

**KARANLIK LİDERLİĞİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Erdoğan BALLI¹
Ayşehan ÇAKICI²

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, karanlık liderliğin otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve sessizliklerine olan etkisini incelemektir. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış ve bu amaçla Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen ‘Karanlık Liderlik Ölçeği’, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ ve Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Araştırma Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r = -0,40$, $p < 0,01$) ve karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r = 0,15$, $p < 0,01$) saptanmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre de; karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ($R^2 = 0,162$) ve örgütsel sessizlik ($R^2 = 0,022$) üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Karanlık liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, otel çalışanları.

**THE IMPACT OF THE DARK LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL SILENCE:
A STUDY ON HOTEL STAFF**

ABSTRACT

This paper will address the dark leadership and the significant impact that leaders may have on their subordinate’s organisational commitment and silence among hotel employees in Turkey. Questionnaire technique has been used as the data gathering method and for this purpose ‘Dark Leadership Scale’ developed by Gillaspie (2009), ‘Organizational Commitment Scale’ developed by Meyer & Allen (1991) and ‘Organisational Silence Scale’ developed by Van Dyne et al., (2003) have been used in this study. As a result of this research conducted on 604 employees who work in chain hotels located around Turkey, there are a negative relationship between dark leadership and organisational commitment ($r = -0,40$, $p < 0,01$) and a positive relationship between dark leadership and organisational silence ($r = 0,15$, $p < 0,01$). Regression analysis of the impact of dark leadership over organisational commitment ($R^2 = 0,162$) and organisational silence ($R^2 = 0,022$) found a significant change in the coefficient of determination.

Key Words: dark leadership, organisational commitment, organisational silence, hotel staff.

¹ Yrd.Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi, Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Konaklama İşletmeciliği, eballi@cu.edu.tr

² Doç.Dr., Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, aysehancakici@mersin.edu.tr

* Bu makale, “Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi” başlıklı yayınlanmamış doktora tezinden üretilmiştir.

Giriş

Örgüt içerisindeki direkt ve dolaylı etkilerinden dolayı liderlik konusu, araştırmacıların ilgisini her zaman çeken bir konu olmuş ve bu konuda farklı disiplinlerce birçok araştırma yapılmıştır. Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ve teoriler incelendiğinde büyük çoğunluğunun idealleştirilmiş liderler ve idealleştirilmiş bir liderlik arayışında oldukları ve bu amaçla da lideri başarılı kılabilecek karakteristik özelliklerin neler olduğu hususunu araştırdıkları görülmektedir. Başarısız liderlikle ilgilenen az sayıdaki araştırmacılar da, çalışmalarında başarısızlığı incelerken; yine 'hangi karakteristik özelliklerin yokluğu başarıyı engellemektedir' sorusuna yoğunlaşmışlardır (Torregiante, 2005, s. 2-3). Oysaki lideri başarısızlığa götüren sebeplerden biri de; liderde bazı istenmeyen özelliklerin varlığıdır. Liderliği daha iyi anlamak için; kişiliğinin incelenmesi gerekmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2011, s. 14). Çünkü kişilik yapısı liderin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Güney, 2012, s. 129). Kişilik özelliklerinin liderlik davranışı üzerinde doğrudan, liderin etkinliği üzerinde ise davranışlar vasıtasıyla dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. Kişilik özellikleri, koşullar karşısında tutarlı düşünme, hissetme ve davranış ile ilişkili olan karakteristiklerdir (Renn vd., 2005, s. 665). Liderin her zaman örgütünü ve takipçilerini başarıya götürmesi beklendiğinden kişilik özelliklerinin bu beklentileri karşılayacak şekilde ve her zaman olumlu, toplum ve bireyler için ideal ve kabul gören şekilde olması gerektiği düşünülmektedir. Ne yazık ki liderler her zaman olumlu, ideal ve kabul gören kişilik özellikleri gösterememekte bazen olumsuz işlevsel olmayan kişilik özellikleri; bu özelliklerinin yansıması olarak olumsuz davranışlar; bu davranışların sonucu olarak da beklentileri karşılayamama durumu ve başarısızlık sergileyebilmektedirler. Bu şekildeki birey ve toplum tarafından kabullenilmesinde yerleşmiş değerler ve normlar açısından olumsuz özelliklere atfedilen kişilik özellikleri liderliğin karanlık yüzü olarak kabul görmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2011, s. 2). İşte "Karanlık Liderlik" çalışmaları bu çıkış noktası ile liderlik araştırmaları alanında yeni olup, liderin kişiliğindeki bu karanlık taraf veya ideal olmayan, fonksiyonel olmayan tarafı ve etkileri ile ilgilenmektedir (Klauber, 2012, s. 6).

