

# KARANLIK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESLİLİK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİBFD  
Cilt, 10, Sayı 19, 2019  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 23.02.2019 Yayına Kabul Tarihi: 28.05.2019

Yunus ZENGİN  
Dr. Öğr. Üyesi  
Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
yunuszengin@kafkas.edu.tr  
**ORCID ID:** 0000-0001-8381-  
6918

**ÖZ** | Sahip oldukları kişisel özellik ve beceriler ile takipçilerini etkileyen ve onları belirlenen amaçlar dâhilinde yönlendiren liderler, genel olarak bu olumlu yönleri ile ön plana çıkmış ve araştırmalara konu olmuşlardır. Ancak son dönemlerde özellikle bazı kurumsal işletmelerin yönetsel anlayış kaynaklı performans düşüş yaşamaları, liderlik kavramının farklı yönlerinin ele alınarak incelenmesini gerekli kılmıştır.

Bu çalışmada temel amaç, liderlerin olumsuz davranışları olarak ifade edilen karanlık yönlerinin çalışanların örgüt içerisindeki seslilik durumları ile iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Basit tesadüfi yöntem kullanılarak Kağızman İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışan 540 öğretmenden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre karanlık liderlik davranışının örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerinde düşük düzeyde, anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Karanlık Liderlik, Örgütsel Seslilik, İş Tatmini, Performans

**JEL Kodu:** M1, M12, M54

**Alanı:** İşletme

**Türü:** Araştırma

**DOI:**10.9775/kauibfd.2019.013

**Atıfta bulunmak için:** Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *KAÜİBFD*, 10(19), 310-337.

# THE EFFECT OF DARK LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL VOICE AND JOB SATISFACTION



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 10, Issue 19, 2019  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 23.02.2019 Accepted Date: 28.05.2019

Yunus ZENGİN  
Asst. Prof.  
Kafkas University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences  
yunuszengin@kafkas.edu.tr  
Orcid id:0000-0001-8381-  
6918

**ABSTRACT** | Leaders who influence their followers with personal traits and skills and guide them within the determined objectives have generally come forward with these positive aspects and have been the subject of researches. Performance decline is experienced due to the managerial understanding lately, especially some corporate enterprises and this circumstance made it necessary to examine the different aspects of the concept of leadership.

The main purpose of this study is to examine the effects of the dark leadership, which is expressed as negative attitudes of leaders, on organizational voice and job satisfaction. By using the simple random method, data has obtained from the 540 teachers who works in primary and secondary schools affiliated to Kağızman District National Education Directorate with survey technique. Data have been analyzed by SPSS program. According to the results of the analysis, dark leadership attitudes has a low, significant and negative effect on organizational voice and job satisfaction.

**Keywords:** *Leader, Dark Leadership, Organizational Voice, Job Satisfaction, Performance*

**Jel codes:** *M1, M12, M54*

**Scope:** *Business*

**Type:** *Research*

**Cite this Paper:** Zengin, Y. (2019). The effect of dark leadership on organizational voice and job satisfaction. *KAUJEASF*, 10(19), 310-337.



## 1. GİRİŞ

Organizasyonlarda kurumsal başarı dış çevre koşulları ile birlikte kurum içerisindeki çalışanların niteliklerine, yönetsel politikalara ve yöneticilerin göstermiş oldukları davranışlara bağlıdır. Ulusal ve uluslararası literatürde konuya yönelik olarak yapılan çalışmalarda çalışanların aidiyet, özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, motivasyon, sessizlik, işten ayrılma, psikolojik çöküş ve tükenmişlik gibi verimlilik ile direkt bağlantılı olan bir çok olgunun temel kaynakları arasında liderlerin büyük bir paya sahip oldukları görülmektedir. Bu önem küresel bağlamda yaşanan rekabet nedeniyle kavramı daha önemli kılmaktadır. Mavi kürenin her alanında yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak yaşanan değişim müşteri temelli bir yaklaşım tarzı benimsenmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla işletme yöneticileri bir yandan dış müşteri memnuniyetini sağlarken öte yandan üretim faktörlerinin en önemlisi olan kurum çalışanlarının memnuniyetini sağlama gayret ve çabası içerisine girmek durumunda kalmışlardır. Nitekim çalışan personelin mutluluğu örgüt başarısı ile doğru orantılı olup bu başarıda liderlerin payı oldukça yüksektir.

Liderler uyguladıkları politikalar ile örgütlerini başarıya taşıyan üstün özelliklere sahip kişiler olarak görülmektedir. Davranışları, söylemleri, yönetsel başarıları, erdemlikleri vb. gibi kişisel özellikler onları diğerlerinden farklı kılmakta ve birçok personelin rol model olarak kabul edip birlikte çalışma arzusu içerisinde oldukları kişilerdir. Öte yandan bazı liderler ise düşünülenin aksine işi ve örgütü çalışılmayan ya da katlanılamayan bir duruma da getirebilmektedir. Bu tür liderler sahip oldukları nasrsist, psikopati ve zorlayıcı tavırlar ile çalışanların organizasyona karşı olan tutumlarının olumsuz kılmaktadır. İş gören mutsuzluğuna neden olan bu durum, iş görenlerin bilgi ve becerilerini örgüt ile paylaşmamasına, inisiyatif kullanmamalarına, devamsızlıklara ve örgüt ile özdeşleşmemelerine zemin hazırlayarak verimsizliğe neden olmaktadır.

Bu bağlamdan hareketle ele alınan bu çalışmada öncelikle ilgili yazın taraması yapılarak değişkenlere ait kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Sonrasında elde edilen veriler analiz edilerek bulgular tartışılmış, uygulamaya yönelik yorumlar yapılmıştır. Karanlık liderliğe yönelik yapılan ulusal çalışmalar analiz edildiğinde araştırma örnekleme olarak genelde ticari alanda faaliyette bulunan özel sermayeli işletme çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada örnekleminin eğitim hizmeti sunan kamu kurumundaki çalışanlardan oluşması bu alandaki eksikliği gidermesi açısından çalışmayı önemli kılmaktadır.

## 2. KARANLIK LİDERLİK

Başarılı bir değişim yönetimi, bugünün ortamında örgütsel başarı için temel bir yetenek olarak görülmektedir. Organizasyonların sürdürülebilirliği ve başarısında uygulanan yönetsel anlayış ile bunu uygulayan yöneticinin yönetsel becerisi önemli bir yer almaktadır. Bu önem, yöneticileri/liderleri sürekli olarak gizemli ve etkileyici bir kişilik haline getirmiş, onların diğer insanların sahip olmadığı farklı özelliklerle donatılmış bireyler olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Bundan dolayıdır ki günümüze dek pek çok araştırmada genel olarak liderleri başarıya götürecek kişilik özellikleri, farklı yönleri, başarıları ve uyguladıkları yönetsel anlayışlar araştırılarak bu alanda farklı görüşler ileri sürülmüştür.

