, birinci faktörü (zorbaca davranışlar) oluşturan; 28,

24, 23, 26, 29, 25 ve 32 numaralı maddeler için  $\alpha$  değeri 0,94, ikinci faktörü (samimiyetsiz davranışlar) oluşturan; 14, 20, 16, 15, 18 ve 19 numaralı maddeler için  $\alpha$  değeri 0,91 ve üçüncü faktörü (bezdirenen davranışlar) oluşturan; 4, 3, 7, 8, 5 ve 10 numaralı maddeler için  $\alpha$  değeri 0,85 olarak bulunmuştur. Hesaplanan  $\alpha$  değerlerinin sınır değer olan 0,70'ten büyüktür. Bundan dolayı ölçeğin güvenilir olduğundan bahsetmek mümkündür.

**Benzeşim geçerliliğinin testi:** Benzeşim geçerliliğini test etmek için ilk olarak ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre tüm maddeler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır (Tablo 3, EK-3). İkinci olarak, maddelerin oluşturduğu faktörler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgulara göre tüm boyutlar arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Üçüncü olarak, ölçeğin benzer fakat ayrı bir kavram olan istismarcı yönetim ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 15 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 70,91$ ,  $p= 0,28$ , d.f.= 65,  $\chi^2/d.f.= 1,09$ , GFI= 0,97, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,01) sahip olduğu görülmüştür. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik ölçeğinin bütünü ve istismarcı yönetim ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ile istismarcı yönetim arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkilerin ( $r=0,83$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, geliştirilmekte olan karanlık liderlik ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde benzeşim geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.

**Ayrışım geçerliliğinin testi:** Ayrışım geçerliliğini ölçmek amacıyla karanlık liderlik ve etik liderlik arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 10 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 28,29$ ,  $p= 0,24$ , d.f.= 24,  $\chi^2/d.f.= 1,17$ , GFI= 0,98, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,02) sahip olduğu görülmüştür. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik ölçeğinin bütünü ve etik liderlik ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ile etik liderlik arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkilerin ( $r = -0,75$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Analizlerin bulgularına göre; geliştirilmekte olan karanlık liderlik ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde ayrışım geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.



**Kriter geçerliliğinin testi:** Bir ölçeğin kriter geçerliliğini test etme yöntemlerinden biri ölçeğin tahmin (yordama) geçerliliğinin analiz edilmesidir. Bu yöntemde geliştirilmekte olan ölçeğin değerinde meydana gelebilecek bir puanlık bir değişimin kriter değişken üzerinde anlamlı bir etkiye yol açıp açmadığı araştırılmaktadır (Şencan 2005). Bu araştırmada kriter değişken olarak katılımcıların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri ölçülmüştür. Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 7,89$ ,  $p= 0,09$ , d.f.= 4,  $\chi^2/d.f.= 1,97$ , GFI= 0,99, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,05) sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için ise Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur ve 5 maddeden oluşmaktadır. Maddeler 5 seçenekli Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 0,56$ ,  $p= 0,90$ , d.f.= 3,  $\chi^2/d.f.= 0,18$ , GFI= 0,99, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,00) sahip olduğu görülmüştür.

Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Sonrasında karanlık liderlik algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 9'da (EK-9) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik algısı ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı ( $r = -0,32$ ,  $p<0,01$ ), karanlık liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ( $r = 0,42$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İlaveten karanlık liderlik algısının iş tatmini üzerinde ters yönlü ( $\beta = -0,32$ ,  $p<0,001$ ), işten ayrılma niyeti üzerinde ise aynı yönlü ( $\beta = 0,42$ ,  $p<0,001$ ) bir etkisi vardır. Ancak, karanlık liderlik algısının alt boyutlarından; yalnızca bezdiren davranışların iş tatmini üzerinde ters yönlü ve anlamlı bir etkisi ( $\beta = -0,27$ ,  $p<0,01$ ) bulunmuşken diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde karanlık liderlik algısının alt boyutlarından yalnızca bezdiren davranışların işten ayrılma niyeti üzerinde aynı yönlü ve anlamlı bir etkisi ( $\beta = 0,31$ ,  $p<0,01$ ) bulunmuşken diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin yeterli düzeyde kriter geçerliliğine sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

## **İkinci uygulamanın yapılması**

İkinci uygulamanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemine uygun olarak belirlenmiş olan 342 katılımcıdan oluşmaktadır. Örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 2’de (EK-2) sunulmuştur. Uygulama 19 Şubat – 29 Mart 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

**Korelasyon ve ortalama değerlerinin analizi:** Ölçek toplam puanı ve maddeler arasındaki korelasyon değerlerinin aynı yönlü ve anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 10, EK-10). Bundan dolayı bu aşamada ölçekten madde çıkarılmamasına karar verilmiştir.

**Keşfedici faktör analizi:** Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 4’te (EK-4), maddelerin hangi faktörler altında toplandığı ise Tablo 11’de (EK-11) gösterilmiştir. Buna göre 28, 25, 23, 24, 29, 26 ve 32’nci maddeler birinci faktörü, 14, 19, 18, 20, 16 ve 15’inci maddeler ikinci faktörü, 3, 4, 5, 7, 10 ve 8’inci maddeler ise üçüncü faktörü oluşturmaktadır. İlk uygulama ile kıyaslandığında, benzer faktörlerin oluştuğundan bahsetmek mümkündür. Ancak, ilk uygulamadan farklı olarak 32 ve 20’nci maddelerin hem birinci, hem de ikinci faktörde yük değerine sahip olduğu görülmektedir. Bundan dolayı 32 ve 20’nci maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Maddeler çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmıştır. Analize geriye kalan 17 madde dâhil edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 4’te (EK-4), maddelerin hangi faktörler altında toplandığı ise Tablo 12’de (EK-12) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde maddelerin net bir şekilde üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörler altında toplanan maddelerin birbiriyle olan ilişkisi kuramsal açıdan da uygundur ve ilk uygulamanın bulgularıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda, Başar vd. (2016)’nın çalışmasında yapılan değerlendirmelerden yola çıkılarak; ilk uygulamayla benzer şekilde birinci faktörün (23, 24, 25, 26, 28 ve 29’uncu maddeler) karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutunu, ikinci faktörün (14, 15, 16, 18 ve 19’uncu maddeler) samimiyetsiz davranışlar boyutunu, üçüncü faktörün (3, 4, 5, 7, 8 ve 10’uncu maddeler) ise bezdiren davranışlar boyutunu oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

