İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK
2019, 11(4), 2472-2491
https://doi.org/10.20491/isarder.2019.753

Yöneticilerin Karanlık Kişiliklerinin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Araştırma

(The Effect of Dark Personalities of Administrators on Work Commitment and Organisational Opposition: An Invastigation)

Serkan NAKTİYOK [a] **Yunus ZENGİN** [b] **Seda KAYAPALI YILDIRIM** [c]

[a] Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, snaktiyok@kafkas.edu.tr
[b] Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, yunuszengin@kafkas.edu.tr
[c] Kafkas Üniversitesi Sarıkamış Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, seda.yildirim@kafkas.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Narsizim
Makyevelizim
Psikopati
İşe Adanmışlık
Örgütsel Muhalefet

Gönderilme Tarihi 17 Ağustos 2019
Revizyon Tarihi 13 Ekim 2019
Kabul Tarihi 25 Ekim 2019

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin karanlık kişiliklerinin (narsist, makyevelist, psikopati) iş görenlerin işe adanmışlık düzeyine ve muhalefet durumuna etkisini belirlemektir.

Yöntem – Bu amaçla ele alınan bu çalışma, örneklem olarak uluslararası bir işletmenin Türkiye pazarındaki seçilmiş dört bölge müdürlüğüne bağlı 289 satış personelini kapsamaktadır. Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler demografik, karanlık kişilik özellikleri, işe adanmışlık ve örgütsel muhalefeti içeren soruların yer aldığı anket tekniğiyle elde edilmiştir. Veriler Kasım 2018 ile Mayıs 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

Bulgular – Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anketlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacı ile sırasıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Çalışmada amaca ulaşmaya yönelik oluşturulan hipotezler, korelasyon ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş, sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır.

Tartışma – Analizler neticesinde elde edilen bulgularda yöneticilerin karanlık kişiliklerinin (narsist, makyevelist, psikopati) işe adanmışlık üzerinde negatif, örgütsel muhalefet üzerinde ise pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Narcissism
Machiavellianism
Psychopathy
Work Commitment
Organisational Opposition

Received 17 August 2019
Revised 13 October 2019
Accepted 25 October 2019

Article Classification:
Research Article

ABSTRACT

Purpose – The main purpose of this study is to determine the effect of dark personalities of administrators (narcissistic, machievallist, psychopathic) on the level of work commitment and opposition of employees.

Design/methodology/approach – The sample of the study is consists of 289 sales personnel affiliated with four different district offices selected from an international establishment in the Turkish market. The convenience sampling method was used in the study. The data were collected using the questionnaire technique that included questions regarding demographics, dark personality traits, work commitment, and organisational opposition.

Findings – The data were obtained between November 2018 and May 2019. The data obtained were analysed with SPSS and AMOS programs. In order to test the reliability and validity of the questionnaires used in the study, exploratory and confirmatory factor analysis (CFA) were used respectively. Hypotheses formed in order to achieve the purpose of the study were tested using correlation and the structural equation modelling, and the results were interpreted accordingly.

Discussion – In findings obtained from analyses, it was confirmed that dark personalities of administrators (narcissistic, machievallist, psychopathic) had a negative effect on work commitment and a positive effect on organisational opposition.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation
Naktiyok, S., Zengin, Y., Kayapılı Yıldırım, S. (2019). Yöneticilerin Karanlık Kişiliklerinin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2472-2491

GİRİŞ

Örgütsel başarının sağlanmasında yöneticilerin uygulamış oldukları yönetsel ve örgütsel politikalar kadar, kişisel tutum ve davranışlarının da önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Günümüze değin yapılan çalışmalarda genel olarak örgütsel başarının elde edilmesinde yöneticilerin aydınlık ve olumlu yönleri ön plana çıkarılırken, son dönemlerde özellikle işgücü performansına bağlı olarak yaşanan verim düşüklükleri, yöneticilerin kişisel tutumlarının yani karanlık yönlerinin ele alınarak incelenmesini gerekli kılmaktadır. Kişinin toplum içerisinde ön plana çıkma isteği, yaşananlara karşı duygusal yönden ilgisiz kalarak agresif davranışlar sergilemesi gibi özellikler içeren karanlık kişilik özellikleri, kısa vadede başarılı sonuçların alınmasına olanak sağlarken, uzun dönemde örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Özellikle bu davranışların örgütsel başarının temel kaynağı olan iş görenlere yansıması, personelin örgüt ve yöneticiler ile birlikte yapmış oldukları işe karşı fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak olumsuz düşüncelere bürünerek adanmışlık düzeyinde düşüşlere neden olabilmektedir. Yaşanan bu düşüşler ve akabinde örgüte karşı oluşan güvensizlik durumu, çalışanın kendisini örgütten soyutlamaya başladığı ve örgüt ile kurmuş olduğu bağlılık ve yakınlık hissini kaybetme hissiyle karşı karşıya bırakacaktır ki, bu düşünce örgütsel faaliyetlere karşı muhalefetin başlaması anlamını taşımaktadır. Bir yandan örgütsel aidiyet bağında meydana gelen zayıflama diğer yandan yönetsel ve örgütsel politika ve eylemlere karşı oluşan muhalefet süreci, örgütsel başarı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede birçok olumlu ve olumsuz etkeni tetikleyerek sorunların oluşmasına alt yapı hazırlayabilmektedir. Sorunları belirlemek adına son dönemlerde konuya yönelik çalışmalar yapılmakla birlikte, bunların yeterli düzeyde olmaması böyle bir çalışmanın yapılmasına zemin oluşturmuştur. Bu düşünceden hareketle ele alınan bu çalışmada, yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerini sergileme düşüncelerinin, çalışanların bu yöneticilere ve işlerine karşı olan tutumlarının etkisini test etmek ve hangi düzeyde gerçekleştiği sorunsalına cevap bulmak amaçlanmaktadır. Böylece yöneticilerin karanlık özelliklerinin çalışanların işe ve örgüte karşı olan tutumlarını hangi düzeyde etkilendiğine yönelik bulgular elde edilecektir.

1. KARANLIK ÜÇLÜ

Karanlık üçlü kavramı ilk olarak Paulhus ve Williams (2002) tarafından ele alınmıştır. 2002 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, kişilerdeki belirli davranışların benzer ve farklı yönlerini ortaya koyan subklinik narsizim, makyevelizm ve subklinik psikopati kişilik özelliklerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre karanlık üçlüyü oluşturan bu unsurların düşük düzeyde de olsa benzer yönlerinin olduğunu, ancak eşdeğer özellikte olmadığını saptamışlardır. Yapısal olarak farklı özellikler gösteren bu kavramlar, tüm sistemi ilgilendiren insan faktörü ile yakın bağlantı içerisinde olması ve üzerinde direkt etki yaratması nedeniyle örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi bilimlerinin ilgisini çekerek araştırmalarına konu olmuştur (Özsoy ve Ardıç, 2017:393; Bolelli,2018:3; Furnham, Richards ve Paulhus, 2013). Karanlık üçlüyü ifade eden boyutlar ve özellikleri aşağıda kısaca ele alınarak açıklanmıştır.

1.1. Narsizim

Narsisizm, Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) tarafından yayınlanan DSM-V'de (Zihinsel Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabında (DSM-V)) tanımlanmış bir kişilik bozukluğu olarak ifade edilmektedir (Özsoy,2019:198). Narsisizm, bireyin kendini aşırı sevmesi, güçlü ve gösterişli tarzda önemli eşi ve benzerinin olmadığı duygusuna sahip olması, güzellik, zeka, başarı gibi kavramlara sınırsız bir şekilde sahip olma hissi, olumsuz yaşam olaylarına karşı tahammül gösterememe, empati yoksunluğu, diğer insanları önemsiz olarak nitelemesi gibi özellikler ile kendini gösteren bir yapıdır (Bolelli,2018:3; Karaaziz ve Atak, 2013:48-49; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Kealy ve Ogrodniczuk, 2011; Ackerman vd., 2011). Kohut (1977), narsistik kişilik bozukluğunun temelindeki nedenin kişinin "benlik yapısındaki temel kusur" olduğunu ileri sürmektedir (Karaaziz ve Atak, 2013:50).