Uzun zamandır liderlik araştırmaları öncelikle “iyi” liderlik üzerine yoğunlaşmış, yakın zamana kadar liderliğin “kötü” veya “karanlık tarafı” göz ardı edilmiştir (Higgs, 2009). Buna karşın uygulamada başarısız bir sonuç elde eden liderlikle ilgilenen az sayıdaki araştırmacı da çalışmalarında; liderlerin “hangi karakteristik özelliklerin yokluğu ya da eksikliği başarısızlığa neden olmaktadır” sorusuna yoğunlaşmışlardır (Ballı & Çakıcı, 2016, s.168). Çünkü liderin başarısında etkili olan bazı karakteristik özellikler, bazen olumsuz ve istenmeyen bir niteliğe dönerek lideri başarısızlığa sürükleyebilmektedir (Fascia, 2018, s.3; Hogan & Hogan, 2001, s.40; Kesken & Ayyıldız, 2011, s.14). Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarda görünüşte etkili olan davranışların başarısızlığa neden olacak şekilde yer aldığını gösteren kanıtlara rastlamaları, bu liderlerin değişimin amacına hizmet etmekten ziyade kendi hedeflerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmış bir şekilde davranış sergilediklerini görmüşlerdir. Bu “karanlık taraf” liderlik fenomenini daha iyi anlama gereği olduğu ve mevcut liderlik literatürünün gerçekten bu liderlik yönüne odaklanmadığı sonucunu ortaya koymuştur (Higgs, 2009: s.166). Ancak, Enron, Tyco ve Worldcom gibi kuruluşların çöküşü gibi yakın zamandaki bazı olaylar “kötü” liderliğin tartışılmasını ve değerlendirilmesini ve “kötü” liderliğin doğasını, sonuçlarını ve potansiyel öncüllerini araştırılmasına öncülük etmiştir (Conger, 1990; Tepper, 2000; Benson & Hogan, 2008; Higgs, 2009, s.166). Yapılan bu çağrılar “Karanlık Liderliğin” çıkış noktası ile liderlik araştırmaları alanında yeni olup, liderin kişiliğindeki bu karanlık taraf veya ideal ve fonksiyonel olmayan etkileri ele almakta ve ilgilenmektedir (Klauffner, 2012, s. 6; akt.Higgs, 2009, s.166). Hogan ve Hogan, (2001, s. 40); karanlık liderliği, liderin karakteristik özelliklerine bağlayarak bu özelliklerin içsel ve dışsal koşullardan etkilendiğini, özellikle stresli, belirsizlik ve zor durumlarda bu durumun bilinç dışı ortaya çıkan bir

durum olduğunu ifade etmektedir. Conger (1990, s. 44) ise karanlık liderliği yine davranışsal bozukluğa bağlamakta ve davranışların abartılı bir hal alması ve gerçek ile olan ilişkisini kaybederek kişisel çıkarlara hizmet eden bir araca dönüşmesi ve bu durumun da hem lidere hem de organizasyona zarar verme olasılığını arttırması şeklinde ifade etmektedir.

Karanlık liderlik davranışı sergileyen liderlerin kısa vadede başarı elde etme olanağı sağlayabileceği ancak uzun vadede belirli problemlerin yaşanarak performans düşüklüğü ile birlikte aşırıya gidildiğinde örgüt içerisinde birlikte çalışma kabiliyetlerine zarar veren toksik davranışların ortaya çıkmasına neden olabileceği savunulmaktadır (Benson & Hogan, 2008, s. 12). Nitekim karanlık liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen bilim insanları karanlık liderliğin örgütün başarısında ve verimliliğinde rol oynayacak etkenleri (örneğin iş performansı, örgütsel bağlılık, vb.) negatif yönde, buna karşılık örgütü olumsuz etkileyecek unsurları ise (işten ayrılma, örgütsel sessizlik vb.) pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Ballı & Koca Ballı, 2017, s.75).

### 3. ÖRGÜTSEL SESLİLİK

Örgütsel başarının temel unsurlarından biri örgütsel ve yönetsel anlamda gerçekleşen faaliyetlere karşı yapılan olumlu ve olumsuz eleştirileri dikkate almak ve onları değerlendirmektir. Yapılan bu değerlendirme hem yöneticilerin kendilerini kontrolünde hem de çalışanların yönetime katılmasına olanak sağlayarak dinamik bir örgüt yapısının oluşmasını sağlar.

İlk olarak 1970 yılında Hirschman tarafından ortaya atılan seslilik davranışı “özellikle arz konumunda bulunan organizasyonların karlılıklarında meydana gelen sorunlar nedeniyle harekete geçen işletmelerin müşterilerin değişim sesini duymaları ile azaltabileceklerini” önermesiyle ortaya çıkmış ve “sorunlu bir durum karşısında kaçmak yerine sorunu değiştirmek ya da düzeltmek adına bir girişimde bulunmak” şeklinde tanımlanmıştır (Withey & Cooper, 1989, s. 521; Derin, 2017, s. 55). Ses örgütlerdeki en yapıcı eylemdir ve kuruluşun statükosunu iyileştirmeye yönelik çabalar içerir (Hsiung, 2012, s.350). Seslilik, iş görenin çalışmış olduğu örgütün yapısı ve işleyişi hakkında eleştiri, muhalefet, protesto etmekten ziyade, olumlu davranışlar sergileyerek geliştirme, iyileştirme (Van Dyne & LePine, 1998, s.110) ve düzeltmeyi ele alan kurumun ilerlemesine olanak sağlayan örgüt içi faaliyetler karşısında çalışanların vermiş oldukları bir tepkidir (Göktaş Kulualp, 2016, s. 745). Çalışan sesliliği, işyerindeki faaliyetlerden ya da işten duyulan memnuniyetsizliği dile getirme ve tepki

gösterme eylemi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca ses verenlerin gösterdikleri tepkilerinin maliyetinin düşük olduğu ve seslilik ile örgütteki sorunların düzeleceğine yönelik olumlu tutum içerisinde olduklarında ses verme davranışı göstereceklerini ifade etmektedirler (Whitney & Cooper, 1989, s. 535)

Yönetim literatürü, sesliliğin iki ana unsuru üzerinde durmaktadır. İlki çalışanların proaktif olarak değişim önerilerinde buldukları zamanda yapmış oldukları konuşmaları ve davranışları ifade etmek için (Farrell & Rusbult, 1992; Frese, Teng & Wijnen, 1999; Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988; Van Dyne, Cummings & McLean, 1995; Withey ve Cooper, 1989), ikincisi ise; organizasyondaki adalet kararlarını artıran ve çalışanların karar alma sürecine katılımını kolaylaştıran süreç prosedürlerinin varlığını açıklamak için ses terimini kullanır (Bies & Shapiro, 1988; Lind, Kanfer & Earley, 1990; Van Dyne, Soon Ang & Botero 2003, s.1369).

Sesli davranışlar organizasyona fayda sağlayabilirken, çoğu zaman bireyler için risk ve maliyetler de içermektedir. Statükoyu sorgulamak ve zorlayıcı otorite veya kazanılmış çıkarlar rahatsızlık hissi yaratabilir, çalışanın imajına veya sosyal ilişkilere zarar verebilir (Liu, Zhu & Yang, 2010, s. 191-193). Yöneticinin göstereceği olumlu/olumsuz tepkiler çalışanın seslilik davranışlarıyla ilgili en büyük endişesidir. Bu endişelerden birincisi, yöneticilerin örgütün tüm olumlu ve olumsuzluklarından sorumlu olmaları ve bu sorunların kaynağı olarak gösterilmelerinin seslilik sayesinde ortaya çıkacak olması ve eleştirilerin hedefi haline gelme olasılığıdır. İkincisi, yönetimin güç ve kaynakları ellerinde bulundurmasıdır. Bu güç onların politika ve durumları değiştirme konusunda ast kademedeki diğer çalışanlardan daha fazla olanaklara sahip olmasını sağlamaktadır (Detert & Burris 2007). Dolayısıyla bu riskler nedeniyle örgütlerdeki seslilik, bazen çalışanların düşüncelerini ifade etmekten ziyade sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003, s. 7; Morrison & Milliken, 2000). Bu nedenle, çalışanlar görüşlerini ifade etmek istediklerinde, öncelikli olarak üstleriyle iletişim kurmalı veya onlarla yüzleşmelidir (Liu vd., 2010, s.190).