**Doğrulayıcı faktör analizi:** Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7’de (EK-7) sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde ilk üç modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, dördüncü modelin ise uyumsuz olduğu görülmektedir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde oluşturulan karanlık liderlik yapısının gerek tek boyut altında, gerekse üç boyut altında doğrulandığından bahsetmek mümkündür. İkinci uygulamada elde edilen bulgular ilk uygulamada elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında, ikinci uygulamada yapısal geçerliliği test edilen, 17 maddeden oluşan üç boyutlu modelin ilk uygulamada yapısal geçerliliği test edilen, 19 maddeden oluşan üç boyutlu modele kıyasla daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Öyle ki ilk uygulama ile birlikte, yapısal geçerliliği test edilen sekiz model arasında en iyi uyum değerlerine sahip olan model; ikinci uygulamanın ilk modelidir. Yani, tüm maddelerin tek bir boyut altında toplandığı modeldir. Bu bulgu karanlık liderlik algısı ölçeğinin tek boyutlu olarak da kullanılabileceği değerlendirmesini desteklemektedir. Ayrıca, sekiz model arasında ikinci sırada en iyi uyum değerlerine sahip olan model; ikinci uygulamanın ikinci modelidir.

Öyle ki ilk uygulamanın ikinci modeline kıyasla ikinci uygulamanın ikinci modeli belirgin bir şekilde daha iyi uyum değerlerine sahiptir. Buradan hareketle 17 maddeden oluşan üç boyutlu karanlık liderlik algısı ölçeğinin daha geçerli sonuçlar verebileceği sonucuna varılabilir.

**Güvenilirlik testi:** Analizlerin sonucunda ölçeğin tamamını oluşturan 17 madde için  $\alpha$  değeri 0,95, birinci faktörü (zorbaca davranışlar) oluşturan; 23, 24, 25, 26, 28 ve 29'uncu maddeler için  $\alpha$  değeri 0,95, ikinci faktörü (samimiyetsiz davranışlar) oluşturan; 14, 15, 16, 18 ve 19'uncu maddeler için  $\alpha$  değeri 0,89, üçüncü faktörü (bezdireni davranışlar) oluşturan; 3, 4, 5, 7, 8 ve 10'uncu maddeler için ise  $\alpha$  değeri 0,88 olarak bulunmuştur. Hesaplanan  $\alpha$  değerlerinin sınır değer olan 0,70'ten büyük olmasından dolayı ölçeğin güvenilir olduğundan bahsetmek mümkündür.

**Benzeşim geçerliliğinin testi:** Benzeşim geçerliliği test edilirken ilk olarak ölçeği oluşturan maddeler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde (Tablo 10, EK-10) maddeler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. İkinci olarak, maddelerin oluşturduğu faktörler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde boyutlar arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Son olarak, ölçeğin benzer, fakat ayrı bir kavram olan istismarcı yönetim ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,95 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 61,99$ ,  $p= 0,18$ , d.f.= 53,  $\chi^2/d.f.= 1,17$ , GFI= 0,97, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,02) sahip olduğu görülmüştür. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü ve istismarcı yönetim ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ( $r= 0,82$ ,  $p< 0,01$ ), zorbaca davranışlar ( $r= 0,81$ ,  $p< 0,01$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $r= 0,71$ ,  $p< 0,01$ ) ve bezdireni davranışlar ( $r= 0,69$ ,  $p< 0,01$ ) ile istismarcı yönetim arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde benzeşim geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.

**Ayrışım geçerliliğinin testi:** Ölçeğin ayrışım geçerliliği test edilirken karanlık liderlik ve etik liderlik arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 23,60$ ,  $p= 0,54$ , d.f.= 25,  $\chi^2/d.f.= 0,94$ , GFI= 0,98, IFI= 1, CFI= 1, RMSEA= 0,00) sahip olduğu görülmüştür. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü ve etik liderlik ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ( $r = -0,73$ ,  $p< 0,01$ ), zorbaca

davranışlar ( $r = -0,61, p < 0,01$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $r = -0,66, p < 0,01$ ) ve bezdiren davranışlar ( $r = -0,71, p < 0,01$ ) ile etik liderlik arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir düzeyde ayrışım geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür.

**Kriter geçerliliğinin testi:** Karanlık liderlik algısı ölçeğinin kriter geçerliliğini test etmek için katılımcıların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri ölçülmüştür. Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2 = 0,66, p = 0,88, d.f. = 3, \chi^2/d.f. = 0,22, GFI = 0,99, IFI = 1, CFI = 1, RMSEA = 0,00$ ) sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için ise Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2 = 2,10, p = 0,14, d.f. = 1, \chi^2/d.f. = 2,10, GFI = 0,99, IFI = 0,99, CFI = 0,99, RMSEA = 0,05$ ) sahip olduğu görülmüştür.

Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Sonrasında karanlık liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 9'da (EK-9) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı ( $r = -0,37, p < 0,01$ ), karanlık liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ( $r = 0,47, p < 0,01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, karanlık liderliğin iş tatmini üzerinde ters yönlü ( $\beta = -0,37, p < 0,001$ ), işten ayrılma niyeti üzerinde ise aynı yönlü ( $\beta = 0,47, p < 0,001$ ) bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, iş tatmini üzerinde karanlık liderliğin alt boyutlarından samimiyetsiz davranışlar ( $\beta = -0,19, p < 0,05$ ) ve bezdiren davranışların ( $\beta = -0,25, p < 0,01$ ) ters yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmuşken, işten ayrılma niyeti üzerinde yalnızca bezdiren davranışların ( $\beta = 0,54, p < 0,001$ ) aynı yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumun katılımcıların liderin bezdiren davranışlarını diğer karanlık davranışlarına kıyasla daha fazla algılamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bulgulardan hareketle geliştirilmekte olan karanlık liderlik algısı ölçeğinin yeterli düzeyde kriter geçerliliğine sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

### **Üçüncü uygulamanın yapılması**

İkinci uygulama sonucunda elde edilen bulguların sağlamasını yapmak ve oluşturulan karanlık liderlik algısı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini tekrar test etmek amacıyla üçüncü bir uygulama daha yapılmıştır. Üçüncü uygulamanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemine uygun olarak belirlenmiş olan 355 katılımcıdan oluşmaktadır.

Örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 2’de (EK-2) sunulmuştur. Uygulama 2 Nisan – 15 Mayıs 2018 tarihleri arasında yapılmıştır.