Liderlik konusunda yapılmış çalışmalarda, liderliğin çalışanların örgütsel davranışları üzerinde doğrudan etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur (Conger ve Kanungo, 1998; Zangora, 2001; Bass ve Riggio, 2006; Demir, 2012). Lider davranışları çalışanlar üzerinde doğrudan bir etki yaratma potansiyeli taşımakta ise liderliğin görünmeyen karanlık yüzünün ve etkilerinin olduğu söylenebilir. Conger (1990, s. 43) çalışanların olumsuz faktörlerden olumlu faktörlere göre daha fazla etkilendiklerini ve bunu örgütsel davranışlarına olumsuz olarak daha fazla yansıttıklarını belirtmiştir. Bu nedenle liderin kişiliklerindeki karanlık taraflarından dolayı ortaya çıkan olumsuz davranışlarının, çalışanlardan örgüt içerisinde sergilemesi istenen birçok davranış ve tutumu üzerinde azaltıcı, sergilememesi istenenler üzerinde de artırıcı bir etkiye sahip olabileceği düşünülebilir. Bu çerçevede örgüt yöneticilerinin sergileyebilecekleri karanlık liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel davranış ve tutumları üzerindeki etkili olup olmadığının araştırılması önem kazanmaktadır.

Otel işletmeleri hizmet sektöründe olmaları nedeniyle gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonlarını yerine getirmede büyük ölçüde insan gücünden yararlanmaktadır. Dolayısı ile hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasında müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle otel işletmelerinin başarılı olmalarında insan kaynaklarının iyi yönetilmesi önemli bir etken olarak ön plana

çıkılmaktadır. Otelde çalışma yaşamındaki değişimin hızını yakalamak ve çağa ayak uydurabilmek için sadece istenen nitelikte ve sayıda insan kaynağına sahip olmak yeterli olmamaktadır. Çalışanların, örgüte bağlılıklarının sağlanmasının yanında örgüt içerisinde örgüt başarısına katkısı olabilecek düşünce ve fikirlerini ifade etmeleri anlamına gelen örgütsel sesliliklerinin de sağlanması önem arz etmektedir. Bu çalışmada karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki olası etkileri otel işletmeleri bağlamında araştırılmaktadır.

Karanlık Liderlik

Karanlık liderlik liderin sahip olduğu kişilik ve kişiliğindeki işlevsel olmayan özelliklerin, liderin davranışlarına yansımalarıdır (Hogan ve Hogan, 1997, s. 42). McIntosh ve Rima (1997, s. 74) kişiliğin karanlık yönünün ortaya çıkmasını Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilişkilendirmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre her bireyin istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaç ve istekler basamaklar halinde dizilmiştir ve bir basamaktaki ihtiyaç ve istek karşılanmadan bir üst basamağa geçilmemektedir (Maslow, 1954 akt. Robbins ve Judge, 2012, s. 305). Birey bu istek ve ihtiyaçlarının basamaklar halinde karşılanmasını istemektedir. Ancak hiyerarşik ihtiyaçların karşılanmaması durumunda veya ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir tehdit olduğunda birey, belli bir düzen içinde olan ihtiyaçlar hiyerarşisi basamaklarında bir üst basamağa geçemeyecektir (McIntosh ve Rima, 2007, s. 75). İhtiyaçların karşılanamaması ile başlayan bu süreç, bireyin travmatik deneyimler yaşamasına neden olmakta ve birey bu durumu bir başarısızlık olarak algılayarak varoluşsal şüphe yaşamaktadır. Bu noktadan sonra da kişiliğin karanlık tarafı yavaş yavaş gelişmeye başlamaktadır (McIntosh ve Rima, 1997). Liderlerin karanlık yönünün ortaya çıkması, özellikle liderin başarıya ihtiyacı ile açıklanmaktadır. Bu ihtiyaçlarının karşılanması veya karşılanmaması durumu kişilerin karar ve davranışlarını şekillendirmektedir. Başarı ihtiyaçları karşılanmayan veya tehdit hisseden lider baskı altına girebilmekte veya hayal kırıklığı yaşayabilmektedir (Kayalar ve Arslan, 2011).