Her ne kadar çalışan sesliliğinde temel düşünce bazı sorunları dile getirerek değişime olanak sağlamak olsa da, kavramın farklı açılardan da incelendiği görülmektedir. Örgütsel öğrenme, açıkça konuşma, üstleri etkileme, konu benimsetme, sorumluluk alma, ilkeli örgütsel muhalefet, değişim eylemleri, bilgi paylaşımı, şikâyet etme, muhbirlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, prosedürel adalet gibi değişkenler çoğu kez tek tip ve kasıtlı sessizliğe neden olmamakta, bazı durumlarda da sesliliğin önünü açmaktadır (Göktaş Kulualp,

2016, s. 747; Şehitoğlu, 2012, s. 29).

Çalışanların örgüt içerisindeki sesliliği üç temel boyutta incelenebilir. Bunlardan *kabullenici seslilik*, çalışanların öz yeterliliklerin düşük olması, güven sorunu yaşamaması (Van Dyne vd., 2003, s. 1372-1374) baskı ve izolasyon korkusu gibi nedenlerden dolayı fikir ve düşüncelerini açıklarken dürüst olmamaları, örgütteki düşünce ortamını değerlendirerek görüşlerini ifade etmek yerine topluluğun ortak görüşlerine katılarak kabullenici bir seslilik göstermesidir. *Savunmacı seslilik*, çalışanların sorunları tartışması neticesinde cezai bir durum ile karşı karşıya kalma durumunda kendilerini korumaya yönelik geliştirdikleri davranıştır. Bu seslilik türü, çalışanların suiistimale uğradıklarında ya da adaletsizlik durumunda eleştiri ve şikayetlerini cevap olarak açığa çıkarmalarıdır (Van Dyne vd., 2003, s.1371-1372). Son olarak *örgüt yararına seslilik* ise; örgütün başarısı için işle ilgili fikirleri, bilgileri veya işbirlikçi güdülere dayalı görüşleri açıklayan bir ifade olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış türü olumlu bir çabayı bünyesinde bulundurması ve proaktif niteliği nedeniyle örgüt yararına sessizliğe benzemekte çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilişkilendirilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s. 1371).

#### 4. İŞ TATMİNİ

İşler, çalışanların yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş tatmini, genel olarak kişisel mutluluğun ve yaşam memnuniyetinin önemli bir bileşenini oluşturur. Özellikle insan kaynağının üretim ve hizmet sürecindeki etkisinin her geçen gün arttığı günümüz ekonomisinde, mutlu ve motive olmuş insan kaynağının verimliliği, çalıştığı kurumun ekonomik çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Kavram 1935 yılında Hoppock tarafından “İş Tatmini” isimli çalışmasında ilk kez kullanılmış ve daha sonra ise ilgi odağı olmuştur. Bu çalışmada Hoppock öğretmenler ve yaşadığı şehirdeki yetişkin insanlar ile röportaj yaparak çalışanların mutlu olup olmadıkları ve bazılarının diğerlerinden daha fazla mı mutlu olduğu sorularından faydalanarak iş tatminini tanımlamaya çalışmıştır. Elde ettiği veriler ışığında Hoppock iş tatminini, “bir insanın işinden memnunum demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonu” olarak tanımlamıştır (Akdemir & Açan, 2018, s. 62; Azırı, 2011, s.77).

İş ile insan arasındaki ilişkiye dayalı olarak ortaya çıkan “iş tatmini”



kavramı çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve hoşnutluk olarak ifade edilebilir (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 253). İş tatmini, bireyin iş, iş başarısı veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucunda yaşamış olduğu olumlu haz ve karşılığında gösterdiği tepkidir (Gul, Usman, Liu, Rehman & Jebran, 2018, s. 69; Locke, 1976, s.1304, akt. Saari & Judge, 2004, s. 396). Bu tepkinin temelinde ise, işin çevresindeki iş ve çevreyi etkileyecek olumlu algının çalışanın memnuniyetine doğru yönlendirilmesi yatmaktadır. Nitekim çalışanların örgütten beklemedikleri de budur (Cadsby, Bram & Tapon, 2007, s. 385; Clark, 2001, s. 23; Malik, Danish & Munir, 2012, s. 7). İş tatmini, çalışanın işinde başarıyı hissetmesidir. Genel olarak, kişisel refah ile olduğu kadar, üretkenlikle de doğrudan ilişkili bir durumdur (Kaliski, 2007, s. 446). İş tatmini, hoşlandığınız bir işi yapmak, iyi yapmak ve gösterilen bu çabalar için ödüllendirilmek anlamına gelir. Ayrıca tanınma, gelir, terfi ve tamamlanma hissine yol açan ve diğer hedeflerin yerine getirilmesine yol açan anahtar unsurlardandır (Azırı, 2011, s. 78; Parvee, Sahito, Gopang & Khamboh, 2015, s. 126). Zengin bir tanımlanma çeşitliliğine sahip olan iş tatmininin birçok bilim insanınca farklı şekillerde tanımlanmasının altında yatan neden, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun olması ve yapılan tanımlamaların bu unsurlar çerçevesinde ele alınmasından kaynaklanmaktadır (Akdemir & Açıan, 2018, s. 63).

Organizasyonlarda iş tatmininin oluşması için etkili olan birçok değişkenin yanı sıra bireysel ve örgütsel değişkenler de rol oynamaktadır. Örgütsel yapıdan kaynaklı değişkenlere; işin yapısı, çalışanlara yapılan ödemeler, terfiler, çalışanlar arasındaki ilişkiler, yönetim şekli ve ekonomik ödüller gösterilirken, bireysel değişkenler arasında personelin temel kabiliyetleri, eğitim seviyesi, cinsiyet, değerler, yaş, inanç, kurumdaki kıdem durumu ve bireysel özellikler sayılabilmektedir (Çelik & Bilginer, 2018, s. 142-143). Ayrıca kişilerin ruh durumları, olumlu ya da olumsuz duygu durumları gibi duygusal unsurların da iş tatmininde etkili olduğu son yıllarda yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaktadır (Akçay, 2011, s. 127). İş tatmini bireysel bir durum olup, kişinin iş hayatı ve özel yaşamını etkileyerek kurumun verimliliği üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin gerekli olanakları sağlayarak “mutlu personel üretken personeldir” görüşünü benimseyerek hareket etmeleri hem bireye hem de kuruma avantaj sağlayacaktır.

Bireysel açıdan iş tatmini, içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Bireyin gerçekleştirmiş olduğu çabanın sonucunda ortaya çıkan ve elde edilen (ücret, ekonomik ödüller) doyum “dışsal doyum”; işin yapılış aşamasında sahip olunan temel yeteneklere bağlı olarak ortaya çıkan “başarma

duygusu” gibi doyum ise “içsel doyum” olarak açıklanmaktadır (Deniz, 2005, s. 311). İş tatmini sahip olduğu potansiyel davranış değişiklikleri nedeniyle işletmeler açısından büyük bir önem arz etmektedir. Doyuma ulaşan iş görenlerin mutlu olması örgüte karşı olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını arttırırken, ulaşamayan çalışanlar ise, işe kayıtsız kalma, geç gelme, devamsızlık davranışı gösterme, işten ayrılma, örgütsel sinizm, sessizlik, muhalefet vb. gibi performansı etkileyen birçok olumsuz davranış sergileyebilmektedir (Akçay, 2011, s. 127).