**Korelasyon ve ortalama değerlerinin analizi:** Yapılan analiz sonucunda ölçek toplam puanı ile maddeler arasında ve maddelerin birbirleri arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür (Tablo 13, EK-13). Bu bulgular ikinci uygulamanın bulgularını doğrulamaktadır.

**Keşfedici faktör analizi:** Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans değerleri Tablo 4’te (EK-4), maddelerin hangi faktörler altında toplandığı ise Tablo 14’te (EK-14) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde maddelerin net bir şekilde üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörler altında toplanan maddelerin birbiriyle olan ilişkisi kuramsal açıdan da uygundur ve ikinci uygulamanın bulgularını doğrulamaktadır. Bu bağlamda Başar vd. (2016)’nın çalışmasında yapılan değerlendirmelerden yola çıkılarak; birinci faktörün (23, 24, 25, 26, 28 ve 29’uncu maddeler) karanlık liderliğin zorbaca davranışlar boyutunu, ikinci faktörün (3, 4, 5, 7, 8 ve 10’uncu maddeler) bezdiren davranışlar boyutunu, üçüncü faktörün (14, 15, 16, 18 ve 19’uncu maddeler) ise samimiyetsiz davranışlar boyutunu oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

**Doğrulamayı faktör analizi:** Analiz sonucunda elde edilen uyum indekslerinin değerleri her bir model için Tablo 7’de (EK-7) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde ilk üç modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, dördüncü modelin ise uyumsuz olduğu görülmektedir. İlk üç model içerisinde en iyi uyuma sahip olan model ilk modeldir. Birinci modelden sonra en iyi uyum indeksi değerlerine sahip olan model ikinci modeldir. Ondan sonra ise üçüncü model gelmektedir. Dördüncü modelin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine sahip olmaması ise beklenen bir sonuçtur. Çünkü kuramsal gerekçelerden ötürü ölçeği oluşturan maddelerin ve ölçeğin boyutlarının birbirleri ile ilişkili olması gerekmektedir. Elde edilen bulgular oluşturulan karanlık liderlik yapısını hem tek boyut altında hem de üç boyut altında doğrulamakta, ayrıca ikinci uygulamanın bulgularını desteklemekte ve teyit etmektedir.

**Güvenilirlik testi:** Ölçeğin tamamını oluşturan 17 madde için  $\alpha$  değeri 0,94, birinci faktörü (zorbaca davranışlar) oluşturan; 23, 24, 25, 26, 28 ve 29’uncu maddeler için  $\alpha$  değeri 0,94, ikinci faktörü (bezdiren davranışlar) oluşturan; 3, 4, 5, 7, 8 ve 10’uncu maddeler için  $\alpha$  değeri 0,88, üçüncü faktörü (samimiyetsiz davranışlar) oluşturan; 14, 15, 16, 18 ve 19’uncu maddeler için ise  $\alpha$  değeri 0,86 olarak bulunmuştur. Hesaplanan  $\alpha$  değerlerinin sınır değer olan 0,70’ten büyük olmasından dolayı ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığından ve dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğundan bahsetmek mümkündür. Elde edilen bulgular ikinci uygulamanın bulgularını desteklemekte ve doğrulamaktadır.

**Benzeşim geçerliliğinin testi:** Ölçeğin benzeşim geçerliliği test edilirken, ilk olarak ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 13’te (EK-13) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde tüm maddeler arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İkinci olarak, maddelerin oluşturduğu faktörler arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de (EK-8)

gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde boyutlar arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Son olarak, ölçeğin benzer, fakat ayrı bir kavram olan istismarcı yönetim ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ülbeği vd. (2014) tarafından uyarlanan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 47,67, p= 0,60, d.f.= 51, \chi^2/d.f.= 0,93, GFI= 0,98, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,00$ ) sahip olduğu görülmüştür. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü ve istismarcı yönetim ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ( $r= 0,81, p< 0,01$ ), zorbaca davranışlar ( $r= 0,79, p< 0,01$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $r= 0,71, p< 0,01$ ) ve bezdiren davranışlar ( $r= 0,67, p< 0,01$ ) ile istismarcı yönetim arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Benzeşim geçerliliğinin testi kapsamında yapılan analizlerin bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir ölçüde benzeşim geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür. Bundan dolayı elde edilen bulgular ikinci uygulamanın bulgularını desteklemektedir.

**Ayrışım geçerliliğinin testi:** Ölçeğin ayrışım geçerliliği test edilirken karanlık liderlik ve etik liderlik arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Tuna vd. (2012) tarafından uyarlanan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 18,24, p= 0,43, d.f.= 18, \chi^2/d.f.= 1,01, GFI= 0,99, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,00$ ) sahip olduğu görülmüştür. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik ölçeğinin bütünü ve etik liderlik ölçeği arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ( $r = -0,64, p< 0,01$ ), zorbaca davranışlar ( $r = -0,51, p< 0,01$ ), samimiyetsiz davranışlar ( $r = -0,52, p< 0,01$ ) ve bezdiren davranışlar ( $r = -0,67, p< 0,01$ ) ile etik liderlik arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeğinin kabul edilebilir düzeyde ayrışım geçerliliğini sağladığından bahsetmek mümkündür. Bundan dolayı elde edilen bulgular ikinci uygulamanın bulgularını desteklemektedir.

**Kriter geçerliliğinin testi:** Karanlık liderlik algısı ölçeğinin kriter geçerliliğini test etmek için ilk ve ikinci uygulamalar ile benzer şekilde, kriter değişken olarak katılımcıların iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri ölçülmüştür. Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanan genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 2,54, p= 0,48, d.f.= 3, \chi^2/d.f.= 0,82, GFI= 0,99, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,00$ ) sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların işten ayrılma