1.2. Makyevelizm

Machiavellianism, 1532'de II Principe (Prens) adlı kitabın yazarı olan İtalyan Rönesans diplomat ve politik teorisyen Niccoló Machiavelli'nin adını almıştır. Machiavelli bu kitapta krallara ve lortlara, siyasi rakiplerine karşı kendi tutumlarını, taktiklerini ve iktidarlarının gücünü korumak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak adına eylemlerini dikkatlice planlamalarını ve gerekirse acımasız ve ahlaksız işler yapabilmelerini

tavsiye etmektedir (Muris vd. 2017:184). Machiavelli'ye göre insan tabiatında sürekli olarak yeni şeyler elde etme arzusu içerisindedir. Eğer güçlü iseniz yaparsınız, böylece diğer kişiler tarafından övülürsünüz. Buna karşın yaptıklarınız ile başkalarının güçlenmesine olanak sağlarsanız ya da sebebiyet verirseniz bu sizin yok olmanıza neden olacaktır (Murat, 2017: 21). Makyevelist düşünceyi ifade eden en temel özellik, "amaca ulaşmak için kullanılan her yol mubahtır" anlayışıdır. Dolayısıyla, insanlara çektirebileceği acı ne olursa olsun, amaçlar araçları meşru kılar düşüncesi hâkimdir. Bu nedenle makyevelist kişiliğe sahip olan kişiler, yeri geldiğinde yalan söyleme, hileli ve aldatıcı davranışlara başvurma, bencilce hareketler gösterme, ortamı ve insanları manipüle etme gibi kişilik özellikleri sergilerler (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794; Paulhus vd., 2001; Özsoy ve Ardıç,2017:396; Ali ve Chamorro-Premuzic, 2010).

1.3. Psikopati

Kavram ilk kez 19. yüzyılda Fransız psikiyatrist Philippe Pinel'in herhangi bir psikotik belirti göstermeyen ve entelektüel kapasite yönünden normal davranışlar sergileyen bireylerin ahlaki değerlerden yoksun ve kontrol dışı tutum ve davranışları ifade etmek için kullanılmıştır. Harvey Cleckley ise kavramı, kişiler arasında yaşanan duygu ve davranışlara ait özelliklerin etkileşimi olarak ifade etmektedir (Murat, 2017: 29; Demirel vd.2013:55).

Subklinik alan içerisinde yeni bir kavram olan psikopati; düşük empati ve kaygı ile birlikte yüksek oranda heyecan arama ve dürtülerine hakim olamama olarak tanımlanmaktadır (Paulhus ve Willams, 2002:557). Psikopati, bireylerin başkalarını davranış ve tutumları ile sömürerek manipüle ettiği, saygısız ve anti sosyal davranışlar sergilediği bir durumdur (Lee ve Ashton; 2005:1572). Bu bağlamdan hareketle psikopatik davranışların ölçümü iki kategoride ortaya çıkmakta ve incelenmektedir. İlki psikopatinin kişilerarası duygusal özelliklerini ele alırken, ikincisi bireyin anti sosyal yaşam tarzını incelemektedir. Birinci faktörde yer alan karakter temel veya etkili psikopati olarak ifade edilir ve vurdum duymazlık, aldatma, olumsuz hisse sahip olma ve düşük empati düzeyi özelliklerini sergiler. İkinci kategoride yer alan psikopati ise tepki gösteren özelliktir. Davranış olarak saldırgan, anti sosyal ve düşüncesizce hareket eden davranışlar ortaya koyarlar (Özer vd. 2016:207). Psikopat kişiliğe sahip bireyler narsist ve makyevelist kişilere göre daha tehlikeli bir yapıya sahip oldukları, ceza tehdidine karşı kayıtsız ve en yoğun baskılar karşısında bile sakinliklerini korumaktadırlar. Bu özellikleri nedeniyle cezaevine girmeye en yatkın kişiler arasında yer almaktadırlar (Paulhus ve Willams, 2002:557).

2. İŞE ADANMIŞLIK

Kahn'a göre (1990) işe adanmışlık psikolojik bir durum olarak ele alınmakta ve "iş görenlerin fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendilerini yapmış oldukları işe odaklamaları" şeklinde açıklanmaktadır (Meriç vd., 2019:67). İşe adanmışlık, tükenmişliğinin karşıtı olarak görülebilen olumlu, tatmin edici, motivasyonel bir işle ilgili iyilik halidir. Çalışanların yüksek enerji ve çalışma coşkusu içerisinde olma durumlarıdır (Bakker vd. 2008; Leither ve Bakker, 2010:1-2). Adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlarda örgüt ile kalıcı bağlılıklar, belirlenen amaç ve hedeflere katılma ve destekleme, barışçıl iş arkadaşlığı ve yönetsel anlayış düzeyinde iyileşmeler gibi olumlu davranışlara daha fazla rastlanılmaktadır (Güner, 2006: 20). Bunun temel sebebi ise, işe adanmış bir iş gören ile ortalama bir iş gören arasında işe karşı harcanan enerji seviyesinin ve duygusal bağlılık düzeylerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Adanmış çalışanlar daha hızlı hareket etmekte, etkili iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmakta, hevesli, çevresel gelişmelere uyum sağlayarak risk alan ve problem çözme becerisine sahip, yardımsever, kendine oldukça güvenen ve iş fırsatlarına karşı hassasiyet gösteren kişilerdir (Yavan, 2016:283; Stringer, 2007: 48-49).

Rich adanmışlık ölçeğinde işe adanmışlık fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık olarak ele alınarak incelenmiştir. *Fiziksel adanmışlık,* bireyin çalışırken kendini fiziksel olarak işine vermesidir. Yüksek oranda enerji sarf ederek tüm performansı ile çabalamasıdır. Bir bakıma bireyin işini icra ederken fiziksel gücünün tamamını işine yansıtmasıdır. *Bilişsel adanmışlıkta* bireyin enerjisini harcamış olduğu işlerde aynı zamanda tükettiği zihinsel enerjiyi ifade eder. Yani birey tüm dikkatini işine vermekte, itina göstermekte, işi kendisini cezbetmekte bu nedenle onu severek yapmaktadır. Dolayısıyla çalışan zihinsel olarak yapmış olduğu işe odaklanmaktadır. *Duygusal adanmışlıkta* ise; çalışan uğraştığı iş ile duygusal bağ kurmakta ve işi ile gurur duymaktadır. Bu nedenle yapacağı işi hırslı ve istekli bir şekilde yapma arzusunda olmaktadır (Özyılmaz ve Süner; 2015: 144; Kansıcak, 2018:68; Kahn, 1990).

3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Örgütsel muhalefet, örgütsel politikalar ve uygulamalarla ilgili anlaşmazlıkların veya çelişkili görüşlerin ifade edildiği bir kavramdır (Kassing, 1997:1998). Faaliyetlerde görev almış çalışanın herhangi bir yönetsel eyleme karşı muhalefette bulunma süreci, kendisini örgütten soyutlamaya başladığı ve örgüt ile kurmuş olduğu bağlılık ve yakınlık hissini kaybetmesiyle başlamaktadır (Kassing,2008:344). Kurumda herhangi bir eylemin muhalefet olarak kabul edilebilmesi için örgütsel eylem ve politikaların muhalif durumda bulunan birisine ifade edilmesi, anlaşmazlık ya da muhalif görüşlerin tartışmayı içermesi gerekmektedir (Croucher,2014:300). Örgütsel muhalefete yol açan birçok faktör olmasına rağmen, yapılan araştırmalarda muhalefetin kaynakların nedenlerinin bireysel, örgütsel ve ilişkisel nedenlere bağlı olduğu ifade edilmektedir (Turnage ve Goodboy, 2014:273-274; Payne, 2007; Avtgis vd., 2007). Örgütsel muhalefet doğal olarak çelişki ve anlaşmazlık gerektiren bir süreçtir (Kassing, 1997, 2011). Ancak bu süreç, organizasyon için yıkıcılık özelliği taşımamaktadır. Aksine, örgütsel muhalefet, dikkate alınmadığı veya göz ardı edildiği takdirde zararlı olabilir. Örgütsel muhalefet, bir yandan örgüt içi demokrasinin gelişmesi ve iyileşmesine katkı sağlarken, diğer yandan örgütte yaşanabilecek sorunların irdelenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. (Kassing, 2002:190; Özdemir, 2010:20;). Kassing'e göre muhalifler muhalefet sürecini dikey, yatay ve dışsal muhalefet olmak üzere üç şekilde gerçekleştirmektedir. *Dikey muhalefet;* muhalifin düşüncesini açık yâda direkt olarak yönetim kademesinde bulunan kişilere ifade etmesidir. Muhalefet sürecinde en çok tercih edilen muhalefet türüdür. Muhalif burada düşüncesinin iyi niyet çerçevesinde algılanacağına ve muhaliflik durumlarına karşı herhangi bir misilleme olmayacağına inanmaktadır. (Al-Busaidi, 2014: 29). *Yatay muhalefet*; muhalifin yâda muhaliflerin örgüt içerisinde var olan bir uygulama veya davranıştan hoşnut olmamaları yâda rahatsızlık duymaları durumunda görüşlerini örgütsel güce sahip yöneticilerden ziyade aynı konumda bulunan etkisiz izleyicilere (yani iş arkadaşlarına) iletmesi olarak açıklanmaktadır (Kassing, 2012: 301). *Dışsal (Yer değiştirmiş) muhalefet ise;* muhaliflerin eylem ve faaliyetlere karşı oluşan aykırı düşüncelerini örgüt dışındaki yakın çevrelerine (aile, arkadaşlar, yabancılar vb) ya da örgütsel dengeleri değiştirebilme gücüne sahip olmayan örgüt bireylerine aktarmalarıdır. Çalışanların böyle bir davranışta bulunmalarının temel nedeni, yapılan muhalifliğin kendilerini olumsuz yönde etkileme ihtimalinin daha düşük olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır (Kesen ve Pabuççu, 2016: 1553).