## 5. DEĞİŞKENLERE AİT LİTERATÜR TARAMASI

Ballı ve Çakıcı'nın (2016) yılında 604 otel çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada; karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü örgütsel sessizlik ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Kızıldaş tarafından (2017) yılında Ankara'da faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 245 kişiden elde ettikleri veriler ışığındaki değerlendirmelerinde, karanlık liderliğin iş performansı ve iş motivasyonu üzerinde etkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Özsoy ve Ardıç'ın İstanbul'da iki sigorta şirketindeki 204 çalışana yönelik çalışmalarında “Karanlık Üçlü”nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) iş tatmini ile negatif ve anlamlı bir şekilde ilişkilendiğini görmüşlerdir.

Ballı ve Koca Ballı tarafından (2017) yılında, Adana, Ankara, İstanbul ve İzmir de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki 794 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada etik iklim ile karanlık liderlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Lıu vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin denetim sürecindeki kötü niyetli davranış sergilemelerinin yenilik ve performans geliştirme üzerinde negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Tuna, Konaklıoğlu & Kızanlıklı, (2010), (akt.Ballı ve Çakıcı, 2016, s.170) karanlık liderlik ve boyutlarının iş görenlerin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışmalarında, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Kayalar ve Arslan (2011) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, karanlık liderlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Khoo ve Burch (2008) tarafından yapılan çalışmada, lider kişiliğinin

“karanlık yüzü” ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre karanlık liderlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Akyüz, Kaya & Aravi'nin liderlerin güç kaynakları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik 2015 yılında yaptıkları çalışmada, liderlerin sahip oldukları karizmatik ve uzmanlık güçlerinin iş tatminini etkilemediğini tespit etmişlerdir. Buna karşılık ödüllendirme ve yasal güçlerin iş tatminini olumlu, zorlayıcı gücün ise olumsuz etkilediği görülmüştür.

Elangovan ve Xie (2000) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik, zorlayıcı gücün çalışanlarda iş stresinin artmasına ve iş tatmininin ise azalmasına neden olduğunun belirlemiştir

Bitmiş, Rodopman, Üner & Alptekin tarafından 2015 yılında telekomünikasyon şirketindeki 310 çalışana yapılan çalışmadan elde edilen araştırma sonuçları, katılımcı liderliğin örgütsel feda etme ve iş tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel feda etme, katılımcı liderlik ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü oynamaktadır

Korkmaz, Aras, Yücel & Kıygın (2013) tarafından kabin hizmeti sunan personele yönelik liderlik davranışları ve iş tatminleri üzerindeki etkiyi belirlemeye yönelik çalışmada, dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş doyumunun azaldığı”, “serbestlik tanıyan liderlik algısının artması sonucunda ise iş doyumunun da arttığını” saptamışlardır.

Adamson, Kenny & Wilson-Barnett (1995), İngiliz ve Avustralyalı hemşirelerin iş tatminlerine yönelik çalışmasında alınan eğitimlerin uygulanması aşamasında ve doktorlar ile hemşireler arasındaki yetersiz iletişimin nedeniyle endişeli olduklarını ve bununda performanslarını düşürdüklerini ifade etmişlerdir.

Göktaş Kululualp (2016) tarafından Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 166 adet öğretim elemanına yapılan anket uygulaması sonuçlarına göre, içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerinde ve çalışan sesliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Özdemir ve Uğur'un (2013) Sivas İlinde 434 kamu ve özel sektör çalışanları üzerindeki çalışmalarında cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar görülmüştür

Çalışanların yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu geçirmiş olduğu kurumları ve yapmış oldukları işlerinden memnun olmaları kurumun verimliliği dolayısıyla sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Klasik üretim faktörlerinin gün geçtikçe önemini yitirdiği günümüz ekonomisinde başarı araştıran, üreten ve bunu süreklilik haline getiren nitelikli personel ile mümkün olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin “mutlu personel üretken personeldir” anlayışı ile hareket etmeleri ve çalışanlara bu bağlamda gerekli olanakları sağlayarak fikir ve düşüncelerin rahatlıkla ifade edildiği, sesliliğin tehdit unsuru olmadığı bir ortamı oluşturmaları gerekir.

## **6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın temel amacı örgütlerde liderlerin karanlık yüzlerinin çalışanların sesliliği ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak liderliğin olumlu yönleri ele alınmış olup örgütsel başarıdaki rolleri incelenmiştir. Bu çalışmada ise liderin öteki yüzü (karanlık yönü) ele alınarak bunun çalışanların organizasyondaki davranışlarına ve iş doyumlarına olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Organizasyonların başarısında en önemli etken gelişen duruma uyum sağlayarak değişimi kabullenmektir. Günümüzde bu değişim her alanda olduğu gibi örgütsel yapı içerisinde de yerini almış ve organizasyonlar eski klasik yapılarından uzaklaşarak ast ve üstlerin birlikte yönettikleri bir ortam oluşmuştur. Astlardan gelecek olumlu/olumsuz fikir ve düşüncelere önem veren, onları sürece katan ve önemli olduklarını hissettiren liderler, çalışanların hem daha sonraki dönemlerde daha çok ses vermelerine hem de yapmış oldukları işten tatmin olmalarına olanak sağlayacaktır. Aksi durumda liderin zorlayıcı, narsist yada paranoyak, (liderin karanlık yüzü) bir davranış sergilemesi personelin çalışma performansına olumsuz yansımakla birlikte, örgüt ile özdeşleşmesini, örgüte karşı iyimserliğini, öz yeteneğini, sesliliğini ve çalışma sürecini de etki ederek verimsizliğe neden olacaktır.

### **6.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları**

Araştırmanın evreni Kars ili Kağızman ilçe merkez ve köylerinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilk ve orta eğitim kurumlarında çalışan 719 öğretmen oluşturmaktadır. Bu ana kütlede %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğünün 251 olduğu görülmüştür (Newbold, 2008: 845-864; akt. Hamşioğlu, 2017: 381-82). Araştırma sürecinde kurumlara 600 adet anket gönderilmiş olup, bunlardan 556 tanesi geri dönüş

sağlamıştır. Bu anketlerden eksik ve hatalı doldurulan 16 anket değerlendirilmeye alınmamış, geriye kalan 540 anket analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın Kağızman ilçe merkezi ve köylerde faaliyet gösteren ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere yapılması ve veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılarak ölçekler ile sınırlandırılması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### 6.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Çalışmanın konusunu oluşturan kavramlara yönelik yapılan teorik açıklamalar ve literatür araştırmasından elde edilen sonuçlara bağlı olarak test edilmek üzere hazırlanan hipotezler ve araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

#### Hipotez 1:

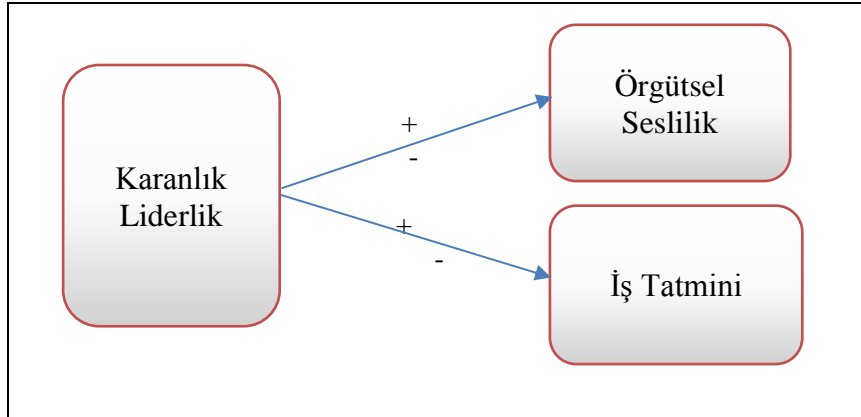
$H_0$ =Karanlık liderliğin örgütsel seslilik üzerindeki etkisi anlamsızdır.