Liderler normal durumlarda bu karanlık özelliklerini baskılar, kontrol altında tutar ve davranışlarına yansıtılmaya çalışırlar. Ancak liderlerin karanlık özellikleri; başarı durumları tehlike altına girdiğine, stres altında olduklarında, savunma mekanizmaları düştüğünde, yorgun ve nasıl algılandıkları konusunda dikkat etmediği durumlarda ortaya çıkmakta ve liderin davranışlarına yansımaktadır. Bu bağlamda karanlık liderlik; liderin kişiliğindeki karanlık yönün, içsel veya dışsal etmenlerden dolayı strese girdiğinde, zor ve belirsiz durumlarda bilinç dışı ortaya çıkarak (Hogan ve Hogan, 2001, s.40); liderin karar ve davranışlarını negatif yönlü etkilemesi (Furnham ve Trickey, 2011, s.516) ve örgüt ile izleyicilerin ihtiyaçlarıyla uyumlu olmayan sonuçlara sebebiyet vermesi olarak tanımlanabilmektedir. Benson ve Hogan (2008, s. 12) karanlık kişilik özelliklerinin kısa vadede başarı sağlamaya yardımcı olabileceğini fakat uzun vadede probleme ve işlevsiz performansa sebebiyet vereceğini savunmuş ve karanlık liderliğin; liderin kişiliğindeki bazı özelliklerin uzun sürede veya aşırıya gidildiğinde; insanların organizasyon içerisinde birlikte ve verimli bir şekilde çalışma kabiliyetlerine zarar veren toksit davranışlar olduğunu söylemişlerdir.

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

Psikiyatri Derneği (1994)'nin belirlediği kişilik bozuklukları ile uyumlu 11 karanlık liderlik eğilimini (panik, kuşkucu, risk almayan, içine kapanık, boş veren, kendini beğenmiş, haylaz , teşhirci, hayalci, mükemmeliyetçi, bağımlı) belirlemişlerdir. Benzer sınıflandırma, farklı isimlerle Oldham ve Morris (1991), Dotlicj ve Cairo (2003) ve Miller (2008) çalışmalarından da yapılmıştır.

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

Alan yazınında, karanlık liderliğin örgütsel sonuçlarını inceleyen çalışmalarının çok az olduğu görülmektedir. Gillaspie (2009) yaptığı çalışmada karanlık liderlik ve karanlık liderliğin beş türü ile çalışanların işten ayrılma eğilimi ve örgüte duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, karanlık liderlik boyutlarının hem tek tek hem de toplamda çalışanların işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönlü ve çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile de negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu bulgulanmıştır. Tuna vd., (2010), karanlık liderlik ve türleri ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı çalışmada, değişkenler arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Diğer bir çalışmada Kayalar ve Arslan (2011) tarafından yapılmış ve karanlık liderlik boyutlarının örgütsel bağımlılığa etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, karanlık liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgütlerine psikolojik olarak bağlanmasını yansıtan durum literatürde “örgütsel bağlılık” kavramı ile adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılık; bireylerin çalıştığı örgüte göre biçimlenen bağlılık veya bağlanma (Raza ve Nawaz, 2011, s. 269) ; bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte sarılma düzeyi (Mowday vd., 1979, s. 226) ; bireyi örgüte bağlayan, ayrılma olasılığını azaltan psikolojik durum (Allen ve Meyer, 1990, s. 14); örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçlerin bütünü (Heshizer vd., 1991, s. 532) şeklinde tanımlanabilmektedir. Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgüte aitlik ve güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte yararlı olabileceğini hissetmesini ve örgüt içinde ve dışında amaç oluşturmalarını sağlamaktadır (Mowday vd., 1982, s. 139).

Örgütsel bağlılığın gerek örgüt açısından gerek birey açısından birçok önemli sonuçlara sebebiyet verdiği inaniılmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994, s. 1570). Örgütsel bağlılığın sonuçlarının incelendiğinde; örgütsel bağlılığın, örgüt içerisinde görülmesi istenmeyen birçok davranış ile negatif yönlü, görülmesi istenen davranışlar ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir (Mowday vd., 1982, s. 137). Örneğin iş tatmini, motivasyon, karara katılma, performans ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla pozitif, iş değiştirme ve devamsızlık, işe geç gelme ise bağlılıkla negatif yönlü ilişkisi bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (İnce ve Gül, 2005, s. 94).

Çalışanların örgüte duyduğu bağlılığın, çeşitli bireysel algılamalara dayanan sübjektif bir konu olması nedeniyle, örgütü oluşturan bireylerin ilişki içerisinde olduğu ve

buldukları ortamı şekillendiren her türlü faktör, örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir(Mowday vd., 1979, s. 230; İnce ve Gül, 2005, s. 59). Liderlik de çalışanların bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Liderlik ile örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalarda; liderin olumlu algılanan davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Zangora, 2001; Loke, 2001; Dick ve Metcalfe, 2001; Bass ve Riggio, 2006; Demir,2012).