4. DEĞİŞKENLERE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

Yaşanan gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan değişim, hem işletmeleri hem de çalışanları etkilemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler işletmeler arasında yoğun bir rekabet sürecinin oluşmasına neden olmakta, yöneticileri işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamaktadır. Dijitalleşme ve akabinde ortaya çıkan yapay zekâya sahip olan ya da kullanma becerisini gösteren organizasyonların bu süreçte rakiplerine oranla bir adım önde olacakları aşikârdır. Bu uyumun sağlanması yöneticilerin sahip olduğu kişisel özelliklere ve uyguladığı politikaların çalışanların örgüt ile uyum sağlamasına yâda uyumsuzluğuna bağlıdır. Günümüzün en değerli üretim faktörü olan iş gücünü etkin kullanan yöneticiler başarılı olurken, bunu sağlayamayan işletmeler ise başarısız olmaktadırlar. Yöneticilerin kişisel özellikleri ile çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı adanmışlık ya da muhalefetini ele alan bu çalışmada kullanılan değişkenlere ait daha önce ulusal ve uluslararası literatürde hem bu çalışmadaki değişkenler ile hem de farklı değişkenler ile yapılmış bazı çalışmalar şu şekildedir:

Özdemir ve Atan (2018) tarafından 322 beyaz yakalı üzerinde yapılan çalışmada narsizmin dışsal örgütsel muhalefeti negatif yönde, psikopatinin ise örgütsel muhalefetin alt boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Özsoy ve Ardıç'ın (2017) sigorta şirketlerinde çalışan 204 çalışana yönelik çalışmada karanlık üçlünün iş tatmini ile negatif ilişki içerisinde olduğunu görmüşlerdir. Özsoy (2019) tarafından 243 banka çalışanlarına yönelik çalışmasında, yöneticilerin karanlık kişiliklerinin çalışanların tükenmişlik durumları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Miller'in (2017) Amazon'un Mechanical Turk aracılığıyla 282 katılımcıdan topladığı veriler ile yapmış olduğu çalışmada karanlık kişilik özellikleri ile üretken çalışma davranışları arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Prusik ve Szulawski (2019) tarafından yapılan çalışmada karanlık üçlünün çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin bir kısmında motivasyon kaynaklarının aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Volmer vd. tarafından Almanya'da 811 çalışanın katılmış olduğu çalışmada karanlık kişilik özellikleri ile kariyer başarısı ve refah üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Narsisizm,

astların nesnel ve öznel kariyer başarısı için fayda sağlayan ve astların refahı üzerinde olumsuz bir etkisi olmayan özellik olduğu, buna karşın Machiavellianism ve psikopatinin, astların kariyer başarısı ve refahı üzerinde olumsuz ve zararlı etkileri olduğunu görmüşlerdir. Yongxing vd (2017) tarafından 1049 çalışana yönelik yapılan çalışmada, çalışanların işe adanmışlık düzeyi ile performans durumları arasında pozitif yönlü bir etkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bakker vd.'nin (2012) çeşitli sektörlerde çalışan 144 çalışana yönelik çalışmalarında işe adanmışlık ile görev performansı, bağlamsal performans ve aktif öğrenme arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuşlardır. Avtgis vd. (2007) yılında çalışanların tükenmişlik durumu ile örgütsel muhalefet arasındaki etkiyi ortaya koymak için ABD'nin orta kesimlerinde yer alan çeşitli işletmelerdeki 209 çalışana yönelik çalışmada, tükenmişlik düzeyi yüksek duygusal tükenme yaşayan ve diğer çalışanlardan izole edildiğini bildiren çalışanların, düşük düzeyde muhalefet sergilediklerini ve gizli muhalefet yapmaktan kaçındıklarını ortaya koymuşlardır. Kassing ve arkadaşlarının (2012) muhalefet, işe bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarında, örgütsel muhalefetin hem işe bağlılık hem de işten ayrılma niyetinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Kesen ve Pabuççu (2016) tarafından 255 öğretim elemanın örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğine etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalarında, yatay ve dikey muhalefet boyutlarının işe yabancılaşmanın güçsüzleşme boyutunu olumsuz yönde etkilediğini, yatay muhalefetin ise anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı örgüt yöneticilerinin narsist, makyavelist ve psikopatik davranışlarının çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel muhalefet durumlarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. 20 yy. ikinci yarısından itibaren değişen ekonomik düzen ve buna bağlı olarak yaşanan gelişmeler örgütsel yapıya da yansıyarak örgüt içi demokrasi ve örgütsel sesliliğinin de oluşmasına olanak sağlamıştır. Yönetsel sürece katılımın sağlanmış olduğu fikir ve düşüncelerini rahat bir ortamda ifade etme özgürlüğüne sahip çalışanların örgütlerine karşı düşüncelerinin olumlu olduğu ve daha verimli bir çalışma sergiledikleri görülmekle birlikte bu koşulların sağlanmadığı durumlarda ise başta performans düşüklüğü olmak üzere sinik ve muhalif davranışlar sergileyerek süreci olumsuz etkileyebilmektedirler. Personelin bu tür davranışlar sergilemelerinde etkili olabilecek birçok iç ve dış etken olmakla birlikte yöneticilerin karanlık kişiliklerinin bu davranışları sergilemelerindeki etkisini ortaya koymak, çalışmayı önemli kılan bir diğer neden olmaktadır.

5.2. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini uluslararası bir işletmenin Türkiye pazarındaki seçilmiş dört bölge müdürlüğüne bağlı 418 personeli kapsamaktadır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 200 olarak hesaplanmıştır (Newbold, 2008: 845-864; akt. Hamşioğlu, 2017: 381-82). Araştırma sürecinde kurumlara 325 adet anket gönderilmiş olup, 302 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Bu anketlerden eksik ifadeler içeren 13 anket değerlendirilmeye alınmamış, geriye kalan 289 anket analize tabi tutulmuştur.

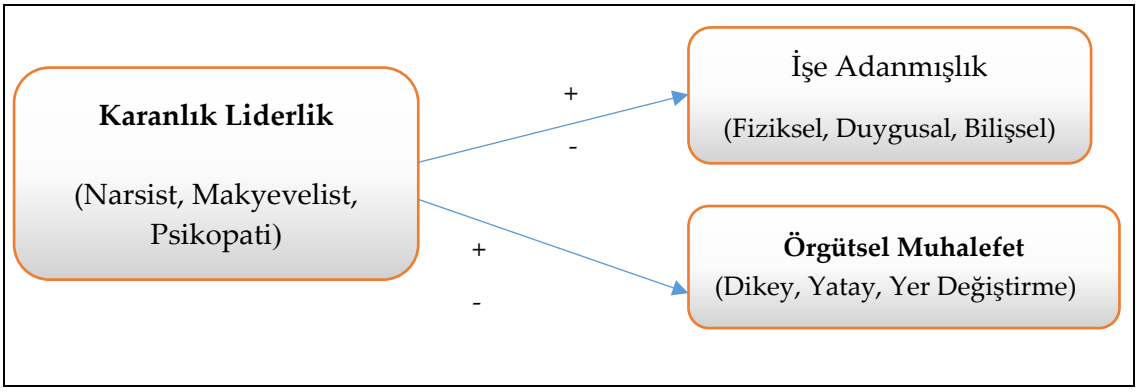
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Günümüze değin liderlik ile ilgili yapılan bir çok çalışmada, kavramının örgütsel başarı ve çalışan performansını içeren bir çok değişken ile (motivasyon, iş tatmini, çalışan davranışı, stres durumu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti, örgütsel seslilik vb.) ilişki ve etkisi incelenmiş ve yaratmış olduğu sonuçların örgütsel başarı içeresindeki rolleri ortaya konulmaya çalışılmıştır (Tetik, 2014; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Uysal vd. 2012; Tezcan 2006; Çetin vd., 2012; Avolio ve Locke, 2002;Klimoski ve Hayes, 1980). Genel olarak elde edilen bulgular, liderlerin uygulamış oldukları pozitif kişilik özelliklerinin çalışanlar üzerinde tatminkar sonuçlara neden olduğu ve bununda çalışan memnuniyetine ve dolayısıyla örgütsel verimliliğe etki ettiği tespit edilmiştir. Son dönemlerde örgütlerde çalışanlara yönelik gerçekleşen uygunsuz davranışların temel kaynaklarını ortaya çıkarmak için insanların karanlık yönlerinin incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Konuya yönelik olarak ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalarda da görüldüğü üzere yöneticilerin karanlık özellikleri olan narsizim, makyevelizm ve psikopatik davranışların çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı olan algı düzeylerini olumlu ve olumsuz yönde (Khoo ve Burch, 2008; Macobby,

2004; Doyle ve Lynch, 2008; Volmer, Koch ve Göritz 2016; Sanecka, 2013 ve Mathieu ve diğ., 2014; Zengin, 2019) etkilediği (akt., Özsoy, 2019; Özsoy ve Ardıç, 2017) görülmektedir. Fakat daha önce yapılan çalışmalarda karanlık üçlünün işe adanmışlık ve örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda bu sonuçları ortaya koymak için araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulan model (Şekil 1) ve modele uygun şekilde incelenecek hipotezler aşağıdaki gibidir.