$H_1$ =Karanlık liderliğin örgütsel seslilik üzerindeki etkisi anlamlıdır.

#### Hipotez 2:

$H_0$ =Karanlık liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamsızdır.

$H_1$ =Karanlık liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlıdır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 6.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet bakımından büyük çoğunluğu

kadın (%59,8), medeni durum bakımından %65,6' sının bekâr, 26-30 yaş aralığında olanların oranının %48,5 olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde çalışanların %88,1'inin lisans eğitimi aldıkları ve 10 yıldan az çalışma süresine sahip olanların oranlarının %90,4 olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 1: Demografik Özellikler**

Demografik Değişkenler		N	Yüzde
			%
Cinsiyet	Erkek	217	40,2
	Kadın	323	59,8
Medeni Durum	Evli	186	34,4
	Bekâr	354	65,6
Yaş	21-25 arası	126	23,3
	26-30 arası	262	48,5
	31-35 arası	104	19,3
	35 ve üzeri	48	8,9
Eğitim Durumu	Ön lisans	12	2,2
	Lisans	476	88,1
	Yüksek Lisans	49	9,1
	Doktora	3	,6
Kıdem	1 yıldan az	91	16,9
	1-5 yıl arası	207	38,3
	6-10 yıl arası	190	35,2
	10 yıldan fazla	52	9,6
	<b>Toplam</b>	<b>540</b>	<b>100,0</b>

### 6.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Süreci

Araştırmada; öncelikle korelasyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenerek ortaya çıkan sonuçlardan hareketle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi regresyon analizi ile sınanmıştır. Belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Dört bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde karanlık liderlik, üçüncü bölümde çalışan sesliliği, son bölümde ise iş tatminine yönelik sorulardan oluşan ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklere ait bilgiler aşağıdaki gibidir:

**Karanlık Liderlik Ölçeği;** Gillaspie (2009) tarafından geliştirilen ve daha önce birçok farklı araştırmacının (Tuna, Konaklıoğlu ve Kızanlıklılı, 2010; Kayalar ve Arslan, 2011; Ballı, 2014) çalışmalarında kullandığı ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçektir. Ölçek “narsis liderlik “zorlayıcı liderlik, “paranoyak liderlik”, “bağımlı liderlik ” ve “pasif-agresif liderlik” olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Toplam 25 sorudan oluşan ve 5’li Likert şeklinde derecelendirilen ölçekte cevap seçenekleri; (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır. Ölçekte yer alan 1, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 15, 18, 19, 22, 23 ve 24’üncü maddeler ters yönlü ifadeler olup analiz yapılmadan önce bu 13 ifade ters kodlanarak analize dâhil edilmiştir.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği;** Van Dyne (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeğinin örgütsel sessizliğe ilişkin 15 ifadeli ölçek, Özbolat (2018) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve çalışmada kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği “Kabul Edilmiş Sessizlik”, “Savunma Amaçlı Sessizlik” ve “Örgüt Yararına Sessizlik” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

**İş Tatmini Ölçeği;** Çalışanların iş tatmini ölçmek için Minnesota iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. İş Tatmin Ölçeği Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş, içsel ve dışsal olmak üzere 2 boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. Likert tipi ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların her ifade için “Hiç Memnun Değilim”, “Memnun Değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, “Çok Memnunum” şeklindeki beş seçenekten birisinin seçmesi istenmektedir.

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. 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 0,400 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 dikkat edilmiştir. Ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu hususlara ilaveten açıklayıcı faktör analizinde, verilerin faktör analizi yapmaya uygunluğunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,60’den büyük olması ve elde edilen verilerden anlamlı faktörler çıkacağını belirten küresellik derecesinin (Bartlett’s Test of Sphericity) ise 0,00 olması referans alınmıştır. Ayrıca çalışmada her bir ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için de ölçeklerin içsel tutarlığına bakılmış ve ölçeklerin Cronbach’s Alpha katsayısı incelenerek çıkan sonuçlar Özdamar’ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre belirtilmiştir (Özdamar, 2004, s. 633).

Karanlık liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde 7, 8, 15, 23

ve 24'üncü soruların binişik ve farklı iki boyutta yüklenmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Geriye kalan 20 sorunun veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan analizde KMO değerinin, 0,78 olması, Barlet küresellik testi 0,000 derecesinin üzerinde anlamlılık göstermesi veri setinin analiz için yeterli büyüklükte olduğu ve analizden anlamlı faktörlerin çıkacağını göstermiştir. Bununla birlikte Tablo 2'de görüldüğü üzere, maddelerin faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu, dolayısıyla maddelerin faktörleri nitelediği belirlenmiştir. Toplam varyansın % 66,9'unu açıklayan ölçek literatürle uyumlu olarak beş alt boyutta toplanmıştır. Çalışmada yer alan değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Testin sonucunda karanlık liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0,77$ , alt boyutlar açısından bakıldığında narsist lider boyutu için  $\alpha=0,84$ , zorlayıcı lider için  $\alpha=0,79$ , bağımlı lider için  $\alpha=0,90$ , pasif lider için  $\alpha=0,91$ , paranoyak lider için ise  $\alpha=0,90$  olarak gerçekleşmiştir (Tablo 2).

Çalışan sesliliği ölçeğinin veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan analizde KMO değerinin 0,81, Barlet küresellik testi 0,000 olması, veri setinin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu ve uygunluk şartlarını sağladığını göstermiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere, maddelerin faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu, dolayısıyla maddelerin faktörleri nitelediği belirlenmiştir. Toplam varyansın %63,2'sini açıklayan ölçek literatürle uyumlu olarak üç alt boyutta toplanmıştır. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach's Alpha testi sonucunda çalışan sesliliği ana boyutunda  $\alpha=0,74$  değeri tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında kabul edilmiş seslilik boyutu için  $\alpha=0,76$ , örgüt yararına seslilik için  $\alpha=0,79$ , savunma amaçlı seslilik için ise  $\alpha=0,83$  olarak gerçekleşmiştir (Tablo 2).



Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Boyutlar	Ölçek Madde	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	KMO	Barlett Küresel Testi (p)	
KARANLIK LİDERLİK	Narsist Lider	KL1	0,859	0,84	0,77	0,78	5725,112; p<0,001
		KL11	0,855				
		KL5	0,832				
		KL13	0,799				
		KL12	0,578				
	Zorlayıcı Lider	KL4	0,874	0,79			
		KL3	0,864				
		KL10	0,728				
		KL25	0,658				
	Bağımlı Lider	KL2	0,54	0,90			
		KL17	0,875				
		KL16	0,847				
	Pasif Lider	KL19	0,828	0,91			
		KL22	0,88				
		KL21	0,86				
	Paronaya Lider	KL20	0,836	0,70			
		KL14	0,836				
KL18		0,803					
KL6		0,596					
Öz Değer : 2,133; Açıklanan Varyans: 10,666; Toplam Varyans: 66,969							
ÖRGÜTSEL SESLİLİK	Kabul Edilmiş Seslilik	ÖS5	0,868	0,87	0,74	0,84	3539,670; p<0,001
		ÖS4	0,832				
		ÖS3	0,826				
		ÖS1	0,8				
		ÖS2	0,711				
	Örgüt Yaratma Seslilik	ÖS13	0,794	0,79			
		ÖS14	0,762				
		ÖS12	0,745				
		ÖS11	0,663				
		ÖS15	0,638				
	Savunma Amaçlı Seslilik	ÖS7	0,835	0,83			
		ÖS6	0,786				
		ÖS9	0,751				
		ÖS8	0,71				
ÖS10		0,646					

Öz Değer : 2,972; Açıklanan Varyans: 19,815; Toplam Varyans: 62,239
---

<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>Dışsal Doyum</b>	İT16	0,726	0,81	0,76	0,78	2344,669; p<0,001
		İT5	0,642				
		İT18	0,589				
		İT15	0,587				
		İT19	0,582				
		İT6	0,575				
		İT11	0,574				
		İT12	0,57				
		İT7	0,558				
		İT20	0,512				
		İT14	0,473				
		İT8	0,43				
	<b>İçsel Doyum</b>	İT3	0,726	0,75			
		İT4	0,716				
		İT2	0,662				
		İT10	0,65				
		İT9	0,647				
		İT13	0,592				
	Öz Değer : 2,972; Açıklanan Varyans: 19,815; Toplam Varyans: 62,239						

İş tatmini ölçeğine yönelik yapılan faktör analizinde 1 ve 17 nolu soruların binişik olması nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçeğinin veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan analizde ise; KMO değerinin 0,78, Barlet küresellik testi 0,000 seviyesinde anlamlılık göstermesi, veri setinin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu ve uygunluk şartlarını sağladığını göstermektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere maddelerin faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu, dolayısıyla maddelerin faktörleri nitelediği belirlenmiştir. Toplam varyansın %36,9’unu açıklayan ölçek literatür ile uyumlu iki boyutta toplanmıştır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısının  $\alpha=0,76$  olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde dışsal tatmin  $\alpha=0,81$ , içsel tatmin için ise  $\alpha=0,75$  olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerlerinin

davranışsal araştırmalarda genel kabul görmüş değer olan 0,70'in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir ve kabul edilebilir ölçekler olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
<b>Karanlık Liderlik</b>	540	3,23	0,483	-0,295	0,338
<b>Örgütsel Seslilik</b>	540	3,91	0,494	-0,781	0,975
<b>İş Tatmini</b>	540	3,3	0,472	0,105	0,669

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karanlık liderlik ölçeği ortalaması ( $\bar{x}=3,23$ ) ve standart sapması 0,48, çalışan sesliliği ölçeğinin ortalaması ( $\bar{x}=3,91$ ) ve standart sapması 0,49'dir. İş tatmini ölçeği ortalaması ise ( $\bar{x}=3,30$ ) ve standart sapması 0,47'dir. Ortaya çıkan bu bulgulara göre araştırmaya katılanların karanlık liderlik ve iş tatmini algı durumları orta düzeyde, çalışan sesliliği algı düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Bu bilgilerden hareketle liderlerin kurum içerisinde yönetsel anlayışı ile tutum ve davranışlarına yönelik algı düzeyinin orta düzeyde olması istenilen bir sonuç olmamakla birlikte, bu sonucun çalışanların sesliliğininde etkilediğini göstermektedir. Liderlik ve seslilik algısının orta düzeyde olmasına rağmen iş tatmini oranının yüksek olması ise, çalışanların yapmış oldukları işten zevk aldıklarını, kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ederek bilgi ve becerilerini kurumsal başarı için kullanmayı arzuladıklarını göstermektedir. Çalışmada grupların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi yapılarak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Karanlık liderlik için çarpıklık değeri -0,295, basıklık değeri ise -0,338, çalışan sesliliği için çarpıklık değeri -0,781 basıklık değeri 0,975, iş tatmini için çarpıklık değeri -0,105 basıklık değeri 0,669 arasında değiştiği görülmüştür. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 olması değerlerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, akt. Erbay ve Beydoğan, 2017, s. 250).

### 6.6. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5' de belirtilmiştir.

**Tablo 4: Karanlık Liderlik ile Örgütsel Sesslilik ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Tablosu**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Karanlık Liderlik	1								
2. Narsist Liderlik	,437**	1							
3. Zorlayıcı Liderlik	,275**	0,024	1						
4. Paranoyak Liderlik	,594**	-0,041	-0,027	1					
5. Bağımlı Liderlik	,681**	-0,028	-0,056	,356**	1				
6. Pasif Liderlik	,696**	0,028	-0,023	,307**	,595**	1			
7. Örgütsel Sesslilik	-0,115**	-0,189**	,135**	-0,004	-0,130**	-0,065	1		
8. Kabul Edilmiş Sesslilik	-0,027	0,002	0,027	-0,023	-0,062	-0,013	,683**	1	
9. Savunma Amaçlı Sesslilik	-0,095*	-0,187**	,118**	0,029	-0,111**	-0,05	,641**	0,015	1
10. Örgüt Yararına Sesslilik	-0,130**	-0,255**	,150**	-0,006	-0,087*	-0,079	,551**	-0,056	,400**
Düşük Güç: $r < 0,30$ , Orta Güç: $0,30 < r < 0,70$ , Yüksek Güç: $r > 0,70$									
*: $p < 0,05$ , **: $p < 0,01$									

Karanlık liderlik ve örgütsel sesslilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır. Karanlık liderlik ve alt boyutları ile örgütsel sesslilik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

- Karanlık liderlik ile örgütsel sesslilik arasında ( $r = -0,115$ ;  $p < 0,01$ ), narsist liderlik ( $r = -0,189$ ;  $p < 0,01$ ) ve bağımlı liderlik ( $r = -0,130$ ;  $p < 0,01$ ) ile negatif yönlü düşük düzeyde, zorlayıcı liderlik ile ( $r = 0,135$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, paronoyak liderlik ( $r = -0,004$ ;  $p > 0,05$ ) ve pasif liderlik ( $r = -0,065$ ;  $p > 0,05$ ) ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,