niyetini ölçmek için ise Walsh vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Ok (2007) tarafından uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine ( $\chi^2= 0,67, p= 0,71, d.f.= 2, \chi^2/d.f.= 0,33, GFI= 0,99, IFI= 1,00, CFI= 1,00, RMSEA= 0,00$ ) sahip olduğu görülmüştür. Bu analizlerin ardından karanlık liderlik algısı ölçeğini oluşturan boyutlar, karanlık liderlik algısı ölçeğinin bütünü, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 8'de (EK-8) gösterilmiştir. Sonrasında karanlık liderliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 9'da (EK-9) gösterilmiştir. Bulgular incelendiğinde karanlık liderlik ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı ( $r = -0,34, p < 0,01$ ), karanlık liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ise aynı yönlü ve anlamlı ( $r = 0,56, p < 0,01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Benzer ilişkiler karanlık liderliğin alt boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da görülmektedir. Bununla birlikte, karanlık liderliğin iş tatmini üzerinde ters yönlü ( $\beta = -0,34, p < 0,001$ ), işten ayrılma niyeti üzerinde ise aynı yönlü ( $\beta = 0,56, p < 0,001$ ) bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, karanlık liderliğin alt boyutlarından yalnızca bezdiren davranışların iş tatmini ( $\beta = -0,22, p < 0,01$ ) üzerinde ters yönlü ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ( $\beta = 0,37, p < 0,001$ ) üzerinde ise aynı yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumun katılımcıların liderin bezdiren davranışlarını diğer karanlık davranışlarına kıyasla daha fazla algılamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bulgular, ikinci uygulamanın bulgularını desteklemektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen karanlık liderlik algısı ölçeğinin yeterli düzeyde kriter geçerliliğine sahip olduğundan bahsetmek mümkündür.

## **Tartışma**

Bu araştırmada Başar vd. (2016) tarafından tanımlanan karanlık liderlik yapısı işletimselleştirilerek özgün bir karanlık liderlik algısı ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek ve ölçeğin kullanımına ilişkin usul ve esaslar Tablo 15'te (EK-15) sunulmuştur. Bilindiği kadarıyla günümüze dek yazında kabul gören ölçek geliştirme kriterlerine uyan ulusal bir karanlık liderlik algısı ölçeği daha önce geliştirilmemiştir. Her ne kadar benzer çalışmalar (Fındıklı vd., 2018) yürütülmüş olsa da yapılan incelemelerde söz konusu çalışmalarda psikometrik özellikler ve esas alınan yöntem bakımından önemli kısıtların var olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan bu araştırmanın ulusal yazına önemli ölçüde katkı sağladığına inanılmaktadır. Çünkü bu araştırmada ölçek geliştirme süreci ulusal ve uluslararası çevrelerce kabul görmüş kriterlere uygun olarak yürütülmüştür. Ayrıca, bilindiği kadarıyla, ülkemizdeki özel örgütlerde ve kamu örgütlerinde yürütülen, liderliğin karanlık yüzünü inceleyen görgül çalışmalarda yabancı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan ölçeklerin Türkçe'ye yapılan uyarlamaları kullanılmaktadır. Ancak söz konusu uyarlama çalışmalarında izlenen yöntemlerde de psikometrik özellikler bakımından çeşitli kısıtlardan bahsetmek mümkün görünmektedir. İlaveten, kültürel farklılıklardan dolayı yabancı araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerin Türkçe uyarlamaları kullanılarak yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların

geçerlilikleri zayıf olabilmektedir. Örneğin bireyci kültürlerde takipçiler tarafından karanlık olarak algılanan bir lider davranışı ülkemiz gibi toplulukçu eğilimlerin fazla olduğu ve güç mesafesinin yüksek olduğu (Hofstede, 1980) kültürlerde karanlık olarak algılanmayabilir. Bu bakımdan bu çalışma ile psikometrik özellikler ve uygulanan yöntem bakımından tutarlı bir ölçek geliştirildiğine ve söz konusu kısıtların üstesinden gelindiğine inanılmaktadır. Bu sayede ulusal yönetim ve organizasyon yazınında önemli bir boşluğun doldurulduğu düşünülmektedir. Öyle ki gelecekte yapılan araştırmalarda geliştirilen ölçeğin kullanılmasıyla birlikte daha geçerli ve güvenilir bulgular elde edilebilir. Araştırmacılar kullanabilecekleri geçerli ve güvenilir bir ölçek olması dolayısıyla liderliğin karanlık yüzüyle ilgili daha fazla sayıda nitelikli araştırma yapabilirler ve ulusal yazının gelişimine katkı sağlayabilirler. Özellikle, gerek özel gerekse kamuya ait örgütlerde karanlık liderlik uygulamalarının önüne geçilmesini sağlayacak stratejiler geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülerek uygulamacılara rehberlik edilebilir ve liderliğin karanlık yüzüyle ilgili yazında yeni bir odak noktası oluşturulabilir. Bu gelişmelerin akabinde, elde edilen bulguların örgütsel yaşantıya transfer edilebilmesi amacıyla; konferanslar, yayınlar, eğitimler ve benzeri yöntemlerle uygulayıcılar liderliğin karanlık yüzü hakkında daha fazla bilgilendirilerek gerek çalışanların gerekse yöneticilerin farkındalıkları artırılabilir. Bu sayede uygulayıcılar tarafından özel ve kamuya ait örgütlerde sağlıklı bir çalışma ikliminin yaratılmasına yönelik gayretler teşvik edilebilir, çalışanların motivasyonları, tatminleri, aynı örgütteki çalışma süreleri ve performansları artırılabilir ve böylece kısıtlı kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılarak örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliği sağlanabilir.

## **Sonuç**

Bu araştırma ile bezdiren, samimiyezsiz ve zorbaca lider davranışlarından oluşan karanlık liderlik yapısı işletimselleştirilmiştir. Böylece ulusal yönetim ve örgüt yazınına, uluslararası psikometrik gereklilikleri karşılayan bir karanlık liderlik algısı ölçeği kazandırılmıştır. Bu sayede araştırmacıların liderliğin karanlık yüzüne daha fazla ilgi duymaları, özgün ve nitelikli araştırmalar yapmaları, uygulamacıların ise özel ve kamuya ait örgütlerdeki yönetsel süreçlerde geliştirilen ölçeği kullanarak verimliliklerini artırmaya yönelik iyileştirmeler yapmaları beklenmektedir.