Araştırma Sorusu: Yöneticilerin karanlık kişilik özellikleri çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ve muhalefet durumunu etkiler mi? Etkilerse bu etkinin yönü nedir?

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



Şekil 1. Araştırma Modeli

H_1: Yöneticilerin karanlık özellikleri ile işe adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1a}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizm ile işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1b}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizm ile işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1c}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizm ile işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

$H_{1ç}$:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden psikopati ile işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1d}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden psikopati ile işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1e}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden psikopati ile işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1f}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden narsizm ile işe adanmışlık boyutlarından fiziksel adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1g}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden narsizm ile işe adanmışlık boyutlarından bilişsel adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{1h}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden narsizm ile işe adanmışlık boyutlarından duygusal adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_2: Yöneticilerin karanlık özellikleri ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2a}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizm ile örgütsel muhalefet boyutlarından dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2b}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizm ile örgütsel muhalefet boyutlarından yatay muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2c}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizm ile örgütsel muhalefet boyutlarından yer değiştirmiş muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

$H_{2ç}$:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden psikopati ile örgütsel muhalefet boyutlarından dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2d}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden psikopati ile örgütsel muhalefet boyutlarından yatay muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2e}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden psikopati ile örgütsel muhalefet boyutlarından yer değiştirmiş muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2f}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden narsizm ile örgütsel muhalefet boyutlarından dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2g}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden narsizm ile örgütsel muhalefet boyutlarından yatay muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

H_{2h}:Yöneticilerin karanlık özelliklerinden narsizm ile örgütsel muhalefet boyutlarından yer değiştirmiş muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada yöneticilerin karanlık özelliklerini belirlemek amacı ile Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen ve Yılmaz ve Kayiş tarafından Türkçeye uyarlanan "Karanlık Üçlü Ölçeği" kullanılmıştır. Karanlık üçlü ölçeği 12 sorudan ve üç alt boyuttan (makyevelizm, psikopati ve narsizm) oluşmaktadır. Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek için ise Rich ve Crawford (Rich ve Crawford, 2010) tarafından geliştirilen 18 soruluk "İşe Adanmışlık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Baş (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek 18 soru ve üç alt boyuttan (fiziksel, duygusal, bilişsel adanmışlık) oluşmaktadır. Örgütsel muhalefet düzeyini ölçmede ise Kassing (1998) tarafından hazırlanan, Aksel (2013) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan 20 ifadeden oluşan "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel muhalefet ölçeği de üç alt boyuttan (dikey, yatay muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet) oluşmaktadır. Veri toplama aracında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

5.5. Analiz Yöntemleri

Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler anket tekniğiyle toparlanarak SPSS ve AMOS programlarında analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anketlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacı ile sırasıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Çalışmada amaca ulaşmaya yönelik oluşturulan hipotezler, korelasyon ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş, sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır.

5.6. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yöneticilerin karanlık özellikleri, işe adanmışlık ve örgütsel muhalefet ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ait açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilecektir.

5.6.1. Değişkenlere Ait Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmada ilgili değişkenlere ait ölçeklere uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerdeki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'tan düşük olmadığı görülmüştür. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlik ölçütü, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) ve cronbach alpha katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Boyutlar	Ölçek Madde	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha		KMO	Barlett Küresel. Testi (p)
YÖNETICILERIN KARANLIK ÖZELLIKLERI	Narsizm	YKÖ10	,916	,931	,839	,842	2104,401; p=0,000
		YKÖ9	,905				
		YKÖ11	,902				
		YKÖ12	,894				
	Psikopati	YKÖ7	,876	,874			
		YKÖ6	,854				
		YKÖ5	,840				
		YKÖ8	,782				
	Makyevelizm	YKÖ3	,861	,843			
		YKÖ2	,829				
		YKÖ1	,797				
		YKÖ4	,737				
	Öz Değer : 2,748; Açıklanan Varyans: 22,896; Toplam Varyans: 75,152						
İŞE ADANMIŞLIK	Fiziksel Adanmışlık	İA5	,884	,921	,922	0,895	4054,143; p=0,000
		İA3	,838				
		İA6	,827				
		İA4	,773				
		İA1	,718				
		İA2	,701				
	Bilişsel Adanmışlık	İA13	,895	,920			
		İA15	,890				
		İA14	,848				
		İA17	,801				
		İA16	,779				
		İA18	,732				
	Duygusal Adanmışlık	İA11	,851	,915			
		İA10	,841				
		İA12	,818				
		İA8	,751				
		İA9	,739				
		İA7	,700				
	Öz Değer: 4,258; Açıklanan Varyans: 23,653; Toplam Varyans: 71,882						
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Dikey Muhalefet	ÖM1	,855	,938	,925	,901	5173,817; p=0,000
		ÖM3	,848				
		ÖM2	,840				
		ÖM7	,818				
		ÖM8	,814				
		ÖM4	,789				
		ÖM9	,757				
		ÖM5	,752				
		ÖM6	,736				
	Yer D. Muhalefet	ÖM17	,916	,952			
		ÖM18	,907				
		ÖM19	,899				
		ÖM16	,885				
		ÖM15	,857				
		ÖM20	,775				
	Yatay Muhalefet	ÖM13	,907	,907			
		ÖM14	,890				
		ÖM12	,801				
		ÖM10	,791				
		ÖM11	,737				
	Öz Değer: 3,730; Açıklanan Varyans: 18,651; Toplam Varyans: 73,058						

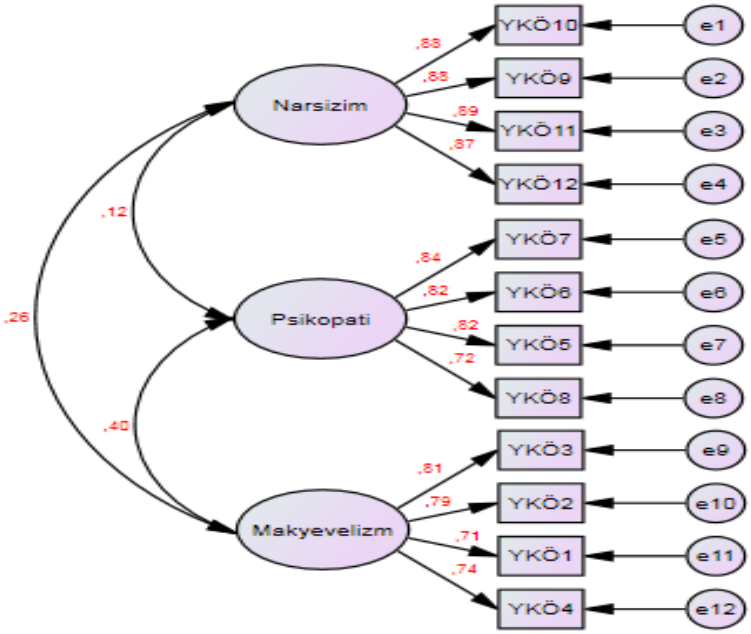
5.6.2. Değişkenlere Ait Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ilgili ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle değişkenlere ait ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yüklerinin (parametre tahminleri), maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olup olmadığı incelenmiştir. Ölçeklerdeki maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde bazı maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tekil normalliklerine Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Ölçekte kullanılan tüm maddeler -1,5 ile 1,5 aralığında bir değere sahip olduğundan ölçeğin normal dağılıma uygun olduğuna karar verilmiştir. Araştırmada kullanılan uyum indeksleri değer aralıkları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Uyum İndeksi Değer Aralıkları