- Kabul edilmiş seslilik ile karanlık liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı,
- Savunma amaçlı seslilik ile karanlık liderlik arasında ( $r = -0,095$ ;  $p < 0,05$ ), narsist liderlik ( $r = -0,187$ ;  $p < 0,01$ ), bağımlı liderlik ( $r = -0,111$ ;  $p < 0,01$ ) ile negatif yönlü düşük düzeyde; zorlayıcı liderlik ( $r = 0,118$ ;  $p < 0,01$ ) ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, paranoyak liderlik ( $r = -0,029$ ;  $p > 0,05$ ) ve pasif liderlik ( $r = -0,050$ ;  $p > 0,05$ ) ile herhangi bir ilişkinin olmadığı,
- Örgüt yararına seslilik ile karanlık liderlik arasında ( $r = -0,130$ ;  $p < 0,01$ ), narsist liderlik ( $r = -0,255$ ;  $p < 0,01$ ), bağımlı liderlik ( $r = -0,111$ ;  $p < 0,05$ ) ile negatif yönlü düşük düzeyde; zorlayıcı liderlik ( $r = 0,150$ ;  $p < 0,01$ ) ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, paranoyak liderlik ( $r = -0,006$ ;  $p > 0,05$ ) ve pasif liderlik ( $r = -0,079$ ;  $p > 0,05$ ) ile herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Karanlık liderlik ve alt boyutları ile iş tatmini ve alt boyutları arasındaki ilişki Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5: Karanlık Liderlik ile İş Tatmini ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Tablosu**

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Karanlık Liderlik	1							
2.Narsist Liderlik	,437**	1						
3.Zorlayıcı Liderlik	,275**	0,024	1					
4.Paranoyak Liderlik	,594**	-0,041	-0,027	1				
5.Bağımlı Liderlik	,681**	-0,028	-0,056	,356**	1			
6.Pasif Liderlik	,696**	0,028	-0,023	,307**	,595**	1		
7.İş Tatmini	-,207**	-,437**	0,043	0	-0,071	0,002	1	
8.İçsel Tatmin	-0,051	-0,069	0,039	0,005	-,093*	0,001	,637**	1
9.Dışsal Tatmini	-,230**	-,514**	0,027	-0,003	-0,022	0,002	,819**	0,08

Düşük Güç:  $r < 0,30$ , Orta Güç:  $0,30 < r < 0,70$ , Yüksek Güç:  $r > 0,70$   
 \*:  $p < 0,05$ , \*\*:  $p < 0,01$

- Karanlık liderlik ile iş tatmini arasında ( $r = -0,207$ ;  $p < 0,01$ ), narsist liderlik ( $r = -0,437$ ;  $p < 0,01$ ), negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Zorlayıcı liderlik ( $r = 0,043$ ;  $p > 0,05$ ), paranoyak liderlik ( $r = -0,000$ ;  $p > 0,05$ ), bağımlı liderlik ( $r = -0,071$ ;  $p > 0,05$ ) ve pasif liderlik ( $r = -0,002$ ;  $p > 0,05$ ) ile herhangi bir ilişkinin olmadığı,

- İçsel iş tatmini ile karanlık liderlik, narsist liderlik, zorlayıcı liderlik, paranoyak liderlik ve pasif liderlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken ( $p > 0,05$ ), bağımlı liderlik ile düşük düzeyde ve negatif yönlü ( $r = -0,093$ ;  $p < 0,05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir.

- Dışsal iş tatmini ve karanlık liderlik arasında ( $r = -0,230$ ;  $p < 0,01$ ) negatif yönlü ve düşük düzeyde, narsist liderlik ( $r = -0,514$ ;  $p < 0,01$ ) ile negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Zorlayıcı liderlik ( $r = 0,027$ ;  $p > 0,05$ ), paranoyak liderlik ( $r = -0,003$ ;  $p > 0,05$ ), bağımlı liderlik ( $r = -0,022$ ;  $p > 0,05$ ) ve pasif liderlik ( $r = 0,002$ ;  $p > 0,05$ ) ile herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

### 6.7. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışanların örgütsel sesliliklerinde kurum yöneticilerinde algıladıkları karanlık liderlik etkilerini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Karanlık Liderliğin Örgütsel Seslilik Üzerindeki Etkisi**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit Terim	4,288	0,143		29,993	0
Karanlık Liderlik	-0,118	0,044	-0,115	-2,693	0,007
Bağımlı Değişken: Örgütsel Seslilik					
R: ,115; R <sup>2</sup> : ,013; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : ,011; Model İçin F:7,254; p=0,001; D-W: 1,560					

Analiz sonuçları incelendiğinde t ve F istatistik değerleri yüksek olup, model 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Tabloda yer alan t değerine ait p değerinin 0,007 olması, karanlık liderliğin örgütsel seslilik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. D-W değeri, 1,560 olması oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Bağımsız

değişken olan karanlık liderliğin katsayı değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan karanlık liderlikteki bir birimlik artışın, bağımlı değişken olan örgütsel sesliliği -0,118 oranında azaltacağı söylenebilir. Böylece, karanlık liderlik davranışlarındaki artışın örgütsel sesliliği olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, 1 nolu hipotezde ileri sürülen  $H_1$  hipotezinin kabul,  $H_0$  hipotezinin ise ret edildiğini göstermektedir.  $R^2$  değerinin 0,013 olması, karanlık liderliğin çalışan sesliliğini %1,3 düzeyinde açıklayabildiğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre bağımlı değişken olan çalışan sesliliğinin karanlık liderlik dışındaki diğer unsurlar tarafından da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 7: Karanlık Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit Terim	3,949	0,135		29,32	0,000
Karanlık Liderlik	-0,202	0,041	-0,207	-4,897	0,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

R: ,207;  $R^2$ : ,043; Düzeltilmiş  $R^2$ : ,041; Model İçin F: 23,977; p=0,001; D-W:1,599

Karanlık liderlik anlayışının çalışanlar nezdinde yaratmış olduğu algının kurumdaki iş tatmini üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere, analiz sonucunda t ve F istatistik değerleri yüksek olup, model 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Tabloda yer alan t değerine ait p değerinin 0,000 olması, karanlık liderliğin iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. D-W değeri, 1,599 olması modelde oto korelasyon olmadığını göstergesidir. Bağımsız değişken olan karanlık liderlikteki bir birimlik artışın, bağımlı değişken olan iş tatminini -0,202 oranında azalacağı söylenebilir. Böylece, karanlık liderlik davranışlarındaki artışın örgütsel sesliliği olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, 2 nolu hipotezde ileri sürülen  $H_1$  hipotezinin kabul,  $H_0$  hipotezinin ise ret edildiğini göstermektedir.  $R^2$  değerinin 0,043 olması, karanlık liderliğin iş tatmini %4,3 düzeyinde açıklayabildiğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre bağımlı değişken olan çalışan sesliliğinin karanlık liderlik dışındaki diğer

unsurlar tarafından da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlerin karanlık yüzlerinin kurum çalışanlarının sesliliğine ve iş tatminine yönelik etkisini belirlemek amacıyla 540 öğretmenin katılımı ile yapılan bu çalışma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkilere yönelik önemli bulgular ortaya konulmuştur.

Öncelikli olarak yapılan ulusal ve uluslararası literatür araştırmaları ve yazın içerisinde konuyu destekleyen bilgilerden yola çıkarak oluşturulan hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen korelasyon sonuçlarına göre genel olarak karanlık liderlik, narsist liderlik ve bağımlı liderlik ile çalışan sesliliği arasında negatif yönlü düşük düzeyde, zorlayıcı liderlik ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, paranoyak liderlik ve pasif liderlik ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Karanlık liderlik, narsist liderlik ve bağımlı liderlik ile iş tatmini ve alt boyutları arasında negatif yönlü düşük ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında karanlık liderlik ile çalışan sesliliği ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiş ve ileri sürülen 1 ve 2 nolu hipotezlerde yer alan **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinden elde edilen bu sonuçlar, Ballı ve Çakıcı'nın (2016), Kızıldaş'ın (2017), Ballı ve Koca Ballı (2017), Lıu vd. (2012), Tuna vd., (2010), Özsoy ve Ardiç (2017), Khoo ve Burch (2008), Kayalar ve Arslan'nın (2011) çalışma bulgularıyla uyumluluk göstermektedir.