Meyer ve Allen (1991, s.1), örgüte bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşan üç boyutlu bir modele dayandırmışlardır. Duygusal bağlılık, çalışanların tamamen kendi istekleri ile işe devam ettiklerini (örgüte ait olma arzusunun); devam bağlılığı, çalışanların başka şanslarının olmadığını düşündükleri için devam ettiklerini (ayrılmanın maliyetli olacağı inancı) ve normatif bağlılık ise daha çok etik açıdan kişilerin mevcut örgütte kalmaları gerektiğini (örgüte zorunlu olma duygusu) düşündükleri için işe devam ettiklerini ifade etmektedir.

Örgütsel Sessizlik

Çalışanlar, örgüt ile ilgili konularda bilgi ve fikirleri oldukları durumlarda bazen konuşmayı tercih ederken bazen de sessiz kalmayı tercih ederler. Örgütsel sessizlik çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlar konusunda bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmalarıdır (Çakıcı, 2010, s. 10). Örgütsel sessizlik; örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomeni ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.706). Çalışanların bu şekilde, bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini bilinçli olarak paylaşmaması, örgütün başarılı olabilmesi için hayati önemi olan ve çalışanların katılımını gerektiren yaratıcılık, değişim, öğrenme gibi kavramları başarısız uygulamalar haline getirmektedir (Milliken vd., 2003, s. 1454). Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir durum değildir. Onları sessiz kalmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır (Karadal, 2011, s. 372). Çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmelerindeki faktörlerin iyi bilinmesi ve önlenmesi gerekmektedir. Sessizlik üzerine yapılmış çalışmalar temel alındığında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenlerden biri de yöneticilerin yani liderlerin davranışlarıdır (Premeaux, 2001, s. 13; Pinder ve Harlos, 2001, s. 345; Milliken vd., 2003, s. 1467; Çakıcı, 2008, s. 130). Çünkü örgütlerde kararları veren, politikaları, kuralları belirleyen onlardır, dolayısı ile sessizliğin oluşmasında kilit role onlar sahiptirler (Çakıcı, 2010, s. 63).

Çalışanın kendini sessiz kalmak zorunda hissetmesi çalışanda vazgeçme, psikolojik ve biyolojik yılgınlık, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 58). Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki olduğu birçok çalışma (Vakola ve Bouradas, 2005; Bildik, 2009; Eroğlu vd., 2011; Nikmaram vd., 2012; Deniz vd., 2013) ile ortaya konmuştur. Yani sessizlik arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıkları düşmekte ve işlerinden duydukları tatmin azalmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 446). Ayrıca örgütsel sessizliğin, depresyon, sağlık problemleri, madde ve alkol bağımlılığı gibi olumsuz bireysel etkileri de bulunmaktadır (Bagheri vd., 2012, s. 51).

Sessizliğin türleri ile ilgili literatür incelendiğinde kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik türleri ön plana çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2003, s.1359; Pinder ve Harlos, 2001, s.331-369; Çakıcı, 2008, s.187). Konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark

yaratmayacağını düşünerek sessizliği tercih ettiği ‘kabullenici sessizlik’, korkuya dayalı olarak kendisini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmediği durum olan ‘korunmacı sessizlik’ ve çalışanın, örgütü ve/veya çalışma arkadaşlarını düşünerek onları koruma güdüsü, örgüte karşı özverili olma ve onunla işbirliği yapma anlayışıyla sessizlik davranışı göstermesi olan ‘korunmacı sessizlik’ şeklinde sıralanabilmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; karanlık liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sessizlik davranışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığı, eğer var ise bu etkinin yönü ve derecesi araştırmaktadır. Çalışma kapsamında;

- “karanlık liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?”
- “karanlık liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi var mıdır?”

sorularına cevap aranacaktır.