İndeksler	Referans Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 < \chi2/sd \leq 3$	$3 < \chi2/sd \leq 5$
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$

Kaynak: Taşgın ve Korucuk, 2018

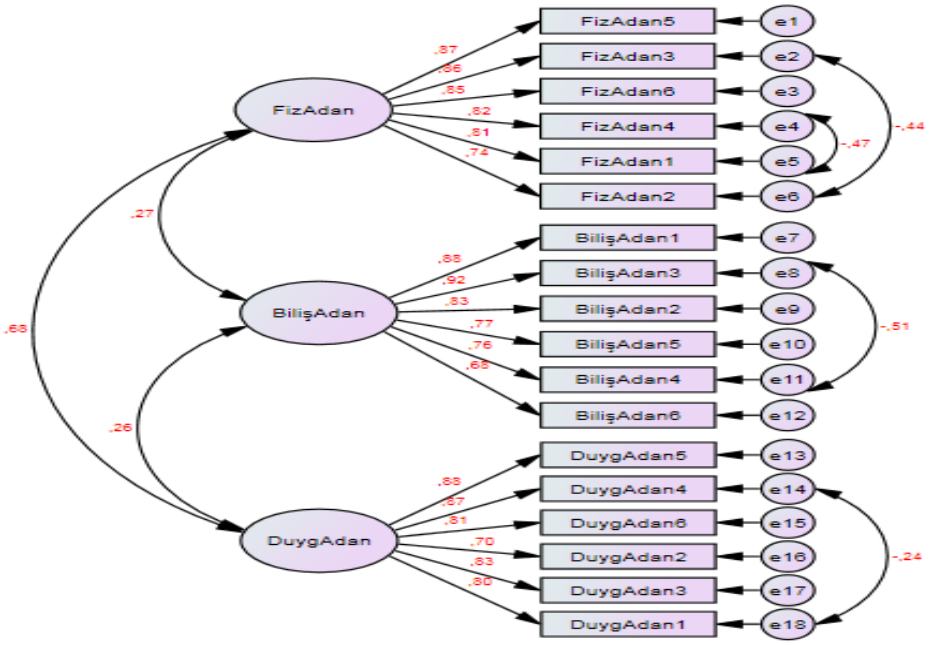


Şekil 1: Yöneticilerin Karanlık Özellikleri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3: Yöneticilerin Karanlık Özellikleri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	**Ölçüm**	**Sonuç**
CMIN/DF	1,881	İyi Uyum
TLI	,972	İyi Uyum
RMSEA	,055	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,978	İyi Uyum

Şekil 1'de yöneticilerin karanlık özellikleri ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin karanlık özellikleri ölçeğinin literatürde belirtilen uyum indeksleri aralığında olduğu tespit edilmiştir.

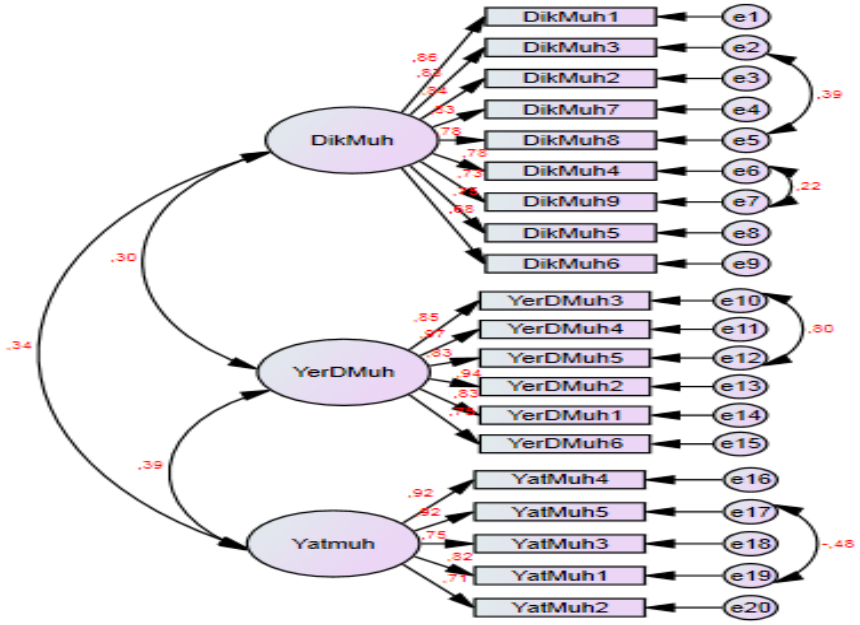


Şekil 2: İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4: İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	2,661	İyi Uyum
TLI	,939	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	,075	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,949	Kabul Edilebilir Uyum

İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde Fiziksel Adanmışlık ifadelerinden FizAdan4 ile FizAdan1 ve FizAdan3 ile FizAdan2 arasında modifikasyon yapıldığı takdirde Ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum indeksleri sonuçlarının literatürde belirtilen sınırlar içerisinde olacağı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Bilişsel Adanmışlık ifadelerinden BilişAdan3 ile BilişAdan4 arasında ve Duygusal Adanmışlık ifadelerinden DuygAdan4 ile Duygadan1 arasında da modifikasyon yapıldığında ilgili değerlerin yükseleceği görülmüştür. Bu değerler Tablo 4'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	2,062	İyi Uyum
TLI	,961	İyi Uyum
RMSEA	,061	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,966	İyi Uyum

Örgütsel muhalefet ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde Dikey Muhalefet ifadelerinden DikMuh3 ile DikMuh8 ve DikMuh4 ile DikMuh9 arasında modifikasyon yapıldığı takdirde Ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum indeksleri sonuçlarının literatürde belirtilen sınırlar içerisinde olacağı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Yer Değiştirmiş Muhalefet ifadelerinden YerDMuh3 ile YerDMuh5 ve Yatay Muhalefet ifadelerinden YatMuh5 ile YatMuh1 arasında da modifikasyon yapıldığında ilgili değerlerin yükseleceği görülmüştür. Bu değerler Tablo 5'te gösterilmiştir.

5.6.3.Hipotez Testleri

Araştırmanın temelini oluşturan hipotezleri test etmek ve yöneticilerin karanlık özellikleri, işe adanmışlık ve örgütsel muhalefet arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikli olarak korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi ile ilgili sonuçlar tablo 6'de gösterilmiştir. Tabloya göre yöneticilerin karanlık özellikleri ile işe adanmışlık arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (-,313**). Aynı zamanda yöneticilerin karanlık özellikleri ile örgütsel muhalefet arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (,454**).

Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizmin işe adanmışlık boyutları (fiziksel, duygusal, bilişsel) ile arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki, psikopatinin işe adanmışlık boyutlarından fiziksel ve duygusal adanmışlık ile arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki, narsizmin de psikopatide olduğu gibi işe adanmışlık boyutlarından fiziksel ve duygusal adanmışlık ile arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Yöneticilerin karanlık özelliklerinden makyevelizm, psikopati ve narsizmin örgütsel muhalefetin tüm boyutları (dikey, yatay, yer değiştirmiş) ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmadaki hipotezlerden $\mathbf{H_{1e}}$ ve $\mathbf{H_{1h}}$ dışındaki tüm hipotezlerin kabul edildiği ifade edilebilir.

Tablo 6: Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-Makyevelizm	1											
2-Psikopati	,367**	1										
3-Narsizm	,232**	,112	1									
4-Fiziksel Adan.	-,338**	-,146*	-,172**	1								
5-Duygusal Adan.	-,237**	-,194**	-,225**	,644**	1							
6-Bişisel Adan.	-,140*	-,024	-,067	,278**	,276**	1						
7-Dikey Muh.	,280**	,141*	,333**	-,105	-,133**	,046	1					
8-Yatay Muh.	,255**	,192**	,118**	-,053	-,020	,098	,332**	1				
9-Yer Değ. Muh.	,285**	,184**	,307**	-,079	-,051	-,047	,316**	,371**	1			
10-Ort. Kyö	,698**	,675**	,716**	-,300**	-,312**	-,105	,366**	,257**	,374**	1		
11-Ort. İşe Adan.	-,309**	-,160**	-,203**	,835**	,841**	,646**	-,087	,007	-,076	-,313**	1	
12-Ort. Örg. Muh.	,365**	,222*	,361**	-,111	-,105	,038	,818**	,671**	,731**	,454**	-,080	1