Nitelikli iş gücünün oldukça önem arz ettiği günümüz koşullarında çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olması kurumların belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracaktır. İş yerinde memnuniyet ve tatminlik düzeyinin sağlanmasında etkili olan birçok iç ve dış unsur olmakla birlikte, yöneticilerin yönetsel anlayışları ile kişilik özellikleri bu aşamada önem arz eden önemli unsurlardır. Nitekim liderlerin kişilik özelliklerinin örgüt çalışanlarının tutum ve performansları üzerinde yaratmış olduğu etkilere yönelik olarak yapılmış olan birçok çalışmada liderlerin olumlu ve yapıcı özelliklerinin çalışanların örgüt ile arasında olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir.



“Kazan Kazan” stratejisi olarak ifade edilebilecek bu durumun çıktıları da dolayısıyla olumlu olacaktır. Ancak bu olumlu durum her zaman karşılaşılabilen bir durum olmamaktadır. Özellikle iç ve dış nedenler başta olmak üzere stresli, belirsizlik ve zor durumlarda bilinç dışı ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında liderin davranışların abartılı bir hal alması ve gerçek ile olan ilişkisini kaybederek kişisel çıkarlara hizmet eden bir araca dönüştürme isteği hem örgüte hem çalışanlara olumsuz yansımaktadır. Özellikle narsist, psikopati, zorlayıcı davranış özellikleri (başkaları üzerinde otorite kurma eğilimi, teşhircilik, diğer insanları küçük görme eğilimi, ilgi görme isteği, eleştirilere kapalı olma, bencillik, ahlak dışı davranma eğilimi, sabırsızlık, sıkılganlık, duygusuz olma vb.) sergileyen liderlerin çalışan memnuniyetini sağlamaları söz konusu olmayacaktır. Örgütsel iklimin uygun olmadığı bir ortamda çalışanların örgütsel faaliyetlere isteyerek katılması, sahip olduğu kazanımları örgüt ile rahatlıkla paylaşması ve motive olması söz konusu değildir. Unutulmamalıdır ki liderin bu tür davranışlar sergilemesi kısa süre için başarı sağlayabilmektedir. Ancak çalışan memnuniyetini sağlanamadığından uzun vadede belirli problemlerin yaşanarak performans düşüklüğü ile birlikte aşırıya gidildiğinde örgüt içerisindeki görevdeşlik (sinerji) ruhuna zarar veren toksit davranışların ortaya çıkmasına neden olabileceği savunulmaktadır.

Yönetsel roller üstlenen kişilerin kendilerine atfedilen olumlu liderlik davranışları sergilemeleri muhakkak ki kendilerine ve kurumlarına rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Ancak bütün liderlerin bu özellikleri sergilemeleri söz konusu değildir. Kişiliğin karanlık yönü az ya da çok herkeste var olan bir durumdur. Önemli olan, olumsuz olarak ifade edilen ve çoğu zaman tehdit unsuru olan bu davranışların farkında olmak ve bunları fırsata yani aydınlığa dönüştürebilmektir.

Konuya yönelik olarak gelecekte yapılacak çalışmalarda, karanlık liderliğin örgütsel sinizm, iş tatmini, örgütsel muhalefet, örgütsel bağlılık, çalışan verimliliği, devamsızlık gibi değişkenler ile ele alınması örgütsel etkilerinin açıklamaya katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışmada kullanılan değişkenlerin farklı sektörlerde farklı iş kollarına uygulanması, değişkenler arasındaki etkilere/ilişkilere yönelik sonuçların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir.

## 8. KAYNAKÇA

Adamson, B., Kenny, D., Wilson-Barnett, J., 1995. The impact of perceived medical dominance on the workplace satisfaction of Australian and British nurses. *Journal of Advanced Nursing* 21, 172–183.

- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akdemir, B. & Açıkan, A. M.(2018). Psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), 57-79.
- Akyüz, B. Kaya, N. & Aravi B., (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Ballı E. & Çakıcı A., (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 167-180.
- Ballı, E. & Ballı, A. İ. K.(2017). Karanlık liderlik ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişki: otel işletmelerinde bir araştırma. *The First International Congress On Future Of Tourism*.  
<https://www.researchgate.net/publication/321748797>
- Benson, M.J. & Hogan, R.S. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness, *Organisations and People*, 15(3), 10–18.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676–85.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Cadsby, C. Bram, F. S. & Francis T. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: an experimental investigation, *Academy of Management Journal* 50. 387-405.
- Clark, A. (2001). What really matters in a job? hedonic measurement using quit data, *Labour Economics* 8, 22 – 42.
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organisation Dynamics*, 19 (2), 44-55.
- Çelik, M. & Bilginer, F. G. (2018). Psikolojik sermayenin iş tatmini üzerine etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü: turizm sektöründe bir araştırma. *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social*

- Sciences Year*, 2(31), 138-160.
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13( 3), 79-94
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş doyumu, örgütsel davranış boyutlarından seçmeler, Ed. Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayını.
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile iş gören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:30, 51-68.
- Elangovan A.R. & Xie J.L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes, *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (I.6), 319-323.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201–18.
- Fascia S. (2018). The value of dark leadership, journal of strategy, *Operations & Economics (JSOE)*, 3 (2), 1-6
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139–55.
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4(1), 68-83.
- Higgs M. (2009). The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism, *Journal of Change Management*, 9:2, 165-178, DOI: 10.1080/14697010902879111
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A view from the dark side. *International Journal of Assessment and Selection*, 9, 40-51.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008). The ‘dark side’ of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and individual differences*, 44(1), 86-97.

- Kızıldaş, E. (2017). Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara.
- Klaußner S. (2012), Die dunkle seite der führungstand der forschung und offene fragen. *Arbeit Heft*, 1, 2(1), 5-19.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S., & Kıygın, S. (2013). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (7), 697-714.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan selsiliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 16 (4), 745-761.
- Lind, E. A., Kanfer, R. & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1),189-202.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American journal of economics*, 10(5), 6-9.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & 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.
- Özaydın, M. M. & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6 (1), 251-281.
- Özbolet G., (2018). Çalışan selsiliği ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkide informal iletişim kanallarının ve cinsiyetin düzenleyici etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özsoy, E. & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü 'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yonetim ve Ekonomi*, 24(2), 391.
- Parveen, S., Sahito, Z., Gopang, A. S., & Khamboh, M. A. (2015). Job Satisfaction among Government High School Teachers of the Province

- of Sindh, Pakistan. *Journal of Elementary Education*, 25(2), 125-137.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. III (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599–627.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Şehitoğlu Y. (2012). İş gören sesliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C (4) , 27-37.
- Tuna, M., Konaklıoğlu, E., & Kızanıklı, M. (2010). Karanlık liderliğin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisi. Çukurova Üniversitesi 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 619- 629.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, C (41), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviours: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In Cummings, L.L. and Staw,
- Van Dyne, L. Soon A; & Isabel C. Botero. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40:6, 1359-1392.
- Withey, M. J. & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521–39.