Araştırmanın karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye azda olsa bir ışık tutacağı ve alan yazındaki bir eksikliğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca karanlık liderlik hakkında gerek uygulamacılara gerekse araştırmacılara bir farkındalık oluşturacağı ve konuya dikkat çekeceği de düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Van Dyne vd.’nin (2003) 15 madde ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği, ikinci bölümde Meyer ve Allen’in (1991) 18 madde ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümde Gillaspie’in (2009) 25 madde ve 5 alt boyuttan oluşan karanlık liderlik ölçeği ve son bölümde ise beş adet demografik bilgi sorusu bulunmaktadır. Her üç ölçekte bulunan maddelerin tepki kategorileri,, 5’li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur. Tepki kategorileri, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma evrenini ise Türk sermayeli uluslar arası bir otel zincirinin Türkiye’deki otellerinde çalışanlar olarak tanımlanmıştır. Bu zincirde toplamda 1027 çalışan olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmada tam sayım yapılması hedeflenmiştir. Bu nedenle anket, 14.07.2014- 11.08.2014 tarihleri arasında web tabanlı (online) , yüz yüze, bırak-topla ve posta yoluyla gibi farklı uygulama teknikleriyle çalışanların tamamına ulaştırılmış, ancak geri dönen anket sayısı 604 olmuştur. Analizler, 604 anketin verileri üzerinden yapılmıştır.

Bulgular

Anket uygulanan 604 otel görevlisinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, bölümdeki unvanı ve çalışma süresine ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili dikkat çekici hususlar şöyledir. %73’ünün erkek, üçte birinin lise mezunu, üçte ikisinin çalışan statüsünde olduğu, yarıya

yakınının 1-5 yıl arası deneyimi olduğu ve ağırlıklı olarak genç yaş grubunda buldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Cinsiyet	n	%	Çalışma Süresi	n	%
Erkek	441	73,0	1 Yıldan Az	147	24,3
Kadın	163	27,0	1-5	298	49,3
Eğitim Düzeyi	n	%	6-10	107	17,7
İlköğretim	128	21,2	11-20	41	6,8
Lise	201	33,3	21 ve Üzeri	11	1,8
Önlisans	151	25,0	Yaş	n	%
Lisans	119	19,7	15-21	28	4,6
Lisansüstü	5	,8	22-28	205	33,9
Bölümdeki Unvanı	n	%	29-35	192	31,8
Çalışan	401	66,4	36-42	128	21,2
Şef	135	22,3	43-49	39	6,5
Müdür	68	11,3	50 ve Üzeri	12	2,0

Güvenirlilik ve Geçerlilik

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliğini test etmek için en yaygın kullanılan Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine ($p < 0,0001$), örgütsel bağlılık ölçeğine ($p < 0,0001$) ve karanlık liderlik ölçeğine uygulanan güvenirlik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur. Bu durum, her bir ölçeği oluşturan maddelerin kendi ölçeği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach's Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,752; örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,722 ve karanlık liderlik ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,880 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler de ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011, s. 605).

Bu çalışmada yapı geçerliğini ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,500 düzeyinde yüke sahip olmasına, bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişik madde durumunda iki faktör arasındaki yük farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. her bir ölçeğe ayrı ayrı uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir. Yapılan faktör analizlerinin sonuçlarına göre;

- karanlık liderlik ölçeğinin, orijinal ölçekten farklı olarak; 'pasif agresif liderlik, narsis liderlik, paranoyak liderlik ve zorlayıcı liderlik' olmak üzere dört alt boyut oluşturduğu

- örgütsel bağlılık ölçeğinin, orijinal ölçekten farklı olarak; 'duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığı' olmak üzere dört alt boyut oluşturduğu,

- örgütsel sessizlik ölçeğinin, orijinal ölçekte olduğu gibi; 'korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik' olmak üzere üç alt boyut oluşturduğu tespit edilmiştir. Analizlere bu boyutlar üzerinden devam edilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Karanlık Liderlik Ölçeği	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
I. Pasif agresif Liderlik (8 madde)	6,720	23,659	2,41	,897
II. Narsis Liderlik (5 madde)	2,628	16,346	2,92	,834
III. Paranoyak Liderlik (3 madde)	1,522	10,443	2,58	,717
IV. Zorlayıcı Liderlik (4 madde)	1,262	10,212	3,39	,671
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: % 77,8 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:2986,431 p<0,0001 Açıklanan toplam varyans:%.64,328; Ölçeğin tamamı için güvenirlilik katsayısı:0,775				
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
I. Duygusal Bağlılık (4 madde)	4,568	18,701	3,45	,793
II. Normatif Bağlılık (4 madde)	2,231	17,342	3,27	,776
III. Aidiyet Bağlılığı (3 madde)	1,604	14,585	3,32	,710
IV. Devam Bağlılığı (4 madde)	1,246	13,700	2,87	,672
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: % 77,8 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:2986,431 p<0,0001 Açıklanan toplam varyans:%.64,328; Ölçeğin tamamı için güvenirlilik katsayısı:0,775				
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Güvenirlilik
I. Korunmacı Sessizlik (6 madde)	5,446	24,265	1,86	,834
II. Korunmacı Sessizlik (5 madde)	3,020	20,363	4,22	,814
III. Kabullenici Sessizlik (4 madde)	2,225	18,018	2,37	,871
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: % 86,3 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:4078,256; p<0,0001 Açıklanan toplam varyans:%.62,646; Ölçeğin tamamı için güvenirlilik katsayısı:0,752				