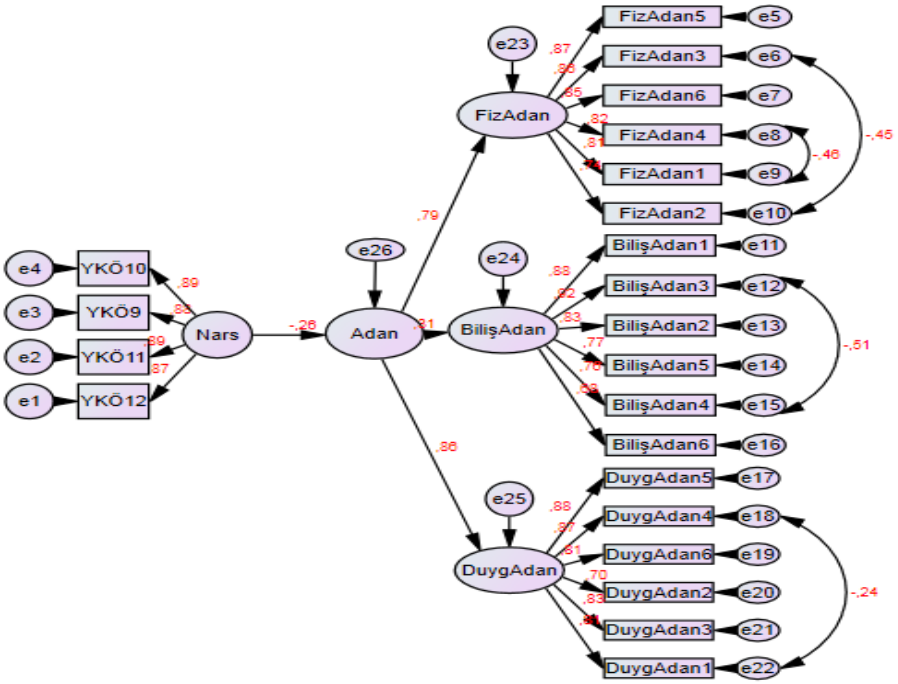
*p<0,05 **p<0,01

5.6.4.Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal eşitlik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin geçerliliğini test etmek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Model sonuçları aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin karanlık özelliklerinden narsizmin işe adanmışlık üzerine negatif yönlü olarak %26'lık bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Psikopatinin işe adanmışlık üzerine etkisine bakıldığında ise bu etkinin negatif yönlü olarak %21 düzeyinde olduğu görülmektedir. Makyevelizmin ise işe adanmışlık üzerine etkisi yine negatif yönlü olarak %39 düzeyindedir.

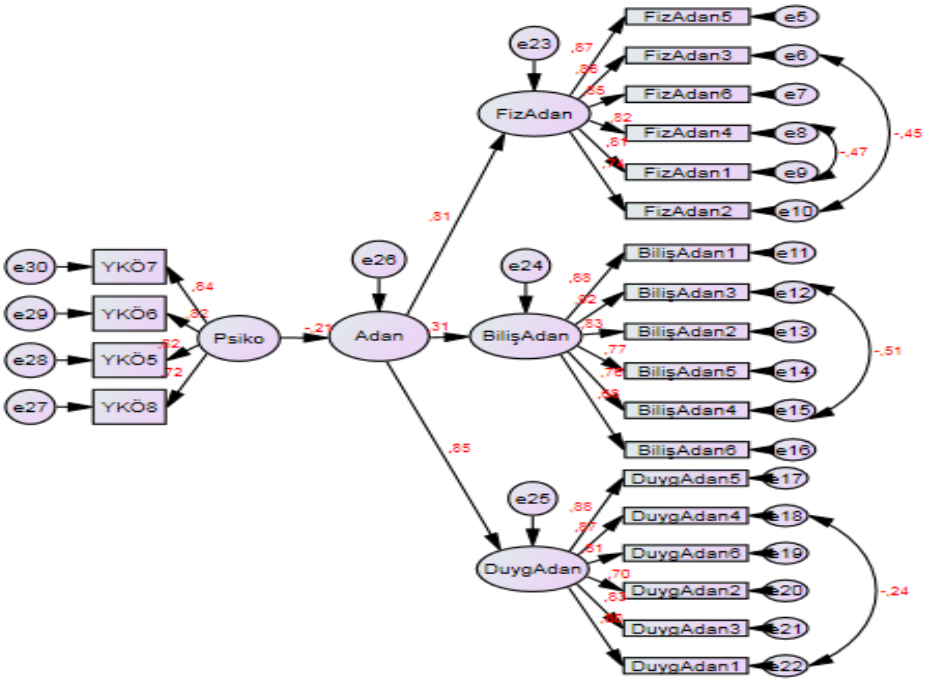
Yöneticilerin karanlık özelliklerinde narsizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisi pozitif yönlü olarak %46 iken psikopatinin etkisinin %30 olduğu görülmektedir. Makyevelizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinin de pozitif yönlü olarak %50 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Narsizmin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Tablo 7: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Narsizmin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

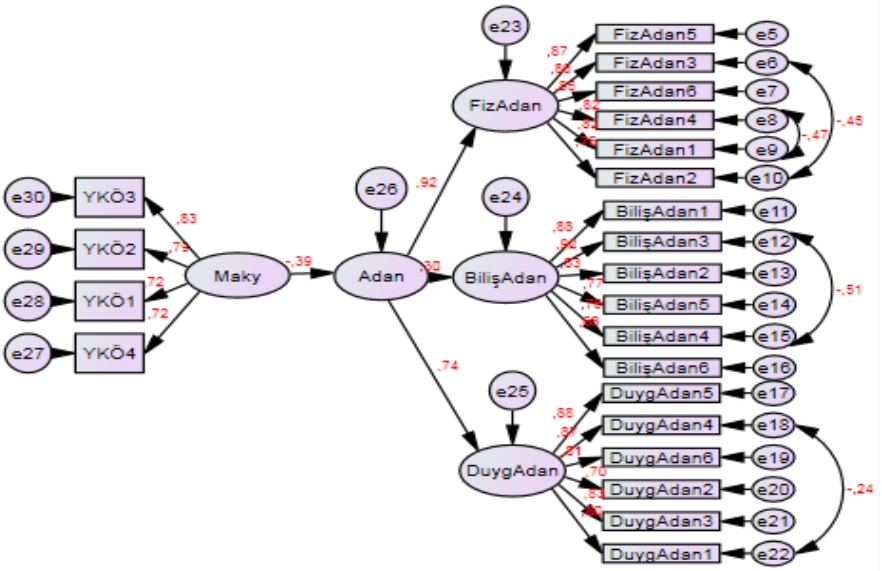
İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	2,090	İyi Uyum
TLI	,949	İyi Uyum
RMSEA	,062	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,956	İyi Uyum



Şekil 5: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Psikopatinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Tablo 8: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Psikopatinin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

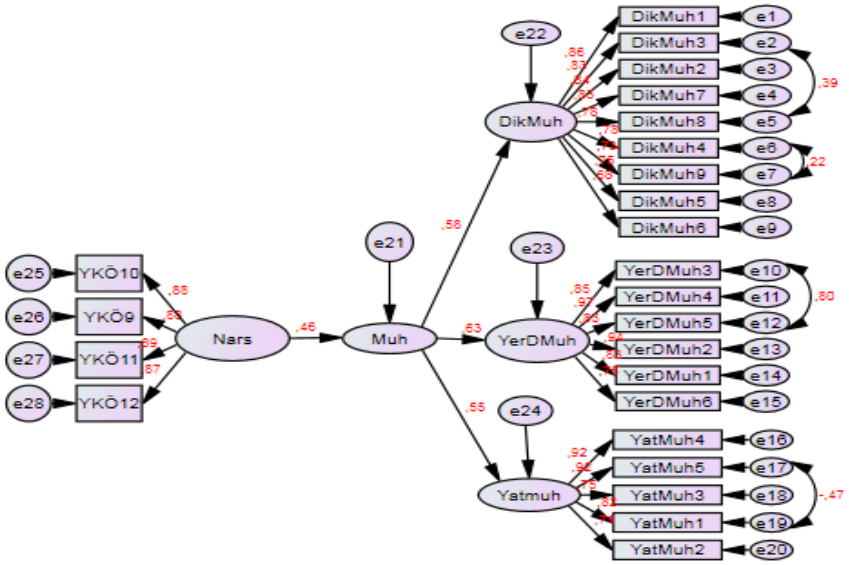
İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	2,090	İyi Uyum
TLI	,949	İyi Uyum
RMSEA	,062	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,956	İyi Uyum



Şekil 6: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Makyevelizmin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Tablo 9: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Makyavelizmin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