## Kaynakça

- Ashforth, B. (1987), *Organizations and petty tyrant: An exploratory study*. Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, Louisiana.
- Asforth, B. (1994), Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bamberger, P. A. ve Bacharach, S. B. (2006), Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009), *Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü*. 17'nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016), İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Başar, U. ve Basım, N. (2016), A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: Moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1838-1850.
- Başar, U. ve Basım, N. (2018), Paradoksal liderlik modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), 121-153.
- 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.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Conger, J. A. (1990), The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- De Hoogh, A. H. B. ve Den Hartog, D. N. (2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- DeVellis, R. F. (2017), *Scale Development: Theory and Applications*. Los Angeles: Sage.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007), Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Fındıklı, M. A., Afacan, C. ve Okan, G. (2018), *Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçek geliştirme çalışması*. 26'nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Trabzon.
- Glad, B. (2002), Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Grandey, A. A., Kern, J. ve Frone, M. (2007), Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 63-79.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. (1975), Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hambleton, R. K., Swaminathan, H., Algina, J. ve Coulson, D. B. (1978), Criterion-referenced testing and measurement: A review of technical issues and developments. *Review of Educational Research*, 48, 1-47.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hogan, R., Curphy, G. ve Hogan, J. (1994), What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

- Hogan, R. ve Kaiser, R. (2005), What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Kellerman, B. (2004), *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Lawshe, C. H. (1975), A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Lipman-Blumen, J. (2005), *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2011), Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3), 331-342.
- Namie, G. (2003), Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ok, B. (2007). *Correlates of organizational commitment: A Special Emphasis on Organizational Communication* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007), The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- 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*, July –August, 67-71.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006), Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Salin, D. (2003), Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- 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.
- Sümer, N. (2000), Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şencan, H. (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tepper, B. J. (2000), Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007), Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012), Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2014), Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. S. R. (2003), Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J. ve Hill, T. E. (1985), Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38(1), 23-46.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Whicker, M. L. (1996), *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.

Yagil, D. (2005), Employees' attribution of abusive supervisory behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(4), 307-326.

Yukl, G. A. (1989), Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

**Tablo 1. Madde Havuzu**

N.	Başlangıçtaki Madde Havuzu	Yüzey Geçerliliği Sağlandıktan Sonra Madde Havuzu
1	Yöneticim genellikle iş yapış tarzımı beğenmez.	Astlarının iş yapış tarzımı beğenmez.
2	Yöneticim genellikle yaptığım işleri beğenmez.	Astlarının yaptığı işleri beğenmez.
3	Yöneticim genellikle bana fazla iş verir.	Astlarına fazla iş verir.
4	Yöneticim genellikle verdiği işleri tamamlanmam için az bir zaman tanır.	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.
5	Yöneticim genellikle yapamayacağım işler verir.	Astlarına yapamayacağı işler verir.
6	Yöneticim genellikle yaptığım işlerde hata arar.	Astlarının yaptığı işlerde hata arar.
7	Yöneticimin davranışları ve tavırları beni işimden soğutuyor.	Davranışları ve tavırları astlarımı işimden soğutur.
8	Yöneticim kendini çok beğenir.	Kendini çok beğenir.
9	Yöneticim genellikle astlarına değer vermez.	Astlarına değer vermez.
10	Yöneticim genellikle astlarını görmezden gelir.	Astlarını görmezden gelir.
11	Yöneticim genellikle astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.	Astlarını kendi çıkar ve amaçları için kullanır.
12	Yöneticim genellikle astlarına karşı adaletsiz davranır.	Astlarına karşı adaletsiz davranır.
13	Yöneticim genellikle politik davranır.	Politik davranır.
14	Yöneticim genellikle astlarının başarılarını takdir etmez.	Astlarının başarılarını takdir etmez.
15	Yöneticim genellikle başkalarına ve astlarına iftira atar.	Başkalarına ve astlarına iftira atar.
16	Yöneticim genellikle astlarını birbirine düşürür.	Astlarını birbirine düşürür.
17	Yöneticim genellikle yalan söyler.	Yalan söyler.
18	Yöneticim genellikle astlarına keyfi cezalar verir.	Astlarına keyfi cezalar verir.
19	Yöneticim genellikle astlarını tuzağa düşürür.	Astlarını tuzağa düşürür.
20	Yöneticim genellikle astları hakkında sahte belgeler düzenler.	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.
21	Yöneticim genellikle astlarını karalar.	Astlarını karalar.
22	Yöneticim genellikle dedi kodu yapar.	Dedi kodu yapar.
23	Yöneticim genellikle bazı astlarını kayırır.	Haksız yere bazı astlarını kayırır.
24	Yöneticim genellikle astlarını haksız yere suçlar.	Astlarını haksız yere suçlar.
25	Yöneticim genellikle astlarını aşağılar.	Astlarını aşağılar.
26	Yöneticim genellikle astlarını azarlar.	Astlarını azarlar.
27	Yöneticim genellikle astlarını küçük düşürür.	Astlarını küçük düşürür.
28	Yöneticim genellikle astlarıyla dalga geçer.	Astlarıyla dalga geçer.
29	Yöneticim genellikle astlarının özel hayatına müdahale eder.	Astlarının özel hayatına müdahale eder.
30	Yöneticim genellikle astlarına kaba davranır.	Astlarına kaba davranır.
31	Yöneticim genellikle astlarına hakaret eder.	Astlarına hakaret eder.
32	Yöneticim genellikle karşı cins olan astlarına sarkıntılık eder.	Astlarına sarkıntılık eder.
33	Yöneticim genellikle astlarına küfreder.	Astlarına küfreder.
34	Yöneticim genellikle astlarını tehdit eder.	Astlarını tehdit eder.
35	Yöneticim genellikle astlarına iğneleyici sözler söyler.	Astlarına iğneleyici sözler söyler.

**Tablo 2. Örneklem İlişkin Bilgiler**

Uyg. Nu.	Cinsiyet	Medeni Hal	Eğitim Düzeyi	İş Tec.	Yaş			
1	Erkek	198 (%63,9)	Evli	203 (%65,5)	Ortaokul Lise Ön Lisans	64 (%20,6) 85 (%27,4) 76 (%24,5)	$\chi = 11,99$ (s = 7,86)	21 – 63 $\chi = 35,62$ (s = 7,91)
	Kadın	112 (%36,1)	Bekar	107 (%34,5)	Lisans Y. Lisans	57 (%18,4) 28 (%9)		
2	Erkek:	207 (%60,5)	Evli:	180 (%52,6)	Ortaokul Lise Ön Lisans	79 (%23,1) 90 (%26,3) 88 (%25,7)	$\chi = 10,24$ (s = 7,60)	19 – 58 $\chi = 33,38$ (s = 7,55)
	Kadın:	135 (%39,5)	Bekar:	162 (%47,4)	Lisans Y. Lisans	73 (%21,3) 12 (%3,5)		
3	Erkek:	214 (%60,3)	Evli:	150 (%42,3)	Ortaokul Lise Ön Lisans	49 (%13,8) 99 (%27,9) 97 (%27,3)	$\chi = 7,63$ (s = 6,52)	20 – 57 $\chi = 31,44$ (s = 6,50)
	Kadın:	141 (%39,7)	Bekar:	205 (%57,7)	Lisans Y. Lisans	71 (%20) 39 (%11)		