Örgütsel Bağlılık ve Karanlık Liderlik Arasındaki İlişki

Karanlık liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile karanlık liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

- çalışanların örgütsel bağlılıkları ile karanlık liderlik ($r=-,40$ $p<0,01$), pasif agresif liderlik ($r=-,33$ $p<0,01$), narsis liderlik ($r=-,36$ $p<0,01$), paranoyak ($r=-,22$ $p<0,01$) ve zorlayıcı liderlik ($r=-,10$ $p<0,05$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu,

- çalışanların duygusal bağlılıkları ile karanlık liderlik ($r=-,50$ $p<0,01$), pasif agresif liderlik ($r=-,45$ $p<0,01$), narsis liderlik ($r=-,44$ $p<0,01$), paranoyak liderlik ($r=-,30$ $p<0,01$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve zorlayıcı liderlik ($r=-,04$ $p>0,05$) ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,

• çalışanların normatif bağlılıkları ile karanlık liderlik ($r=-,33$ $p<0,01$), pasif agresif liderlik ($r= -,31$ $p<0,01$), narsis liderlik ($r=-,26$ $p<0,01$), paranoyak liderlik ($r=-,16$ $p<0,01$) ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ve zorlayıcı liderlik ($r=-,04$ $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı,

• çalışanların aidiyet bağlılığı ile karanlık liderlik ($r=-,29$ $p<0,01$), pasif agresif liderlik ($r= -,18$ $p<0,01$), narsis liderlik($r=-,32$ $p<0,01$), paranoyak liderlik ($r=-,13$ $p<0,01$) ve zorlayıcı liderlik ($r=-,15$ $p<0,01$) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu,

• çalışanların devam bağlılığı ile karanlık liderlik ($r=-,05$ $p>0,05$), pasif agresif liderlik ($r=-,01$ $p>0,05$), narsis liderlik ($r=-,07$ $p>0,05$), ve zorlayıcı liderlik ($r=-,03$ $p>0,05$) arasında herhangi bir anlamlı ilişki olmadığı ve sadece paranoyak liderlik ($r= ,11$ $p<0,01$) ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ve Karanlık Liderlik Arasındaki İlişkiler

	Karanlık L.	Pas-Agr L	Narsis L	Paranoyak L.	Zorlayıcı L
Örgütsel Bağ	-0,40**	-0,33**	-0,36**	-0,22**	-0,10*
Duygusal Bağ.	-0,50**	-0,45**	-0,44**	-0,30**	-0,04
Normatif Bağ.	-0,33**	-0,31**	-0,26**	-0,16**	-0,04
Aidiyet Bağ.	-0,29**	-0,18**	-0,32**	-0,13**	-0,15**
Devam Bağ.	0,05	0,01	0,07	0,11**	0,03
** p< 0,01 *p< 0,05 n=604					

Örgütsel Sessizlik ve Karanlık Liderlik Arasındaki İlişki

Örgütsel sessizlik ve karanlık liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. Karanlık Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

	Karanlık L.	Pas-Agr L	Narsis L	Paranoyak L.	Zorlayıcı L
Örgütsel S.	0,15**	0,061	0,17**	0,16**	0,11*
Korunmacı S.	0,28**	0,18**	0,28**	0,20**	0,10*
Korunmacı S.	-0,27**	-0,24**	-0,24**	-0,10*	-0,03
Kabullenici S.	0,25**	0,15**	0,24**	0,17**	0,13**
** p< 0,01 *p< 0,05 n=604					

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile karanlık liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

• çalışanların örgütsel sessizlikleri ile karanlık liderlik ($r=,15$ $p<0,01$), narsis liderlik ($r=,17$ $p<0,01$), paranoyak liderlik ($r=,16$ $p<0,01$) ve zorlayıcı liderlik ($r=,11$ $p<0,01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve pasif agresif liderlik ($r=,061$ $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı,

• çalışanların korumacı sessizlikleri ile karanlık liderlik ($r=.28$ $p<0,01$), pasif agresif liderlik ($r=.18$ $p<0,01$), narsis liderlik ($r=.28$ $p<0,01$), paranoyak liderlik ($r=.20$ $p<0,01$) ve zorlayıcı liderlik ($r=.10$ $p<0,01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu

• çalışanların korumacı sessizlikleri ile karanlık liderlik ($r=-.27$ $p<0,01$), pasif agresif liderlik ($r=-.24$ $p<0,01$), narsis liderlik ($r=-.24$ $p<0,01$), paranoyak liderlik ($r=-.10$ $p<0,01$) arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu ve zorlayıcı liderlik ($r=-.03$ $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı,

• çalışanların kabullenici sessizlikleri ile karanlık liderlik ($r=.25$ $p<0,01$), pasif agresif liderlik ($r=.15$ $p<0,01$), narsis liderlik ($r=.24$ $p<0,01$), paranoyak liderlik ($r=.17$ $p<0,01$) ve zorlayıcı liderlik ($r=.13$ $p<0,01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Regresyon Analizleri

Çalışanların örgütsel bağlıklarında yöneticilerinde algıladıkları karanlık liderlik boyutlarının etkilerini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	77,392	1,831		42,277	,000		
Karanlık Liderlik	-,281	,026	-,402	-10,772	,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
R:0,402; R²:0,162; Düzeltilmiş R²:0,160; Model için F:116,042, p=0,0001; D-W:1,632

Tablo 5’deki analiz sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=116.04$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.632 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır ($R= -0.402$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.162$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel bağlılıktaki değişiminin % 16,2’sinin, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Çalışanların örgütsel bağlıklarında yöneticilerinde algıladıkları karanlık liderlik boyutlarının etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde modelin anlamlı ($F=13.505$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. Varyans şişme değeri olarak adlandırılan VIF değeri 1,000 olarak bulgulanmıştır ve çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir. Ayrıca D-W değeri, 1.705 olarak bulunmuştur. Bu bulgu oto korelasyon olmadığının göstergesidir. Karanlık liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi olduğu söylenebilmektedir. Karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır ($R=0.148$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0.022$ olarak

bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel sessizlik değişiminin % 2,2'sinin, karanlık liderlik ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Tablo 6. Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	35,471	1,384		25,638	0,0001		
Karanlık Liderlik	,072	,020	,148	3,675	0,0001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik
R:0,148; R²:0,022; Düzeltilmiş R²:0,021; Model için F:13.505, p=0,0001; D-W:1,705

Sonuç

604 otel çalışanının katılımı ile gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik önemli bulgular ortaya koyulmuştur. Karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca karanlık liderlik ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve aidiyet bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki; karanlık liderlik ile korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu anlamda genel olarak denilebilir ki; “**karanlık liderlik arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmakta ve örgütsel sessizlikleri artmaktadır**”.

Bu anlamlı ilişkiler doğrultusunda çalışmanın modeline uygun olarak karanlık liderliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizlerine sonuçlarına göre de denilebilir ki; “**karanlık liderliğin örgütsel bağlılık üzerine pozitif ve örgütsel sessizlik üzerine negatif etkileri vardır**”.

Karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu çalışmada, karanlık liderlik hakkında hem uygulamacılara hem de araştırmacılara bir farkındalık oluşturmak ve konuya dikkat çekmek de amaçlandığından; gerek araştırma bulgularından gerek literatürden yola çıkılarak, liderdeki karanlık tarafın nasıl yönetilebileceğine ilişkin uygulamacılara ve konuya ilgi duyup irdelemek isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Karanlık taraf, bir ruhsal hastalık değildir, yöneticiyi takım kurma, işbirliklerini şekillendirme ve planlara, vizyonlara ve hedeflere ulaşma stratejilerinde sekteye uğratan kusurlardır. Karanlık taraf aydınlık tarafın abartılması ve fazlaya kaçılması ile ilgilidir. Bireyin güçlü yanlarının abartılması sonucu güçsüz yanına dönüşmesidir (Dark Side of Leadership, 2008, s. 55). Kişiliğin karanlık tarafı az ya da çok herkeste bulunmaktadır. Önemli olan bu tarafın bilincinde olmak, onu yönetebilmek ve belki de avantaja, güçlü aydınlık tarafa çevirmektir. Bu kapsamda; gerek liderlerin, gerek takipçilerin gerekse örgüt üst yönetiminin karanlık tarafa bakış açısı; “karanlık tarafı fark etmek ve öğrenmek, liderleri bu bölge üzerinde çalışmaya, olası olumsuzlukları ve negatif etkilerini; bir anlamda liderin, örgütün ve takipçilerin başarısızlık yaşamamasını önler ve etkinliğini artırır”

şeklinde olmalıdır. Gerek liderlerin gerek takipçilerinin gerekse örgüt üst yönetiminin, bu karanlık tarafın var olabileceğinin bilincinde olmaları, olası bu yönlerin neler olduğunu tespit etmeleri ve yönetmeye çalışmaları gerekmektedir. Bu şekilde liderlerin; hem kendinin, hem örgütün, hem de çalışanların başarısızlıklarına sebebiyet vermesi engellenebilir.