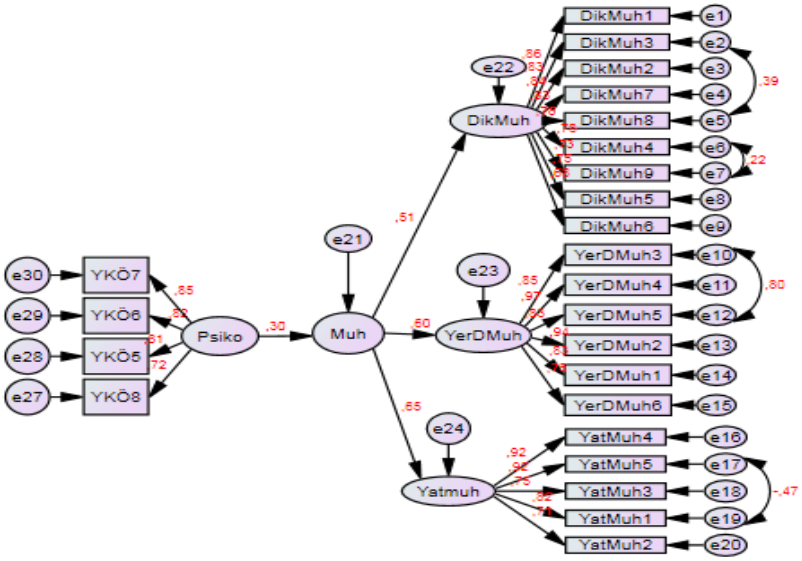
İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	2,246	İyi Uyum
TLI	,937	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	,066	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,945	Kabul Edilebilir Uyum



Şekil 7: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Narsizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Tablo 10: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Narsizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

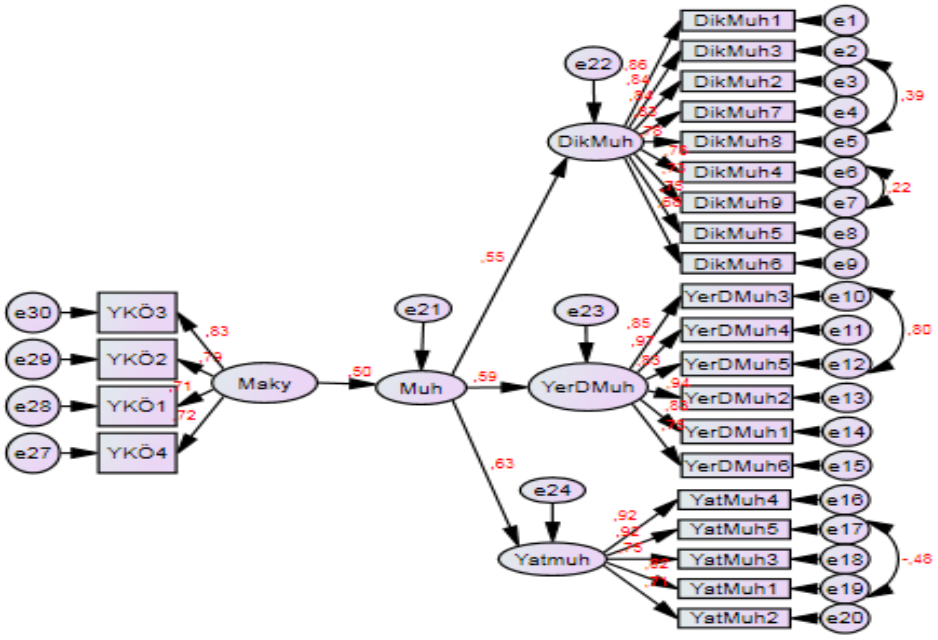
İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	1,883	İyi Uyum
TLI	,962	İyi Uyum
RMSEA	,054	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,967	İyi Uyum



Şekil 8: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Psikopatinin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Tablo 11: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Psikopatinin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

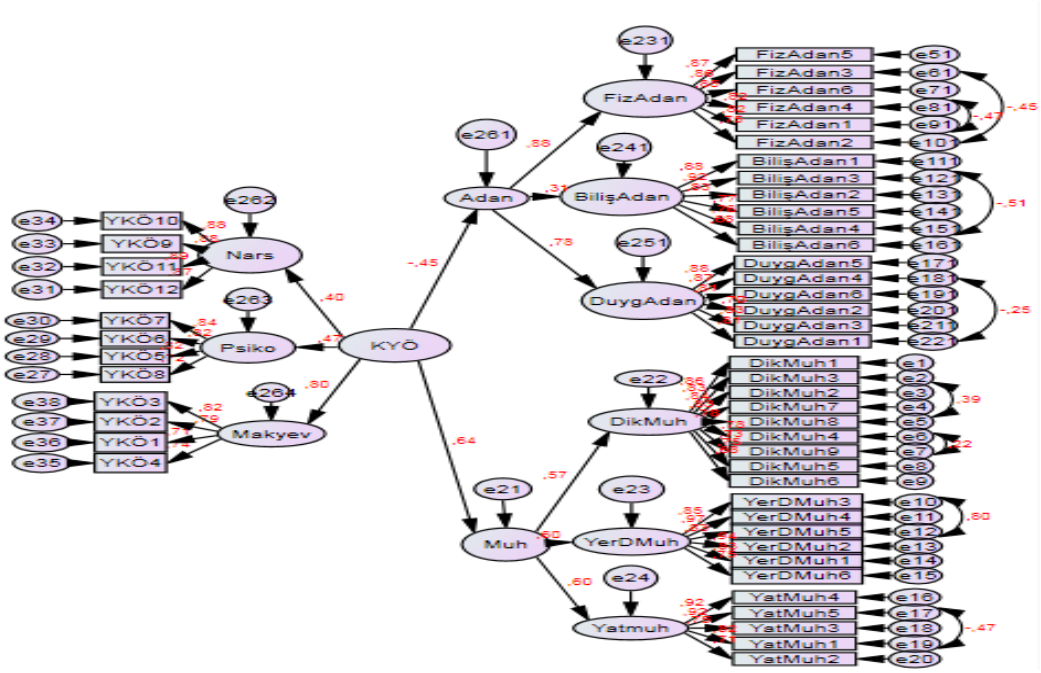
İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	1,824	İyi Uyum
TLI	,960	İyi Uyum
RMSEA	,053	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	,965	İyi Uyum



Şekil 9: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Makyevelizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Tablo 12: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinden Makyevelizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	1,665	İyi Uyum
TLI	,967	İyi Uyum
RMSEA	,048	İyi Uyum
CFI	,971	İyi Uyum



Şekil 10: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçları

Tablo 13: Yöneticilerin Karanlık Özelliklerinin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Ölçüm	Sonuç
CMIN/DF	1,483	İyi Uyum
TLI	,948	İyi Uyum
RMSEA	,041	İyi Uyum
CFI	,951	İyi Uyum

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin karanlık yönlerinin çalışanların işe adanmışlık ve örgütsel muhalefetine etkisini belirlemeye yönelik ele alınan bu çalışmada yapılan ulusal ve uluslararası literatür araştırmaları ve teorik çerçeve dahilinde oluşturulmuş hipotezler test edilerek, değişkenler arasındaki ilişki ve etki düzeylerine yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için korelasyon etki düzeyleri ise yapısal eşitlik modeli ile analizi edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen verilere göre yöneticilerin karanlık yönleri ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde negatif yönlü, örgütsel muhalefet ile orta düzeyde pozitif yönlü ve % 99 düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin karanlık yönlerini oluşturan boyutlar ile değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişki analiz edildiğinde; yöneticilerin narsist, makyevelist ve psikopatik davranışların işe adanmışlık ana boyutu ile alt boyutları olan fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık ile negatif yönlü, anlamlı bir ilişki ve etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel muhalefet ve alt boyutları ile yöneticilerin narsist, makyevelist ve psikopatik davranışları arasındaki ilişki ve etki düzeylerine bakıldığında ilişki ve etki düzeyinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar yapılan literatür çalışmaları ve teorik çerçeveden hareketle ileri sürülen hipotezlerden **H_{1e}** ve **H_{1h}** dışındaki tüm hipotezlerin kabul edildiğini göstermektedir. Ayrıca sonuçlar konuya ve değişkenlere yönelik Özdemir ve Atan (2018), Miller (2017), Özsoy (2019), Özsoy ve Ardıç'ın (2017), Volmer vd,, Ballı ve Çakıcı (2016) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen bulguları desteklemekte ve benzerlik göstermektedir

Elde edilen bu sonuçlar çalışmanın çıkış noktasında var olan düşünce ve belirsizliklere ilişkin açıklayıcı ve destekleyici bilgiler sunmuştur. Çalışmada elde edilen veriler de göstermektedir ki liderlerin tutum ve davranışları, takipçilerinin davranış şekillerini etkileyerek olumlu ve olumsuz tepkilerin sergilenmesine

neden olmaktadır. Günümüze değin yöneticilere yönelik yapılan çalışmalarda, yöneticilerin olumlu davranışlarının çalışanların örgüte karşı olan tutum ve davranışlarında pozitif bir etki oluşturduğu, sahip oldukları bilgi ve kazanımlarını örgütleriyle paylaşarak örgütün rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunduklarını ortaya koydukları görülmüştür. Bununla birlikte astlar ile yöneticiler arasındaki uyumlu çalışma ve oluşan güven ortamı, çalışanların örgütsel ve yönetsel politikalar hakkında daha kolay fikirler beyan etmelerine olanak sağlayarak, bireyin örgütü ve yapmış olduğu işi benimsemesine ve daha yaratıcı ve üretici bir kimliğe bürünerek mutlu ve kendini işe adanmış bir birey olarak kabullenmesine imkân tanıyacaktır.