**Tablo 4. Toplam Açıklanan Varyans Değerleri**

Uygulama	Boyutlar (Faktörler)		Başlangıçtaki Öz Değerler			1'e Eşit ve 1'den Büyük Olan Öz Değerler			Döndürme Sonrasında Öz Değerler		
	KMO	Maddeler	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Varyans (Kümülatif %)
1(1)	0,95***	1	15,867	54,715	54,715	15,867	54,715	54,715	6,323	21,802	21,802
		2	1,788	6,164	60,879	1,788	6,164	60,879	6,242	21,525	43,327
		3	1,526	5,260	66,139	1,526	5,260	66,139	5,770	19,895	63,223
		4	1,084	3,738	69,877	1,084	3,738	69,877	1,930	6,654	69,877
1(2)	0,94***	1	10,520	55,367	55,367	10,520	55,367	55,367	5,224	27,495	27,495
		2	1,476	7,767	63,135	1,476	7,767	63,135	4,642	24,433	51,927
		3	1,281	6,741	69,875	1,281	6,741	69,875	3,410	17,948	69,875
2(1)	0,96***	1	11,433	60,175	60,175	11,433	60,175	60,175	5,515	29,027	29,027
		2	1,517	7,982	68,157	1,517	7,982	68,157	4,552	23,960	52,987
		3	1,046	5,507	73,664	1,046	5,507	73,664	3,929	20,677	73,664
2(2)	0,95***	1	10,12	59,55	59,55	10,12	59,55	59,55	5,04	29,67	29,67
		2	1,44	8,47	68,02	1,44	8,47	68,02	3,86	22,69	52,36
		3	1,03	6,04	74,06	1,03	6,04	74,06	3,69	21,70	74,06
3(1)	0,94***	1	9,46	55,67	55,67	9,46	55,67	55,67	4,69	27,61	27,61
		2	1,53	9,02	64,70	1,53	9,02	64,70	4,07	23,96	51,57
		3	1,12	6,60	71,30	1,12	6,60	71,30	3,35	19,73	71,30

Not: Öz değeri 1 ve 1'in üzerinde olan boyutlar gösterilmiştir., KMO: Kaiser – Meyer – Olkin istatistiği  
\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

**Tablo 5.** Faktör Yapısı (1)

	Boyutlar (Faktörler)			
	1	2	3	4
KL14	0,761			
KL20	0,757			
KL16	0,745			
KL15	0,741			
KL18	0,715			
KL19	0,681			
<b>KL17</b>	<b>0,592</b>	<b>0,514</b>		
<b>KL21</b>	<b>0,591</b>		<b>0,457</b>	
<b>KL22</b>	<b>0,584</b>	<b>0,534</b>		
KL24		0,773		
KL23		0,765		
KL28		0,729		
KL26		0,705		
KL29		0,700		
KL25		0,698		
KL32		0,679		
<b>KL33</b>		<b>0,580</b>	<b>0,480</b>	
KL3			0,715	
<b>KL11</b>			<b>0,692</b>	
<b>KL12</b>	<b>0,490</b>		<b>0,667</b>	
KL7			0,666	
KL4			0,660	
KL8			0,653	
<b>KL6</b>		<b>0,464</b>	<b>0,583</b>	
KL10			0,576	
KL5			0,567	
<b>KL27</b>				
<b>KL30</b>				<b>0,864</b>
<b>KL31</b>				<b>0,717</b>

KL: Karanlık Liderlik



**Tablo 6.** Faktör Yapısı (2)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL28	0,795		
KL24	0,785		
KL23	0,779		
KL26	0,769		
KL29	0,767		
KL25	0,745		
KL32	0,697		
KL14		0,786	
KL20		0,773	
KL16		0,750	
KL15		0,740	
KL18		0,720	
KL19		0,701	
KL4			0,747
KL3			0,745
KL7			0,619
KL8			0,610
KL5			0,579
KL10			0,526

KL: Karanlık liderlik

**Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Uygulamalar	Modeller	Uyum İndeksleri								
		$\chi^2$	<i>p</i>	d.f.	$\chi^2/d.f$	GFI	IFI	CFI	RMSEA	Değerlendirme
Üçüncü uygulama	1. Model	78,37	0,107	64	1,22	0,97	0,99	0,99	0,02	Uyumlu
	2. Model	243,58	0,000	106	2,29	0,92	0,97	0,97	0,06	Uyumlu
	3. Model	243,58	0,000	106	2,29	0,92	0,97	0,97	0,06	Uyumlu
	4. Model	802,78	0,000	111	7,23	0,80	0,85	0,85	0,13	Uyumsuz
İkinci uygulama	1. Model	118,58	0,001	74	1,60	0,96	0,99	0,99	0,04	Uyumlu
	2. Model	207,83	0,000	110	1,88	0,93	0,98	0,98	0,05	Uyumlu
	3. Model	207,83	0,000	110	1,88	0,93	0,98	0,98	0,05	Uyumlu
Birinci uygulama	4. Model	849,55	0,000	114	7,45	0,79	0,85	0,85	0,13	Uyumsuz
	1. Model	210,72	0,000	104	2,02	0,93	0,97	0,97	0,05	Uyumlu
	2. Model	315,45	0,000	137	2,30	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
	3. Model	321,53	0,000	138	2,33	0,90	0,96	0,96	0,06	Uyumlu
	4. Model	876,39	0,000	143	6,12	0,79	0,84	0,84	0,12	Uyumsuz

Not:

1. Model: Birinci Düzey Tek Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
2. Model: Birinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
3. Model: İkinci Düzey Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi
4. Model: İlişkisiz Çok Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi

**Tablo 8. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

Uyg.	Değişkenler	$\chi$	s	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1. İstismarcı Yönetim	1,57	0,74	1							
	2. Etik Liderlik	3,37	0,89	-0,70**	1						
	3. Karanlık Liderlik	1,83	0,74	0,83**	-0,75**	1					
	4. Zorbaca Davranışlar	1,63	0,84	0,82**	-0,62**	0,91**	1				
	5. Samimiyetsiz Davranışlar	1,47	0,75	0,74**	-0,69**	0,87**	0,72**	1			
	6. Bezdiren Davranışlar	2,43	0,89	0,68**	-0,72**	0,89**	0,71**	0,68**	1		
	7. İş Tatmini	3,54	0,90	-0,39**	0,40**	-0,32**	-0,26**	-0,27**	-0,33**	1	
	8. İşten Ayrılma Niyeti	2,46	1,03	0,43**	-0,43**	0,42**	0,35**	0,36**	0,42**	-0,49**	1
2	1. İstismarcı Yönetim	1,59	0,77	1							
	2. Etik Liderlik	3,32	0,93	-0,63**	1						
	3. Karanlık Liderlik	1,92	0,83	0,82**	-0,73**	1					
	4. Zorbaca Davranışlar	1,69	0,97	0,81**	-0,61**	0,92**	1				
	5. Samimiyetsiz Davranışlar	1,49	0,78	0,71**	-0,66**	0,88**	0,76**	1			
	6. Bezdiren Davranışlar	2,52	0,98	0,69**	-0,71**	0,90**	0,72**	0,70**	1		
	7. İş Tatmini	3,39	0,91	-0,34**	0,44**	-0,37**	-0,30**	-0,35**	-0,37**	1	
	8. İşten Ayrılma Niyeti	2,70	1,07	0,46**	-0,47**	0,47**	0,39**	0,33**	0,53**	-0,49**	1
3	1. İstismarcı Yönetim	1,49	0,69	1							
	2. Etik Liderlik	3,39	0,89	-0,56**	1						
	3. Karanlık Liderlik	1,83	0,74	0,81**	-0,64**	1					
	4. Zorbaca Davranışlar	1,60	0,84	0,79**	-0,51**	0,90**	1				
	5. Samimiyetsiz Davranışlar	1,40	0,66	0,71**	-0,52**	0,84**	0,71**	1			
	6. Bezdiren Davranışlar	2,42	0,95	0,67**	-0,67**	0,90**	0,70**	0,65**	1		
	7. İş Tatmini	3,34	0,93	-0,34**	0,42**	-0,34**	-0,31**	-0,26**	-0,33**	1	
	8. İşten Ayrılma Niyeti	2,58	1,10	0,53**	-0,50**	0,56**	0,47**	0,46**	0,54**	-0,55**	1

\* $p<0,05$ , \*\* $p<0,01$ , \*\*\* $p<0,001$

**Tablo 9. Karanlık Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri**

Bağımlı Değişkenler	Kriter (Bağımlı) Değişkenler											
	İş Tatmini						İşten Ayrılma Niyeti					
	$\beta$			$\beta$			$\beta$			$\beta$		
	Model A			Model B			Model C			Model D		
	1. Uyg.	2. Uyg.	3. Uyg.	1. Uyg.	2. Uyg.	3. Uyg.	1. Uyg.	2. Uyg.	3. Uyg.	1. Uyg.	2. Uyg.	3. Uyg.
KL	-0,32***	-0,37***	-0,34***				0,42***	0,47***	0,56***			
ZD				-0,00	0,03	-0,13				0,05	0,09	0,12
SD				-0,08	-0,19*	-0,02				0,11	-0,11	0,12
BD				-0,27**	-0,25**	-0,22**				0,31***	0,54***	0,37***
F	35,45***	56,74***	49,03***	13,22***	20,85***	16,77***	68,23***	101,42***	162,55***	24,30***	46,09***	55,92***
R <sup>2</sup>	0,10	0,14	0,11	0,10	0,14	0,11	0,17	0,22	0,31	0,18	0,28	0,31
$\Delta R^2$				0	0	0				0,01	0,06	0

\*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001. KL: Karanlık Liderlik; ZD: Zorba Davranışlar; SD: Samimiyetsiz Davranışlar; BD: Bezdiren Davranışlar

Tablo 10. Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (2)

	ÖTP	KL3	KL4	KL5	KL7	KL8	KL10	KL14	KL15	KL16	KL18	KL19	KL20	KL23	KL24	KL25	KL26	KL28	KL29	KL32			
ÖTP	1																						
KL3	0,56**	1																					
KL4	0,60**	0,57**	1																				
KL5	0,66**	0,53**	0,50**	1																			
KL7	0,82**	0,51**	0,52**	0,57**	1																		
KL8	0,76**	0,43**	0,48**	0,45**	0,72**	1																	
KL10	0,79**	0,46**	0,53**	0,53**	0,74**	0,73**	1																
KL14	0,75**	0,29**	0,34**	0,40**	0,55**	0,49**	0,59**	1															
KL15	0,79**	0,32**	0,43**	0,50**	0,62**	0,55**	0,63**	0,68**	1														
KL16	0,77**	0,39**	0,46**	0,47**	0,57**	0,54**	0,60**	0,65**	0,67**	1													
KL18	0,82**	0,30**	0,39**	0,46**	0,63**	0,55**	0,59**	0,76**	0,74**	0,74**	1												
KL19	0,60**	0,21**	0,27**	0,30**	0,37**	0,35**	0,38**	0,59**	0,53**	0,53**	0,59**	1											
KL20	0,83**	0,35**	0,39**	0,46**	0,61**	0,54**	0,56**	0,75**	0,70**	0,63**	0,79**	0,64**	1										
KL23	0,87**	0,37**	0,38**	0,48**	0,65**	0,63**	0,61**	0,62**	0,65**	0,60**	0,70**	0,51**	0,78**	1									
KL24	0,83**	0,46**	0,40**	0,52**	0,65**	0,57**	0,57**	0,52**	0,61**	0,56**	0,61**	0,44**	0,66**	0,80**	1								
KL25	0,88**	0,39**	0,41**	0,49**	0,67**	0,63**	0,65**	0,61**	0,66**	0,61**	0,70**	0,52**	0,74**	0,87**	0,81**	1							
KL26	0,76**	0,33**	0,34**	0,45**	0,51**	0,51**	0,50**	0,53**	0,58**	0,54**	0,63**	0,44**	0,63**	0,75**	0,71**	0,77**	1						
KL28	0,86**	0,40**	0,40**	0,52**	0,68**	0,62**	0,62**	0,58**	0,61**	0,60**	0,68**	0,45**	0,69**	0,83**	0,79**	0,85**	0,73**	1					
KL29	0,80**	0,31**	0,36**	0,46**	0,56**	0,53**	0,54**	0,57**	0,59**	0,54**	0,62**	0,56**	0,70**	0,78**	0,71**	0,80**	0,70**	0,78**	1				
KL32	0,77**	0,34**	0,36**	0,45**	0,55**	0,50**	0,54**	0,59**	0,61**	0,56**	0,63**	0,58**	0,73**	0,68**	0,64**	0,70**	0,59**	0,71**	0,70**	1			