Akademik Öneriler

Karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık ve sessizlik değişkenlerinin test edildiği bu araştırma sonuçlarının farklı araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmalarla tekrarlanması, değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulguların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmada karanlık liderliğin sessizlik ve bağlılık değişkenleriyle olan ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel davranış açısından kritik önemde görülen performans, verimlilik, iş tatmini, devir oranı, devamsızlık gibi değişkenlerle ilişkisinin araştırılması, karanlık liderliğin örgütsel etkilerini açıklamaya katkı sağlayacaktır. Liderlik olgusu sosyo-kültürel süreçlerle yakından ilgili bir konu olduğundan, gelecekte yapılacak çalışmalarda, ait olunan toplum kültürünün de bir değişken olarak yer alması literatür açısından faydalı olabilir. Karanlık liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi incelenebilir. Duygu bulaşması olumlu ve olumsuz duygular için de geçerlidir. Bu anlamda ‘üst yönetimin olumsuz (karanlık) yönleri orta ve alt kademe yönetimine bulaşma özelliği taşıyabilir mi?’ sorusuna cevap aranabilir. Karanlık liderlik ile ilişkisi araştırılabilecek diğer bir konu ise duygusal zekâdır. Çalışma kapsamında karanlık liderlik ve örgütsel etkileri sadece otel işletmelerinde incelenmiştir. İleriki çalışmalarda konunun turizmin alt sektörü olan seyahat acentelerinde de ve hatta farklı sektörlerde de araştırılması ve sonuçlarının bu çalışma sonuçları ile kıyaslanması, karanlık liderlik kavramına daha geniş bir bakış açısı kazandırabilir

KAYNAKÇA

- American Psychiatric Association (1994) Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (4th ed). Washington, DC: APA.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Benson, M.J. ve Hogan, R.S. (2008) How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10-18.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Conger, J.A. (1990) The dark side of leadership. *Organisation Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. ve Kanungo, R. (1988). Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1) , 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği (Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Demir, H. (2012). Türkiye’de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki:bir meta analiz. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüęü, Ankara.
- Deniz N., Noyan A. ve Ertosun Ö.G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment:a comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence:a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi:işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Furnham A. ve Trickey, G. (2011). Sex differences and dark side traits. *Personality and Individual Differences*, 50, 517–522.
- Güney, S. (2012). Liderlik. Ankara: Nobel Akademik Yay.
- Gillaspie, S. M. (2009). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. Unpublished master thesis, Emporia State University, USA.
- Heshizer, B.P., Martin, H.J. ve Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (4), 532- 549.
- Hogan, R., ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership:a view of the dark side. *International Journal of Evaluation and Assessment*, 9, 40-51.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma:Örgütsel bağlılık. Ankara:İleri Giden Ofset.
- Kayalar M., ve Arslan E.T. (2011). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Isparta perakende sektöründe bir araştırma. *Çanakkale Üniversitesi 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 410-414, Çanakkale.
- Kesken, J.,ve Ayyıldız, N. A (2011). Öteki liderlik. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Klaußner S. (2012), Die dunkle seite der führungstand der forschung und offene fragen. *Arbeit Heft*, 1, 2(1), 5-19.
- Loke, J. C. (2001). Leadership behaviors: effects of job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management* (9), 191-204.
- McIntosh, G. ve Rima S. D. (1997). Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction. Grand Rapids, MI: Baket Books.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Milliken F. J. ve Morrison E.W. (2003). Shades of silence emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison E. W. ve Hewlin P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why?. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Özdamar, K. (2011). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Ouiscence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana State University, USA.
- Raza, M. A. ve Nawaz, M. M (2011). Impact of job enlargement on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment: Evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 268-273.
- Renn, R.W., Allen D. G., Fedor D. B. ve Davis, W. D. (2005). The roles of personality and self-defeating behaviors in self-management failure. *Journal Of Management*, 660-682.
- Robbins S.P. ve Judge T.A. (2012). Örgütsel davranış. (Çev. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yay.
- Tuna, M., Konaklıoğlu, E., ve Kızanıklı, M. (2010). Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi. Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 619- 629, Adana
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an emprical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 14-22.