Ancak bu tarz eylemlerin tersi durumunda sonuçlar, bu çalışmada ve yapılan benzer çalışmalarda görüldüğü üzere olumsuza dönmektedir. Narsist, makyavelist ve psikopatik davranışlar sergileyen yöneticilerin uygulamış oldukları politikalar kısa dönem içerisinde olumlu sonuçların elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Ancak yöneticilerin gösterecekleri bu davranışlar belirli bir süreden sonra çalışanlar nezdinde olumsuz algılanmalara neden olacak ve var olan örgütsel güven ortamı sekteye uğrayacaktır. Ben merkezli, kendini düşünen, empati kurmayan, amaçlara ulaşmak için her yolu mubah görerek çalışanları göz ardı eden, başarıyı sadece kendine mal etme gibi çabalar içerisinde olan narsist, makyavelist ve psikopatik özellikli yöneticilere karşı kendi kazanımlarını kaybetme ve göstermiş oldukları çaba ile örgüte kazandırmış oldukları üstünlüklerin bir parçası olarak görülmeme durumu, çalışanlarda hem yöneticiye, hem örgüte hem de yapmış olduğu işe karşı olan güven kayıplarının yaşanmasına neden olmaktadır. Örgüte ve yöneticisine karşı güven kaybı yaşayan ya da bu hisse kapılan çalışanların örgütlerini ve yapmış oldukları işi sahiplenmeleri ve katkı sağlama düzeyleri düşecektir. Bununla birlikte bu durum örgütsel bağlılık ve aidiyet gibi bağlayıcı duyguların kaybolmasına ve nitelikli birçok çalışanın, sinizm başta olmak üzere tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz düşünceler içerisine girmelerine neden olacaktır.

Gelişen ve değişen çevrede işletmelerin varlıklarının devamlılığı, rekabet edebilme gücüne ve bunun sürdürülebilirliğine bağlı olduğu artık bilinen bir gerçektir. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında etkili olan birçok çevresel aktör bulunmakla birlikte en önemlilerinden biri nitelikli işgücü ve bu işgücünün yaratmış olduğu katma değerdir. İşletmeler bu süreçte bu çalışanları daha aktif kullanabilmek adına gerekli olanakları sağlamalı ve buna uygun adımlar atarak çalışanların örgüt ile barışçıl düzeylerini güçlendirmelidir.

Kaynakça

Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W. & Kashy, D. A. (2011). "What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure?". *Assessment*, 18, 67–87

Aksel, S. F., (2013), *Relationship Between Workplace Democracy and Organizational Dissent Behavior*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı,

Al-Busaidi, A. S. (2014). T*oward A Model Of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement, And Validation*, Ohio University Doctoral Dissertation,.

Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, *13*(2), 169-191

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97–102

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200

Barlow A., Qualter P., Stylianou M. (2010). Relationship between Machiavellianism, emotional intelligence and theory of mind in children, *Personality and Individual Differences*, 48 78-82

Baş T. (2011), İK Profesyonelleri İçin Anket Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu, İstanbul

Chamorro F. A., & Premuzic T. (2010). Investigating theory of mind deficits in nonclinical psychopathy and Machiavellianism *Personality and Individual Differences*, 49 . 169-174

Croucher S. M., Parrott K. , Zeng C., & Gomez O. (2014) A Cross-Cultural Analysis of Organizational Dissent and Workplace Freedom in Five European Economies, *Communication Studies,* 65:3, 298-313,

Demirel Ö. F., Demirel A., & Duran A. (2013). Ağır ve Tehlikeli Kişilik Bozukluğu, *Adli Tıp Dergisi*, Cilt.28, Sayı.1, 55-59

Furnham, A., Richards, S.C., & Paulhus, D.L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass,* 7, 199–216. doi: 10.1111/spc3.12018

Güner, H. (2006). *Öğretmenlerin adanmışlık Sorunu: İstanbul İli Örneğinde Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul,

Harms, P.D., & Spain, M.S. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. Applied Psychology: *An International Review*, 64, 15-24. doi: 10.1111/apps.12042.

Kahn, W.A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.

Kansıcak İ.,(2018). *Tükenmişlik İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Ve Öğretmenler Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Karaaziz, M. & Erdem Atak, İ. (2013). Narsisizm ve Narsisizmle İlgili Araştırmalar Üzerine Bir Gözden Geçirme. *Nesne*, 1 (2), s.44-59

Kassıng, J.W. (2002), Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies, *Management Communication Quarterly,* Y.16, S.2, s.187:209

Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, 25(1), 34-43.

Kassing, J. W., (1998a), Development and Validation of the Organizational Dissent Scale *Management Communication Quarterly*, 12(2): 183–229.

Kealy, D., & Ogrodniczuk, J. S. (2011). Narcissistic Interpersonal Problems in Clinical Practice. *Harvard Review of Psychiatry*. 19, 290–301.

Kesen, M., & Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel Muhalefet Ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfıs Model İle İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(42). 1552-1563

Klimoski, R. J., & Hayes, N. J. (1980). Leader Behavıor And Subordınate Motıvatıon 1. *Personnel Psychology*, *33*(3), 543-555.

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, 86-97.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual differences*, 38(7), 1571-1582.

Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. Work engagement: *A handbook of essential theory and research*, 1-9.

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88

Meriç, E., Öztürk Çiftci, D., & Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 27(1), 65-74.

Miller, M.J. (2017). The Influence of Dark Personality on Counterproductive Work Behaviors, Master of Science in Applied Psychology. Wisconsin-Stout Üniversitesi

Murat G. (2017). *Karanlık Kişilik Özellikleri İle Sinizm Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183-204.

Özdemir, M. (2010). *Ankara ili Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete ilişkin Görüşleri.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara

Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *2009*(1), 53-82.

Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., & Avcı, K. (2016). Hemşirelerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Sosyodemografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3). 206-227

Özsoy, E. & Ardıç, K. (2017). Karanlık Üçlü 'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391.

Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi* İİBF Dergisi, 10/3 , 143- 164

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.

Paulhus, D. L., Williams, K. & Harms, P. (2001), Shedding Light on the Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy, Society for Personality and Social Psychology Convention, San Antonio.

Payne, H. J. (2007). The role of organization-based self-esteem in employee dissent expression. *Communication Research Reports*, 24, 235–240.

Prusik, M., & Szulawski, M. Ł. (2019). The relationship between the Dark Triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in psychology*, 10, 1290.

Rich, B. L. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, The Academy of Management Journal (AMJ), Vol 53, No 3, 617–635

Sanecka, E. (2013). Perceived supervisor's subclinical psychopathy, and subordinate's organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with executive. *Journal of Education Culture and Society*, 2, 172-191.

Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *15*(1), 25-57

Taşgın, A., & Korucuk, M. (2018). Development of Foreign Language Lesson Satisfaction Scale (FLSS): Validity and Reliability Study, *Journal of Curriculum and Teaching*, Vol. 7, No. 2, 72.

Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: Belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *21*(1), 267-280.

Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. İzmir

Turnage A.K., & Goodboy A.K., (2016). E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status, International *Journal of Business Communication* Vol. 53(3) 271–285

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' Dark Triadtraits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2017). "The bright and dark sides of leaders' Dark Triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being": *Corrigendum. Personality and Individual Differences*, 108, 226.

Wai, M. & Tiliopoulos, N. (2012). "The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality". *Personality and Individual Differences*, 52 (7), 794–799.

Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296.

Yılmaz, M. K., & Keçecioğlu, T. (2018). İşe Adanmışlık: Mevcut Düşüncenin Gözden Geçirilmesi. *Business, Economics and Management Research Journal*, 1(1), 55-71.

Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Compromiso con el trabajo y rendimiento en el trabajo: el papel moderador del apoyo organizacional percibido. *Anales de Psicología*, *33*(3), 708-71

Zengin, Y. (2019). Karanlık Liderliğin Örgütsel Seslilik Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi, KAÜİİBFD, 10(19), 310-337.