\*\*p&lt;0,01

**Tablo 11.** Faktör Yapısı (3)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL28	0,80		
KL25	0,80		
KL23	0,79		
KL24	0,78		
KL29	0,77		
KL26	0,77		
<b>KL32</b>	<b>0,59</b>	<b>0,51</b>	
KL14		0,79	
KL19		0,76	
KL18		0,75	
<b>KL20</b>	<b>0,52</b>	<b>0,69</b>	
KL16		0,67	
KL15		0,67	
KL3			0,79
KL4			0,79
KL5			0,66
KL7			0,65
KL10			0,64
KL8			0,59

KL: Karanlık liderlik

**Tablo 12.** Faktör Yapısı (4)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL25	0,81		
KL28	0,81		
KL23	0,81		
KL24	0,78		
KL26	0,78		
KL29	0,77		
KL14		0,79	
KL18		0,75	
KL19		0,75	
KL16		0,70	
KL15		0,68	
KL3			0,80
KL4			0,79
KL5			0,66
KL7			0,64
KL10			0,62
KL8			0,57

KL: Karanlık liderlik

**Tablo 13.** Maddeler Arasındaki Korelasyon Değerleri (3)

	OTP	KL3	KL4	KL5	KL7	KL8	KL10	KL14	KL15	KL16	KL18	KL19	KL23	KL24	KL25	KL26	KL28	KL29
OTP	1																	
KL3	0,66**	1																
KL4	0,57**	0,59**	1															
KL5	0,69**	0,55**	0,44**	1														
KL7	0,82**	0,60**	0,48**	0,61**	1													
KL8	0,79**	0,55**	0,47**	0,55**	0,73**	1												
KL10	0,79**	0,52**	0,40**	0,52**	0,74**	0,71**	1											
KL14	0,67**	0,33**	0,30**	0,37**	0,50**	0,41**	0,49**	1										
KL15	0,76**	0,45**	0,33**	0,52**	0,55**	0,51**	0,59**	0,58**	1									
KL16	0,73**	0,38**	0,35**	0,46**	0,57**	0,58**	0,56**	0,61**	0,61**	1								
KL18	0,73**	0,38**	0,32**	0,46**	0,52**	0,49**	0,49**	0,65**	0,70**	0,70**	1							
KL19	0,45**	0,14**	0,12*	0,29**	0,21**	0,22**	0,25**	0,44**	0,47**	0,31**	0,50**	1						
KL23	0,84**	0,44**	0,38**	0,48**	0,63**	0,58**	0,59**	0,53**	0,62**	0,55**	0,61**	0,40**	1					
KL24	0,79**	0,42**	0,36**	0,47**	0,61**	0,59**	0,58**	0,45**	0,50**	0,48**	0,47**	0,29**	0,75**	1				
KL25	0,84**	0,44**	0,32**	0,49**	0,65**	0,60**	0,63**	0,51**	0,60**	0,54**	0,57**	0,41**	0,83**	0,79**	1			
KL26	0,78**	0,37**	0,34**	0,41**	0,52**	0,54**	0,55**	0,49**	0,59**	0,50**	0,56**	0,42**	0,74**	0,67**	0,77**	1		
KL28	0,83**	0,46**	0,35**	0,51**	0,63**	0,60**	0,63**	0,49**	0,55**	0,55**	0,57**	0,38**	0,76**	0,77**	0,79**	0,73**	1	
KL29	0,72**	0,32**	0,29**	0,45**	0,48**	0,44**	0,46**	0,50**	0,53**	0,50**	0,52**	0,51**	0,72**	0,62**	0,73**	0,69**	0,70**	1

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01



**Tablo 14.** Faktör Yapısı (5)

	Boyutlar (Faktörler)		
	1	2	3
KL25	0,82		
KL24	0,80		
KL28	0,77		
KL23	0,77		
KL26	0,75		
KL29	0,73		
KL3		0,79	
KL4		0,72	
KL7		0,72	
KL8		0,69	
KL5		0,64	
KL10		0,63	
KL18			0,77
KL14			0,72
KL19			0,72
KL15			0,66
KL16			0,62

KL: Karanlık liderlik

**Tablo 15.** Karanlık Liderlik Algısı Ölçeği

Sıra Nu.	Lütfen aşağıdaki ifadeleri birincil yöneticinizi düşünerek değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Astlarına fazla iş verir.					
2	Astlarına verdiği işler için az bir zaman tanır.					
3	Astlarına yapamayacağı işler verir.					
4	Davranışları ve tavırları astlarını işinden soğutur.					
5	Kendini çok beğenir.					
6	Astlarını görmezden gelir.					
7	Başkalarına ve astlarına iftira atar.					
8	Astlarını birbirine düşürür.					
9	Yalan söyler.					
10	Astlarını tuzağa düşürür.					
11	Astları hakkında sahte belgeler düzenler.					
12	Astlarını aşağılar.					
13	Astlarını azarlar.					
14	Astlarını küçük düşürür.					
15	Astlarıyla dalga geçer.					
16	Astlarına kaba davranır.					
17	Astlarına hakaret eder.					

#### **Kullanma Talimatı**

1. Seçeneklerin puanlaması şu şekildedir:

Hiçbir zaman: 1 puan

Nadiren: 2 puan

Bazen: 3 puan

Sıklıkla: 4 puan

Her zaman: 5 puan

Katılımcı tarafından işaretlenen seçenek her bir maddenin kuvvetini göstermektedir. Diğer bir ifade ile yüksek puanlar katılımcıların karanlık liderlik davranışları algıladığını, düşük puanlar ise aksini göstermektedir.

2. Ölçeği oluşturan boyutlar şu şekildedir:

Bezdiren davranışlar: 1, 2, 3, 4, 5 ve 6'ncı maddelerden oluşmaktadır.

Samimiyetsiz davranışlar: 7, 8, 9, 10 ve 11'inci maddelerden oluşmaktadır.

Zorbaca davranışlar: 12, 13, 14, 15, 16 ve 17'inci maddelerden oluşmaktadır.

3. Ölçek yapılacak olan araştırmanın amacı, yöntemi ve tasarımına bağlı olarak 17 madde halinde tek boyutlu ve 2. maddede açıklandığı şekilde üç boyutlu olarak kullanılabilir.